

Anhang

A.1 Leitfaden für Experteninterviews	285
A.2 Experteninterview Llistosella y Bischoff / Dehnen vom 17. Mai 2011	294
A.3 Experteninterview Dr. Zimmermann / Dehnen vom 23. Mai 2011	300
A.4 Experteninterview Hirnich / Dehnen vom 24. Mai 2011	313
A.5 Experteninterview Salzmann / Dehnen vom 25. Mai 2011	323
A.6 Experteninterview Kuntz / Dehnen vom 12. Juni 2011	338
A.7 Konsolidierung rankingspezifischer Einflussfaktoren	344
A.8 Finale Rankingerstellung anhand vier selektionsspezifischer Auswahlkriterien....	348
A.9 Preis- und Volumenübersicht des südamerikanischen Marktes (2010).....	349
A.10 Preis- und Volumenübersicht des südamerikanischen Marktes (2015).....	350
A.11 Übersicht der Emissionsregularien	351
A.12 Zollregularien ausgehend von den IBSA-Staaten in potenzielle Zielmärkte.....	352
A.13 Lebenslauf.....	353

A.1 Leitfaden für Experteninterviews

Einleitung

Vielen Dank, dass Sie mir die Gelegenheit für dieses Interview geben.

Ich schreibe derzeit an meiner Doktorarbeit zum Thema: „Entwicklung eines Internationalisierungsprozessmodells für den Markteintritt in Emerging Market Economies - eine theoretische und empirische Analyse anhand der Nutzfahrzeugindustrie“ und führe hierzu einige Experteninterviews durch. Diese Arbeit gründet auf der Tatsache, dass bisher kein Internationalisierungsprozessmodell existiert, welches sich mit der besonderen Thematik des Markteintritts in Emerging Markets beschäftigt und gleichermaßen die praktische Anwendbarkeit in Anspruch nimmt. Als Grundlage für das entwickelte Prozessmodell dienen fünf etablierte Internationalisierungstheorien, die analysiert werden, um mögliche Potenziale und Kritikpunkte der einzelnen Ansätze zu identifizieren um daran anknüpfend neue Elemente zu erschließen, um ein praxisnahes Modell zu entwickeln. Neben der Entwicklung eines praxisnahen Internationalisierungsmodells erfolgt eine nähere Analyse der Schwellenländer-Regionen - Südamerika, Subsahara-Afrika und Südostasien -, die in dieser Arbeit unter den Namen ‘Emerging Triad’ firmieren.

Das Interview wird ca. 60 Minuten in Anspruch nehmen.

Zur Durchführung des Interviews möchte ich noch kurz einige Erläuterungen geben:

Da alle Befragten dieselben Fragen gestellt bekommen, mögen Ihnen manche Fragen zu Ihrer speziellen Situation nicht passend erscheinen. Ich bitte Sie dies im Voraus zu entschuldigen.

Ich werde das Aufnahmegerät während des Gesprächs mitlaufen lassen. Dies dient rein zur Kontrolle meiner Mitschrift. Sind Sie damit einverstanden?

Sollte etwas veröffentlicht werden, so wird es zur Autorisierung vorgelegt.

Das Gespräch ist wie folgt gegliedert:

1. Neue Schwellenländer / Emerging Triad
2. Selektionsspezifische Kriterien bei der Marktauswahl
3. Implementierung eines Internationalisierungsmodells
4. Potenzielle Brückenköpfe

Haben Sie noch Fragen bevor es losgeht?

Kommen wir nun zum ersten Teil des Interviews:

1. Welche Bedeutung kommt Ihrer Meinung nach den neuen Schwellenländern (Next Eleven, NEM-14, Future Focus Markets) im zukünftigen globalen Umfeld zu?

1.1 Welche Entwicklungstendenzen und -potenziale sehen Sie in diesem Zusammenhang speziell in der Region

-Südostasien:

-Südamerika:

-Subsahara-Afrika:

1.2 Neben diesen, gibt es Ihrer Meinung nach noch weitere Regionen und/oder Ländermärkte die zukünftig einer näheren Betrachtung bedürfen? (u. a. die Arabische Welt, Nordafrika, Osteuropa)

2. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Arbeit basiert auf dem Ansatz der Süd-Süd-Kooperationen, die eine zunehmend größere Relevanz in der weltweiten Wirtschaft erfahren. Lassen Sie uns deswegen wieder zu den zuvor erläuterten Regionen der südlichen Hemisphäre zurückkehren. Welche Auswirkungen hätte der potenzielle

Zusammenschluss der drei Staatenbündnisse (Mercosur (Südamerika), SADC (Subsahara-Afrika) und ASEAN (Südostasien)) Ihrer Meinung nach auf das weltweite Wirtschaftsumfeld?

2.1 Welche Chancen ließen sich durch einen derartigen Zusammenschluss für global agierende Unternehmen - und im Speziellen Unternehmen der Nutzfahrzeugindustrie - ableiten?

2.2 Welche Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang dem zollfreien Handel zu?

2.3 Nach wie vor ist die Triade (NAFTA, Westeuropa, Ostasien) mitsamt Ihren Industrienationen der Kerntreiber des wirtschaftlichen Fortschritts. Doch bereits die weltweite Wirtschaftskrise der vergangenen beiden Jahre hat nicht nur die zunehmende wirtschaftliche Bedeutung der Schwellenländer (insb. Brasilien, Indien, China, Südafrika) aufgezeigt, sondern gleichzeitig auch eine beginnende Angleichung der wirtschaftlichen Machtverhältnisse zwischen nördlicher und südlicher Hemisphäre angedeutet. Sehen Sie hierin lediglich ein einmaliges Vorgehen oder erwarten Sie zukünftig eine weitere wirtschaftliche Annäherung? Warum?

3. Lassen Sie uns nun diese Thematik aus einer anderen Sichtweise beleuchten. Angenommen Sie planen mit Ihrem Unternehmen eine Internationalisierungsstrategie, um in einen bestimmten Ländermarkt der südlichen Hemisphäre einzutreten. Welche spezifischen Markteintrittskriterien sind bei der Marktselektion Ihrer Meinung nach von gehobener Relevanz?

3.1 Warum gerade diese Kriterien?

3.2 Warum nicht die Kriterien: BIP-Wachstum, BIP/Kopf, Infrastrukturinvestitionen, industrielle Produktionswachstumsrate, Wettbewerberumfeld?

4. Häufig wird dem Selektionsprozess bei Internationalisierungsentscheidungen nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt. Die Folge sind gescheiterte Internationalisierungs-vorhaben, die zum Teil in einer mangelhaften Analyse potenzieller Ländermärkte gründen. Demzufolge verwundert es nicht, dass in den letzten Jahren statistisch gesehen jedes 5. Investitionsvorhaben scheiterte. Welche Gründe (die Sie bis jetzt noch nicht genannt haben) sind aus Ihrer Sicht dafür verantwortlich?

4.1 In der Unternehmenswelt wird zumeist auf die Anwendung eines Internationalisierungsprozessmodells verzichtet und das obwohl eine Vielzahl an derartigen Internationalisierungstheorien existiert. Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe für den Verzicht dieser Theorien?

4.2 Wenn Sie von der fehlenden praktischen Umsetzbarkeit sprechen. Welche Aspekte müsste ein solches Modell Ihrer Meinung nach in Bezug auf dessen Praxisfähigkeit enthalten und warum? (Beachtung selektionsrelevanter Kriterien, Existierende Produktionsstandorte, passende Produkte, Rückschritte innerhalb des Internationalisierungsprozesses)

5. Aufgrund der existierenden Kritik wird mit dem neuen Internationalisierungsprozessmodell der Versuch unternommen, ein möglichst praxisnahes Modell zu entwickeln. Aus diesem Grund greift das neue Internationalisierungsprozessmodell den zuvor benannten Aspekt der Produktionsstandorte auf, denen in Form von Brückenköpfen eine Schlüsselrolle zukommt. Diese sollen zur Erschließung weiterer potenzieller Ländermärkte dienen. Welche Länder bieten sich als Brückenköpfe Ihrer Meinung nach zur erfolgreichen Erschließung von Ländermärkten in den Regionen Subsahara-Afrika, Südamerika und Südostasien besonders an?

5.1 Aus welchem Grund eignen sich diese Staaten besonders für diese Funktion?

5.2 Welche Staaten könnten eine solche Brückenkopf-Funktion ebenfalls erfüllen?

5.3 Unter Berücksichtigung der vorgenannten Süd-Süd-Kooperationen bietet sich speziell Südafrika als Brückenkopf für die Region Subsahara-Afrika an. Welche Vorteile/Nachteile bietet dieser Brückenkopf?

6. Einmal angenommen, Sie als Leiter eines multinationalen Nutzfahrzeugunternehmens haben die geeigneten Brückenköpfe herausgearbeitet und zudem die passenden Zielmärkte in den Regionen Südamerika, Südafrika und Südostasien identifiziert. Die Ländermärkte in den einzelnen Regionen zeichnen sich durch unterschiedliche Anforderungsprofile aus. Durch welche Maßnahmen/Produkte kann die Nachfrage in diesen Regionen bedient werden?

6.1 Welche Absatzpotenziale bzw. Möglichkeiten existieren Ihrer Meinung nach in diesen Regionen für eine Low Cost-Marke wie bspw. Bharat Benz?

6.2 Für welche Industrien innerhalb dieser Regionen bieten sich die Top End-Marke Mercedes-Benz sowie die Lower Top End-Marke Mitsubishi-Fuso an? (u. a. Super Heavy-Fahrzeuge für die Minenindustrie)

6.3 Welche Rolle spielt aufgrund der Unterschiedlichkeit der Märkte in diesem Zusammenhang das so genannte Downsizing bzw. Homologation?

6.4 Welches Absatzpotenzial sehen Sie in diesen Märkten für gebrauchte Nutzfahrzeuge?

7. Möchten Sie abschließend noch Aspekte benennen, die aus Ihrer Sicht im Zusammenhang mit dieser Thematik Erwähnung finden und diskutiert werden sollten?

DANK: Haben Sie herzlichen Dank für die intensive Diskussion und Ihre Zeit.

A.2 Experteninterview Llistosella y Bischoff / Dehnen vom 17. Mai 2011

Transkription des Expertengesprächs zwischen Herrn Marc Llistosella y Bischoff in seiner Funktion als Geschäftsführer (CEO) von Daimler India Commercial Vehicles und Herrn Sebastian Dehnen am 17. Mai 2011 um 10:00 Uhr bis 11:00 Uhr. Der Einfachheit halber werden nachfolgend die Namen Marc Llistosella y Bischoff mit ML und Sebastian Dehnen mit SD abgekürzt. Auf die Transkription von Füllwörtern und Ähnliches wird verzichtet. Die Aufnahme des Interviews mithilfe eines Aufnahmegeräts war von Herrn Llistosella y Bischoff nicht gewünscht, sodass der nachfolgende Gesprächsverlauf aus den während des Interviews durchgeführten Mitschriften entstanden ist.

Gesprächsverlauf des Experteninterviews

SD: Welche Bedeutung kommt Ihrer Meinung nach den neuen Schwellenländern (Next Eleven, NEM-14, Future Focus Markets) im zukünftigen globalen Umfeld zu?

ML:

- In Relation zu den Kernmärkten immer noch deutlich geringer
- Äußerst positive Entwicklung in den Ländern des Südens

SD: Welche Entwicklungstendenzen und -potenziale sehen Sie in diesem Zusammenhang speziell in der Region Südostasien?

ML:

- Überdurchschnittliches Wachstum, auch der kleineren Märkte wie beispielsweise Vietnam
- Stärkeres Wachstum als in Afrika oder Südamerika

SD: Welche Entwicklungstendenzen und -potenziale sehen Sie in diesem Zusammenhang speziell in der Region Südamerika?

ML:

- Kerntreiber in dieser Region bleibt Brasilien; davon profitieren aber auch die anderen Ländermärkte sehr stark
- Speziell die Länder Argentinien, Peru, Chile und Kolumbien werden von dieser Entwicklung profitieren

SD: Welche Entwicklungstendenzen und -potenziale sehen Sie in diesem Zusammenhang speziell in der Region Subsahara Afrika?

ML:

- Nach der politischen Stabilisation wird sich in Nordafrika einiges entwickeln; im Speziellen Algerien und Ägypten
- Im südlichen Afrika speziell solche Länder wie Angola durch deren Rohstoffreichtum

SD: Neben diesen, gibt es Ihrer Meinung nach noch weitere Regionen und/oder Ländermärkte die zukünftig einer näheren Betrachtung bedürfen?

ML:

- Der Nahe und Mittlere Osten, auch Zentralafrika ist nicht uninteressant
- Osteuropa wird sich in den kommenden Jahren auch sehr stark entwickeln
- Hauptproblem bleibt in diesen Regionen jedoch immer die unsichere politische Lage

SD: Ein wesentlicher Bestandteil dieser Arbeit basiert auf dem Ansatz der Süd-Süd-Kooperationen, die eine zunehmend größere Relevanz in der weltweiten Wirtschaft erfahren. Lassen Sie uns deswegen wieder zu den zuvor erläuterten Regionen der südlichen Hemisphäre zurückkehren. Welche Auswirkungen hätte der potenzielle Zusammenschluss der drei Staatenbündnisse (Mercosur (Südamerika), SADC (Subsahara-Afrika) und ASEAN (Südostasien)) Ihrer Meinung nach auf das weltweite Wirtschaftsumfeld?

ML:

- Zusammenschlüsse und der damit verbundene offene Handel innerhalb von bestimmten Wirtschaftsregionen führen immer zu höherem Transportaufkommen und dem damit verbundenen höheren Absatz von Nutzfahrzeugen
- Jedoch muss man natürlich in den benannten Regionen vertreten sein, um die dortigen Potenziale abschöpfen zu können

SD: Welche Chancen ließen sich durch einen derartigen Zusammenschluss für global agierende Unternehmen - und im Speziellen Unternehmen der Nutzfahrzeugindustrie - ableiten?

ML:

- Aufgrund des Zusammenschlusses und dem damit verbundenen zollfreien Handel bieten derartige Regionen ein erhebliches Absatzpotenzial; jedoch natürlich nur dann, wenn das Unternehmen die richtigen Produkte zur Verfügung hat
- Denn die Kunden müssen erreichbar sein und zwar im Hinblick auf die Technik einerseits und den Preis andererseits

SD: Nach wie vor ist die Triade (NAFTA, Westeuropa, Ostasien) mitsamt Ihren Industrienationen der Kerntreiber des wirtschaftlichen Fortschritts. Doch bereits die weltweite Wirtschaftskrise der vergangenen beiden Jahre hat nicht nur die zunehmende wirtschaftliche Bedeutung der Schwellenländer (insb. Brasilien, Indien, China, Südafrika) aufgezeigt, sondern gleichzeitig auch eine beginnende Angleichung der wirtschaftlichen Machtverhältnisse zwischen nördlicher und südlicher Hemisphäre angedeutet. Sehen Sie hierin lediglich ein einmaliges Vorgehen oder erwarten Sie zukünftig eine weitere wirtschaftliche Annäherung? Warum?

ML:

- Alleine durch die häufig zweistelligen Wachstumsraten werden die südlich-gelegenen Länder aufholen
- Es wird somit eine stetige Annäherung geben, jedoch wird es noch mindestens 20-30 Jahre dauern, bis diese Regionen auf einem vergleichbaren Level wie die nördliche Hemisphäre sind

SD: Lassen Sie uns nun diese Thematik aus einer anderen Sichtweise beleuchten. Angenommen Sie planen mit Ihrem Unternehmen eine Internationalisierungsstrategie, um in einen bestimmten Ländermarkt der südlichen Hemisphäre einzutreten. Welche spezifischen Markteintrittskriterien sind bei der Marktselektion Ihrer Meinung nach von gehobener Relevanz?

ML:

- Natürlich zunächst einmal die makroökonomischen Kriterien, BIP, BIP-Wachstum, die Verteilung der Sektoren und hier insbesondere auch das Wachstum der Industrie
- Zudem natürlich die Entwicklung des Truckmarktes; wie hat sich dieser entwickelt und welche Wachstumsraten werden hier für die Zukunft erwartet?
- Importzölle sind auch noch ein Thema und auch das Import/Export-Verhältnis
- Die Kultur ist ein weiterer Aspekt, der nicht zu unterschätzen ist

SD: Häufig wird dem Selektionsprozess bei Internationalisierungsentscheidungen nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt. Die Folge sind gescheiterte Internationalisierungsvorhaben, die zum Teil in einer mangelhaften Analyse potenzieller Ländermärkte gründen. Demzufolge verwundert es nicht, dass in den letzten Jahren statistisch gesehen jedes 5. Investitionsvorhaben scheiterte. Welche Gründe (die Sie bis jetzt noch nicht genannt haben) sind aus Ihrer Sicht dafür verantwortlich?

ML:

- Dieser Selektionsprozess ist tendenziell einfach zu komplex und umfasst viel zu viele Faktoren, um eine vernünftige Analyse durchzuführen

- Zudem benötigt man viel Erfahrung in einer Region bzw. einem spezifischen Ländermarkt um ein derartiges Internationalisierungsvorhaben sinnvoll zu gestalten

SD: In der Unternehmenswelt wird zumeist auf die Anwendung eines Internationalisierungsprozessmodells verzichtet und das obwohl eine Vielzahl an derartigen Internationalisierungstheorien existiert. Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe für den Verzicht dieser Theorien?

ML:

- Die fehlende praktische Anwendbarkeit; die Realität ist einfach viel komplexer als es ein Modell darstellen könnte
- Die subjektive, psychische Komponente ist auch ein weiterer entscheidender Faktor in diesem Zusammenhang
- Zudem sind den meisten Leuten die spezifischen Theorien nicht bekannt; sie verlassen sich lieber auf ihre Erfahrungen aus früheren Projekten

SD: Wenn Sie von der fehlenden praktischen Umsetzbarkeit sprechen. Welche Aspekte müsste ein solches Modell Ihrer Meinung nach in Bezug auf dessen Praxisfähigkeit enthalten und warum?

ML:

- Wie bereits angesprochen, die unterschiedlichen Produktionsstandorte, um in den jeweiligen Regionen einen vernünftigen Absatz zu erzielen
- Die unterschiedlichen Kulturen, sofern das möglich ist
- Und natürlich die selektionsrelevanten Kriterien

SD: Aufgrund der existierenden Kritik wird mit dem neuen Internationalisierungsprozessmodell der Versuch unternommen, ein möglichst praxisnahes Modell zu entwickeln. Aus diesem Grund greift das neue Internationalisierungsprozessmodell den zuvor benannten Aspekt der Produktionsstandorte auf, denen in Form von Brückenköpfen eine Schlüsselrolle zukommt. Diese sollen zur Erschließung weiterer potenzieller Ländermärkte dienen. Welche Länder bieten sich als Brückenköpfe Ihrer Meinung nach zur erfolgreichen Erschließung von Ländermärkten in den Regionen Subsahara-Afrika, Südamerika und Südostasien besonders an?

ML:

- Zuallererst natürlich Indien, da Bharat Benz-Trucks derzeit die einzigen Produkte im Daimler Portfolio darstellen, um die Nachfrage in diesen Regionen zu bedienen

- Ausgehend von diesem, können die gesamten südlichen Regionen mit den nachgefragten Low Cost-Produkten bedient werden

SD: Was halten Sie von Staaten wie Brasilien und Südafrika zur Bedienung der Regionen Südamerika und Subsahara-Afrika?

ML:

- In Brasilien werden die jeweiligen Ländermärkte, wie Argentinien zum Beispiel, ja bereits mit den Produkten von Mercedes-Benz versorgt; langfristig dürfte sich da aber auch die Möglichkeit für den Markteintritt weiterer Marken ergeben, da Mercedes-Benz ja derzeit nur den Premium-Bereich abdeckt

SD: Welche Staaten könnten eine solche Brückenkopf-Funktion ebenfalls erfüllen?

ML:

- Womöglich noch Südafrika für den südlichen Afrika Raum und Russland für Ost-europa

SD: Einmal angenommen, Sie als Leiter eines multinationalen Nutzfahrzeugunternehmens haben die geeigneten Brückenköpfe herausgearbeitet und zudem die passenden Zielmärkte in den Regionen Südamerika, Südafrika und Südostasien identifiziert. Die Ländermärkte in den einzelnen Regionen zeichnen sich durch unterschiedliche Anforderungsprofile aus. Durch welche Maßnahmen/Produkte kann die Nachfrage in diesen Regionen bedient werden?

ML:

- In diesen speziellen Regionen eigentlich nur durch die preislich und technisch an die dortigen Gegebenheiten angepassten Produkte
- Gegebenenfalls muss sogar ein Downsizing vorgenommen werden, bzw. die Fahrzeuge für die entsprechenden Ländermärkte homologiert werden

SD: Welche Absatzpotenziale bzw. Möglichkeiten existieren Ihrer Meinung nach in diesen Regionen für eine Low Cost-Marke wie bspw. Bharat Benz?

ML:

- Aufgrund der dort herrschenden Marktbedingungen bietet sich eigentlich nur Bharat Benz zur Markterschließung an
- Vor diesem Hintergrund bleibt noch abzuwarten, was sich aus den Kooperationen mit Foton bzw. Kamaz ergibt, da durch diese Produkte durchaus auch das Potenzial besteht, in diese Märkte einzutreten

SD: Für welche Industrien innerhalb dieser Regionen bieten sich die Top End-Marke Mercedes-Benz sowie die Lower Top End-Marke Mitsubishi-Fuso an?

ML:

- Fuso, wenn dann überhaupt der Canter
- Mercedes-Benz ist in diesen Ländern und Regionen - jetzt mal abgesehen von Brasilien und Argentinien - ein Nischenprodukt; dies könnte sich aber in rohstoffreichen Ländern, wie sie beispielsweise in Afrika vorherrschen, durchaus lohnen dort zumindest in Form einer Nischenstrategie einzutreten

SD: Welches Absatzpotenzial sehen Sie in diesen Märkten für gebrauchte Nutzfahrzeuge?

ML:

- Speziell in Afrika existiert ein hohes Used Truck-Potenzial
- In den anderen Regionen ist dieses Potenzial nicht so stark ausgeprägt

SD: Möchten Sie abschließend noch Aspekte benennen, die aus Ihrer Sicht im Zusammenhang mit dieser Thematik Erwähnung finden und diskutiert werden sollten?

ML:

- Wie bereits angesprochen, sollte auch die Unterschiedlichkeit der Kulturen beachtet werden

SD: Haben Sie herzlichen Dank für die intensive Diskussion und Ihre Zeit.

A.3 Experteninterview Dr. Zimmermann / Dehnen vom 23. Mai 2011

Transkription des Expertengesprächs zwischen Herrn Dr. Frank Zimmermann vom Lehrstuhl Automobilwirtschaft der Fachhochschule Nürtingen-Geislingen, und Herrn Sebastian Dehnen am 25. Mai 2011 um 10:00 Uhr bis 11:15 Uhr. Der Einfachheit halber werden nachfolgend die Namen Frank Zimmermann mit FZ und Sebastian Dehnen mit SD abgekürzt. Auf die Transkription von Füllwörtern und Ähnliches wird verzichtet.

Gesprächsverlauf des Experteninterviews

SD: Kommen wir zum ersten Teil des Interviews. Welche Bedeutung kommt Ihrer Meinung nach den neuen Schwellenländern zu? Ganz allgemein den Next Eleven und den Future Focus Markets im zukünftigen globalen Umfeld.

FZ: Ganz allgemein gesamtwirtschaftlich gesehen?

SD: Genau.

FZ: Gut auf jeden Fall, natürlich in Relation zu den Kernmärkten, immer noch deutlich geringer, ist ja ganz klar, also die, die schon Bestand haben, da wird man immer noch erst mal das meiste Geschäft machen. Na gut, die Triade wird sich ein bisschen verändern, als das was wir kennen, also auch Richtung Brasilien, dass das vielleicht Brasilien erst mal Japan ablösen wird, wenn es dumm läuft, irgendwann mal. Aber der Faktor Zeit spielt ja immer eine Rolle. Also wann sehen wir das? Man kann auf jeden Fall Potenziale heben in den Schwellenländern, aber nicht vergleichbar zu dem, was eigentlich jetzt schon Bestand hat.

SD: Ok.

FZ: Die Übergangsländer sind ja identifiziert, BRIC ist ganz klar definiert und das wird auch so sein. Die anderen werden nachziehen, brauchen aber mehr Zeit und aufgrund ihrer Größe werden das auch nicht ganz die Volumina sein, die wir da in den anderen Ländern kennen.

SD: Ja wobei man ja auch vor 15 Jahren nicht damit gerechnet hat, dass sich Länder wie die BRIC-Staaten so entwickeln werden, wie sie es jetzt tun.

FZ: Ja, das ist definitiv richtig. Also, man muss dann mal gucken welche Länder. Solche größeren Länder wie Ägypten oder sowas, da kann sicherlich was passieren,

auf der anderen Seite muss man dann wieder genauer drauf gucken, denn da besteht schon ziemlich viel aus Wüste und Sand und so weiter und die Population, all die ganzen makroökonomischen Faktoren muss man halt da genau angucken, was da passiert. Und das sieht natürlich in Indien und China ganz anders aus, die eine ganz andere Populationsdichte haben, wo sich einfach was bewegt.

SD: Gut, weil man hat jetzt in der Wirtschaftskrise gesehen, dass sich einige Regionen, beispielsweise Mercosur und so weiter, eigentlich das Wirtschaftswachstum, das weltweite, getragen haben. Im Endeffekt war es ja so, dass die ganzen Industrienationen, also auch die Triade, alle negatives Wachstum hatten und vor allem die BRIC-Märkte oder auch solche Staaten wie Angola beispielsweise das weltweite Wirtschaftswachstum getragen haben. Das heißt man sieht da ein Stück weit eine Annäherung zwischen der nördlichen Triade und der südlichen Hemisphäre. Halten Sie das für einen einmaligen Effekt, oder glauben Sie, dass es langfristig zu einer Annäherung kommen wird?

FZ: Also Punkt eins ist sicherlich mal die Schwierigkeit, ist ja immer, dass alles erst mal relativ betrachtet wird. Das ist eine prozentuale Steigerung. Wenn ich dann die Absolutzahlen anschau, dann sieht die Welt schon wieder ganz anders aus. Auch wenn wir teilweise negatives Wachstum haben, in den entwickelten Ländern, ist das Volumen immer noch ein ganz anderes und bis dann ein Schwellenland wie jetzt Syrien oder so dahin kommt, solche Volumina zu generieren, dass wird definitiv noch dauern. Aber nichtsdestotrotz, wenn man wachsen will und so ist unsere Wirtschaft ja aufgebaut, dann muss man in die Länder rein, weil sonst akzeptiere ich einfach die Stagnation und dann geht es nicht weiter.

SD: Ok.

FZ: Die Frage ist bloß, und jetzt komme ich wieder zu dem gleichen Punkt: Der Zeitpunkt, die Definition des Zeitpunkts ist extrem schwierig und das ist von Land zu Land unterschiedlich. Und die Schwierigkeit ist, dass ich ja in diesen Schwellenländern einfach nicht ein singuläres Land bedienen kann aufgrund des zu niedrigen Volumens und dieser - jetzt kommen die ganzen Handelsabkommen, die ganze Geschichte ins Spiel - sollte eigentlich die gesamte Region ein ähnliches Wachstum aufzeigen, dann lohnt es sich da reinzugehen, ansonsten lohnen sich die ganzen Investitionen nicht. Darin liegt die Schwierigkeit.

SD: Gut, kommen wir nochmal zum vorher erläuterten Ansatz der Emerging Triad. Welche Entwicklungstendenzen und -potenziale auch ruhig aus der Nutzfahrzeugsicht, sehen Sie für den südostasiatischen Markt?

FZ: Ich meine ich kenne den Markt nicht ganz so gut, aber ich glaube schon, dass in der Region einiges gehen würde, wobei auch ein Umdenken sicherlich in den Ländern bisschen stattfinden muss, auch bzgl. neuen Fahrzeugkonzepten, auch im Sinne infrastruktureller Maßnahmen. Also wenn ich mir jetzt mal Länder angucke wie Thailand, da muss sich noch einiges entwickeln. Indonesien ist auf einem guten Weg, auf der anderen Seite ist Indonesien ein Inselstaat, sieht man auch ganz klar die Schwierigkeit für Langstrecke. Jetzt fahrzeugseitig betrachtet, gibt es da relativ wenig. Gesamtwirtschaftlich betrachtet ist es ein ganz anderes Thema. Also wirtschaftlich geht da viel, aber nicht für alle Industrien.

SD: Gut, wobei das mit den Infrastrukturinvestitionen, haben sie ja jetzt erkannt und investieren ja auch alle massiv darin. Also insbesondere in der ASEAN-Region, Vietnam und Thailand. Aber das ist auch, wie Sie gerade angesprochen haben, auch dringend notwendig.

FZ: Einmal das, zum anderen ist es dann aber auch noch eine politische Dimension, die zu beachten ist. Also für die jeweiligen Investoren oder investierenden Unternehmen, die da reingehen, die müssen schon stark darauf achten, wie sie sich da platzieren und wie die Entwicklung sein kann, weil so gerade eher noch kommunistisch orientierte Länder, da kann sich das Fähnchen im Wind drehen. Also, da weiß ich nicht was morgen passiert. Wenn man da viel Geld reinsteckt, ist das schon gefährlich.

SD: Gut, und dann noch die Entwicklung in Südamerika, jetzt mal losgelöst von Brasilien.

FZ: Also, ich denke auf jeden Fall, dass Brasilien eine positive Auswirkung - zwar losgelöst von Brasilien, aber ganz losgelöst kann man es nicht sehen, es hat auf jeden Fall Auswirkungen auf seine Nachbarstaaten. Das wird aber begrenzt sein, ich meine dass Länder wie Argentinien, Peru, Chile und so weiter sicherlich davon profitieren, aber umso weiter ich dann... auch Kolumbien, aber zum Beispiel Mittelamerika wird schon wieder etwas enger. Und natürlich wieder ganz klar abhängig von politischen Gegebenheiten. Auch Venezuela wird als Potenzialmarkt gesehen, ist aber aus meiner Sicht aus politischen Gründen noch ein wenig spannend. Oder ich meine, dann sind auch noch kleinere wie Belize und wie sie da alle heißen, das ist natürlich sehr begrenzt.

SD: Gut, und dann noch Potenziale und Entwicklungen in Subsahara-Afrika. Also damit sind quasi die Staaten der SADC gemeint. Tansania, Simbabwe, Sambia, Mosambik, Angola...

FZ: Wieder das gleiche prozentual ist da relativ viel zu holen, absolut in den nächsten zehn Jahren noch relativ wenig. Der Kern wird sein, wenn sich die politische Entwicklung in Nordafrika sich weiter so entwickelt, dann denke ich wird da richtig viel passieren. Also das sind ja gerade Tunesien, Algerien, Ägypten und so weiter auch in Richtung Mittlerer Osten rüber, Zentralafrika bewegt sich natürlich was, aber immer wieder doch relativ instabile Verhältnisse, auch politischer Art, die schnell wieder in eine andere Richtung gehen können. Und ich denke der Norden Afrikas und der Süden sind dann doch wirtschaftlich gesehen am stabilsten, wo man dann richtig rein investieren kann.

SD: Ok. Neben diesen Regionen Subsahara-Afrika, Südostasien, Südamerika und wie eben angesprochen Nordafrika, gibt es da gegebenenfalls noch weitere Regionen und oder Ländermärkte, die man sich in Zukunft mal genauer anschauen sollte?

FZ: Das ist wieder die Frage, wie man es sieht. Ich meine, es gibt immer so Sachen, wie Neuseeland oder sowas, wird immer über Australien mit abgebacken in den meisten Verhältnissen, aber solche Länder, die sind ja schon, das sind ja schon bestehende Möglichkeiten, auf der anderen Seite nicht so hohes Wachstum. Die leben so, ohne dass sich da groß was entwickelt. Andere Regionen, wir werden Schwankungen erleben, definitiv, aber wo ich mir noch vorstellen könnte wo sich was entwickelt, einfach in die früheren Sowjet-Staaten rein.

SD: Also Osteuropa...

FZ: Ja, weil das schwappt immer weiter rüber, Polen, Tschechien brauchen wir nicht drüber reden, das ist EU: Aber man hat schon einen Abstand zu Rumänien, was auch EU ist. Und wenn es dann weiter rübergeht Richtung Osten, sind immer mehr Länder, die eigentlich auch wachsen wollen und sich aber diesbezüglich erst aufstellen. Das wird kommen, da bin ich mir sicher.

SD: Ja vor allem, weil die ja jetzt auch in der Wirtschaftskrise extrem stark eingebrochen sind.

FZ: Ja das liegt natürlich auch an der Mentalität der Leute teilweise. Ich meine, man kauft da ja auch auf Pump und investiert und ist da recht mutig, das rächt sich dann natürlich in dem Moment schnell wieder.

SD: Noch eine Anmerkung zu der arabischen Welt, da die ja momentan teilweise auch extrem boomen. Ist da demnächst auch ein starkes Wachstum zu erwarten?

FZ: Spannend einfach dahingehend, ich meine die Abhängigkeit in der arabischen Welt kennt man; Schwerpunkt ist natürlich sicherlich Öl und die wissen auch, dass das alles zu Ende geht und deswegen werden sie auch gucken, dass sie entsprechend

andere Business ansiedeln. Von daher wird da relativ viel gehen in den nächsten Jahren. Auf der anderen Seite auch wieder trotzdem wieder im begrenzten Maße. Es sind relativ viele Wüstenstaaten und der Aufwand ist ziemlich hoch, d.h. es bedarf viel Geld und das Geld muss dann auch wieder reinkommen irgendwo. Relativ schwierige Verhältnisse, aber die mittelfristigen Potenziale kann man da sicherlich mitnehmen. Wobei man sieht jetzt so ein Staat wie Bahrain, der mal sehr gut dagestanden ist, zwar kleine Insel am Ende aber, kriegt dann Probleme, weil die Vorkommen nicht mehr so üppig sind... Ölvorkommen. Und wird dann unterstützt durch den geliebten Nachbarn Saudi-Arabien. Die helfen sich da gegenseitig, aber man sieht schon, der eine oder andere kommt so langsam ins Schwanken.

SD: Gut, was da halt auch mit reinspielt sind beispielsweise die USA, die ja immer weniger Öl von den arabischen Staaten besorgen, sondern jetzt verstärkt Angola als Vertragspartner sieht und da immer mehr Öl bezieht und das ist quasi auch die absolute Wirtschaftsstärke von Angola, dass die davon halt momentan extrem profitieren.

FZ: Das ist richtig. Da kommt Geld in die Kassen. Die Frage ist bloß wie die Regierung in Angola das Geld nutzt. Und das ist so ein bisschen, meine fragliche Seite. Deswegen komme ich immer wieder auf die politische Konstanz zurück. Weil das ist natürlich ein Segen für dieses Land, bloß wie weit das dann auf die Bevölkerung runter gebrochen wird, bzw. auf die Industrien, das weiß ich nicht so genau. Ich meine die USA nutzt das natürlich als Sekundärquelle, deutlich günstiger und leicht zu steuern für die USA natürlich klar.

SD: Ja und die wollen aus der Abhängigkeit von den arabischen Staaten raus.

FZ: Ja, ich befürchte halt trotzdem fast, dass die afrikanischen Staaten noch nicht die Fähigkeit haben, relativ kurzfristig viel draus zu machen, wenn so ein Geldsegen reinkommt. Zumindest nicht ohne fremde Hilfe.

SD: Danke. Ein wesentlicher Bestandteil der Emerging Triad basiert auf dem Ansatz der Süd-Süd-Kooperationen. Was auch maßgeblich durch die IBSA-Staaten (Indien, Brasilien, Südafrika) zustande kommt, die ja schon Freihandelsabkommen untereinander haben. Und da stellt sich halt die Frage, welche Auswirkung hätte denn dieser potenzielle Zusammenschluss der Verbände Mercosur, ASEAN und SADC auf das weltweite Wirtschaftsumfeld?

FZ: Gut, definitiv ist es natürlich sehr interessant, weil man kann dann in die entsprechenden Länder natürlich auch produktionsseitig rein investieren, weil das dann ja wieder - was ja auch später noch kommt - das sind ja wieder richtige Brückenstaaten, um andere Länder zu erreichen. Und man wird sich das dann sehr,

sehr genau überlegen, ob man nicht eins dieser Länder bevorzugt, auch bzgl. Lohnkosten und dem ganzen Thema, aber wieder Schwerpunkt sicherlich eher für Industrien, die noch nicht so im High-End oder im hohen Komplexitätsbereich unterwegs sind, weil einfach dahin gehend ganz ohne Arbeitskräfte geht es nicht. Und in diesen Ländern ist es einfach so, dass man diese Leute nicht einfach anlernen kann. Das ist schon... man braucht schon ein gewisses Bildungsniveau. Und da sind wir wieder bei der Krux, das ist zwar schön, wenn solche Abhängigkeiten bzw. solche Verträge bestehen, nur das ganze System, das ganze politische System muss auch mitgehen. Sonst funktioniert es nicht. Und wir kommen immer wieder zum gleichen Punkt. Das muss sich gleich schnell entwickeln, dann funktioniert das.

SD: Danke. Angenommen, Sie planen mit Ihrem Unternehmen eine Internationalisierungsstrategie, um in diese bestimmten Länder und Regionen der Emerging Triad einzutreten. Welche speziellen Markteintrittskriterien sind denn bei der Marktselektion Ihrer Meinung nach von gehobener Relevanz? Wenn sie sich quasi eine Region auswählen und sagen, da wollen wir eintreten. Aber wie selektieren Sie jetzt einen gewissen Ländermarkt?

FZ: Das ist jetzt spezifisch? Wir waren bis jetzt ja eher generell unterwegs.

SD: Ja, das ist jetzt schon spezifisch auf die Truckseite. Aber gut, es sind ja auch makroökonomische Kriterien, die da zunächst einmal reinspielen.

FZ: Ja klar ich meine das fängt mit der Makroökonomie an, das heißt einfach, wie viel Wachstum ist einfach da, also GDP, die ganz normalen Standardzahlen. Dann aber auch die Bevölkerungsdichte, dann im Prinzip Pro-Kopf-Einkommen ist ein Thema, dann Import und Exportvolumen, dann infrastrukturelle Investitionen, dann politische Förderprogramme bzw. ökonomische Förderprogramme, dann Bildungsniveau. Ich meine das sind jetzt viele, viele Kriterien. Am Ende, wenn das alles halbwegs stimmig ist, geht es darum, zu vernünftigen Standards dort aufbauen zu können im Sinne von CKD-Produktionen oder sowas. Auch wieder mit den entsprechenden Leuten.

SD: Ja, dazu kommen wir später noch.

FZ: Schon komplex.

SD: Klar, und was sicherlich relevant ist, ist das Absatzvolumen, denn wenn der Markt kein Absatzvolumen darbietet, dann lohnt es sich auch nicht in den Markt einzutreten.

FZ: Ja, das habe ich jetzt mit dem Wachstum verbunden.

SD: Ok, häufig wird diesem Selektionsprozess bei Internationalisierungsentscheidungen nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt. Das

ist der Grund, warum Investitionen in andere Gebiete scheitern. Also es gab vor kurzem eine Statistik, die hat aufgezeigt, dass in den letzten Jahren statistisch gesehen, jedes 5. Investitionsvorhaben großer Unternehmen gescheitert ist. Welche Gründe sind aus Ihrer Sicht dafür verantwortlich, dass diese scheitern?

FZ: Also ich glaube einfach, dass die Welt einfach viel komplizierter ist, als man sie sich manchmal vorstellt. Und man relativ viel Erfahrung in einer Region oder einem Land braucht, um es vernünftig aufzuziehen. Und dann auch immer die Kosten, die Businesspläne werden kalkuliert, aber man kann natürlich nicht alles berücksichtigen. Das ist wie so ein bisschen Eisberggeschichte, also der große Teil hängt da noch unter Wasser, den man gar nicht sieht und es sind zu viele Variablen, die einfach kaum kalkulierbar sind. So wird es am Ende teurer und dann lohnt es sich eventuell nicht mehr, weil wir in dem Moment im Niedrigpreisniveau unterwegs sind. Und deswegen muss halt, kommen wir wieder zum Anfang zurück, eine gewisse Solidität und ein gewisses Niveau in dem Land einfach schon vorhanden sein, damit ich sicher sein kann, ich kriege einfach diesen Break-Even hin. Und deswegen ist es eigentlich gut, bis zu einem gewissen Grad eine Fast-Follower Position einzunehmen, weil dann hat man zumindest mal die Sicherheit, dass da schon ein bisschen Beständigkeit da ist.

SD: Ja und man kann sich halt anschauen, wie es der Wettbewerber da gemacht hat.

FZ: Einzige Schwierigkeit dahingehend ist natürlich, dass man meistens in diese Länder ohne Kooperation mit entsprechenden vor Ort Partnern gar nicht richtig reinkommt und als Fast-Follower hat man eventuell nicht mehr die Möglichkeit eine solche Kooperation einzugehen...

SD: Weil der Pionier sich die besten genommen hat und dann halt auch Markteintrittsbarrieren erstellt...

FZ: Die zuerst kommen haben vielleicht auch noch die Möglichkeit, mit den besten dort vor Ort zu agieren. Und so ist es halt ein bisschen die Krux der Geschichte. Wenn man das Gefühl hat, das Land ist halbwegs solide unterwegs und die Konkurrenz ist dort noch nicht am agieren, dann würde ich da sofort rein. Aber das 'halbwegs solide' muss man erst mal definieren.

SD: Danke. Aber es gibt ja auch in der Theorie, bestimmte Internationalisierungsprozessmodelle. Und da gibt es nicht nur eins, da gibt es eine Vielzahl, wie beispielsweise auch das von der Uppsala-Schule, was nachfolgend dann auch den Internationalisierungsprozess von Volvo analysiert hat. Die Frage, die sich da halt stellt ist, wenn es so viele von diesen Internationalisierungstheorien gibt, warum wird dann in der Praxis so häufig darauf verzichtet, eins davon anzuwenden?

FZ: Ich glaube das ist relativ einfach, weil wie jeder weiß, der von der Uni irgendwann mal ins Geschäftsleben eingetreten, ist Theorie und Praxis ein bisschen was Unterschiedliches und häufig werden Geschäfte natürlich auch gemacht über Bezüge, über Lobbying und sonstige Themen. Man muss auch erst mal einen Bezugspunkt finden zu diesen Ländern. Und der theoretische Ansatz wird vielleicht sagen ich entscheide mich für Land A, Land B, Land C, bloß ich komm einfach gar nicht rein, weil ich als Unternehmen vielleicht gar nicht die Möglichkeit habe, da irgendwo einen Bezug herzustellen und insbesondere bei den Ländern über die wir jetzt gerade reden, funktioniert das jetzt nicht so unbedingt wie in Deutschland oder den westlichen Ländern. Auch die rechtlichen Gegebenheiten oder politischen Verflechtungen von Einzelpersonen sind absolut entscheidend dafür ob etwas funktioniert oder nicht. Und das sind viele Punkte, die das Ganze halt nicht einfach stringent machen lassen. Natürlich machen diese Unternehmen sicherlich Bewertungen, auch in Form von Uppsala oder sonst was, aus den Bewertungen, die sind aber als mehr oder weniger Voranalyse zu sehen. Und aus den Bewertungen raus, werden dann selektiv die raus gepickt, wo dann auch wirklich was möglich ist, unter Berücksichtigung anderer Rahmenbedingungen, die entsprechend diese Modelle nicht berücksichtigen...persönlicher Bezug und solche Sachen.

SD: Gut, das ist dann quasi die fehlende praktische Umsetzbarkeit von diesen Modellen, die halt nur eingeschränkt umsetzbar sind.

FZ: Richtig.

SD: Dann stellt sich halt die Frage, wenn die so wenig praktisch umsetzbar sind. Welche Aspekte müsste Ihrer Meinung nach denn ein solches Modell enthalten, dass man sagt, es ist näher auf die Praxis anwendbar? Es ist natürlich klar, jedes Unternehmen ist unterschiedlich, da stellt sich die Frage: Müsste ein solches Modell gegebenenfalls die gegebenen Produktionsstandorte berücksichtigen, um von da eben in weitere Länder einzutreten beispielsweise?

FZ: Also, ich glaube schon, dass die Modelle so ok sind, wie sie sind. Denn sie sollen ja tatsächlich auch nur eine Orientierung geben. Wer einen höheren Anspruch hat, dass ein solches Modell die wahre Lösung bietet und vollumfänglich agiert, funktioniert gar nicht. Und das hat einen ganz einfachen Grund: das ist wie mit allen Dingen, quantitative und qualitative Faktoren oder subjektive Faktoren und genau diese subjektiven Faktoren kann ich eben nicht in so einem Modell erfassen. Die kann ich zwar beschreiben, aber ich kann sie nicht analytisch integrieren. Das sind gerade wieder solche Sachen wie, Vorstandsvorsitzenden kennt Regierungschef von Angola oder über irgendwelche Brücken und Bezüge kommt man halt entsprechend an die Möglichkeit in ein anderes Land reinzukommen oder man hat bereits

Handelsbeziehungen oder staatliche Verknüpfungen oder man ist schon beteiligt an einem Staatsunternehmen in einem gewissen Land, oder wie auch immer. Es sind so vielschichtige Themen, die man in einem Land nur bedingt berücksichtigen kann, weil es eher um menschliche Sachen geht.

SD: Das heißt also im Endeffekt, das Modell kann eigentlich das Risiko des Scheiterns beim Markteintritt nur verringern. Ein komplettes Ausschlussverfahren gibt es quasi nicht.

FZ: Ich würde sagen, das Modell ist ein Schritt der Sicherheit gibt für Grundsatzentscheidungen. Umso vager der Markt, umso höher das Risiko. Wie gesagt, die Modelle sind super, um eine Vorauswahl zu treffen, dann müssen die gesamten subjektiven Zusatzfaktoren mit reingenommen werden. Und dann ist es am Ende eine Managemententscheidung. Man weiß ja auch selber, viele Managemententscheidungen wurden auch vielleicht entgegen eines Modells getroffen und waren vielleicht auch das ein oder andere Mal erfolgreich, oder es wurden Entscheidungen auf Basis eines solchen Modells getroffen und das hat überhaupt nicht funktioniert. Am Ende ist halt trotzdem noch der Mensch der Faktor der gucken muss, dass es funktioniert.

SD: Danke. Dann kommen wir jetzt noch zu den Brückenköpfen, die auch ein Element des neuen Internationalisierungsprozessmodells darstellen. Denen kommt quasi auch eine Schlüsselrolle zu. Denn diese sollen dann letztendlich zur Erschließung der Regionen Südamerika, Subsahara-Afrika und Südostasien dienen. Welche Länder sehen Sie denn für diese Funktion am geeignetsten an, um Länder in diesen Regionen zu erschließen?

FZ: Also ich glaube, Afrika denke ich mal wäre die Brücke sicherlich über Nordafrika. Ich weiß, wenn man jetzt die Handelsabkommen betrachtet, wird man ein bisschen anders agieren, aber das Problem sind dann ja immer wieder das Thema Verschiffung und so weiter. Sobald man auf dem Landweg unterwegs ist, macht es das ganze nochmal einen Tick einfacher, ich denke mal, dass für die Zukunft für Afrika Nordafrika eine Schlüsselfunktion haben wird. Was war es noch?

SD: Was ist in diesem Zusammenhang mit Südafrika?

FZ: Südafrika ist relativ eigenständig, hat ja auch schon einen relativ hohen Bezug zu Asien und wird auch, besitzt eigentlich schon eine recht gute Versorgungsstruktur und Verknüpfungen, von daher kann das eher dazu kommen, dass die bestehenden Strukturen, des gesamten afrikanischen Kontinents sich verschieben. Wobei Südafrika meiner Ansicht nach gut bedient ist, das ist ja schon eher der Status, das geht ja schon eher in die Richtung Brasilien.

SD: Und was ist mit Südafrika als Hub für Subsahara-Afrika. Das man quasi Südafrika verwendet um nach meinetwegen Potenzialmärkte Kongo und Tansania zu gehen?

FZ: Definitiv, kann man sich vorstellen. Auf der anderen Seite ist Südafrika schon eine Stufe weiter, von der Entwicklungsstufe. Das bedeutet, die Produkte die dort zu finden sind, die passen wahrscheinlich nicht unbedingt alle in die Länder. Also da sind wir in Nordafrika schon fast ein bisschen näher dran.

SD: OK, danke. Dann hatten wir noch die Regionen Südamerika und Südostasien.

FZ: Südamerika klar da ist es Brasilien. Südostasien, wenn wir jetzt mal das ganze Thema China rausnehmen, würde ich eher Richtung, Schlüsselmärkte sind dann die, die ich vorher schon genannt habe, Thailand und Indonesien.

SD: Was ist mit Indien als Hub, da diese ja schon bilaterale Abkommen mit der ASEAN-Region haben, um dann die eben erwähnten Schlüsselmärkte zu erschließen?

FZ: Könnte man machen, aber dann sind wir wieder beim Thema Produkt. Also die indischen Produkte passen eigentlich für die südostasiatischen Märkte nicht oder zumindest erfüllen aktuell nicht die Erwartungshaltung. Man kann das machen, aber dann muss man halt regionalspezifische Produkte anbieten.

SD: Ok. Danke. Welche Staaten könnten Sie sich denn noch für eine Brückenkopffunktion vorstellen? Aber jetzt mal losgelöst von der südlichen Hemisphäre. Wenn wir nochmal auf Osteuropa zurückkommen.

FZ: Also die russischen Staaten definitiv, Russland sowieso. Aber da fehlt es auch noch ein bisschen an Entwicklung, aber wir sehen ja jetzt mal 10-15 Jahre voraus. Also Russland hat sicherlich eine Schlüsselfunktion. Man darf eins nicht vergessen: Wenn sich die Märkte weiterhin so entwickeln, China, Russland auch, dann ist das auch ein ganz interessanter Aspekt mal die USA mit reinzunehmen, weil über die USA hat man eine relativ gute Brücke zu Russland und auch von den Spezifika des Landes würde es produktseitig relativ gut passen. Also ich bin jetzt wirklich truckseitig unterwegs.

SD: Ok. Dann kommen wir quasi schon zur abschließenden Frage. Nämlich durch welche Maßnahmen oder auch Produkte könnte die Nachfrage in diesen Regionen der Emerging Triad bedient werden?

FZ: Wieder LKW seitig?

SD: Ja, genau.

FZ: Also Südostasien, Zentralafrika und Südamerika?

SD: Ja, aber eher südliches Afrika als Zentralafrika.

FZ: Also gut Südafrika aus LKW Sicht wird maximal bedient. Die sind ja soweit schon, da fahren ja aktuelle Autos rum, die wir hier auch kennen. Also von daher ist da kein großer Bedarf groß etwas zu tun. Man kann höchstens Absatzsteigerung fördern, aber da geht es dann wieder in das gesamte wirtschaftliche System von Südafrika rein. Wenn da mehr produziert wird, dann braucht man auch mehr Trucks.

SD: Und was ist mit der weiteren südafrikanischen Region? Sind da jetzt irgendwelche Produkte, die momentan von Daimler hergestellt und produziert werden. Können damit die Absatzpotenziale in dieser Region erreicht werden?

FZ: Also, ich glaube es bisher eigentlich eher weniger, weil der südafrikanische Markt, eins der drei Länder ist wo eigentlich alle Marken und Produkte von Daimler vertreten sind, zumindest nutzfahrzeugseitig. Da kriegt man alles. Man könnte sich jetzt noch überlegen, weitere Produkte dort einzuführen.

SD: Ja aber, was ist denn mit den weiteren Ländern? Zentralafrika, Kongo und so weiter. Was ist denn mit einer Marke wie Bharat Benz aus Indien? Die ja wahrscheinlich am ehesten auf Low Cost-Basis darein verschifft werden könnte.

FZ: Das ist wieder das Problem der Kosten. Wenn man in die Länder rein will, dann muss das Fahrzeug so billig wie möglich sein. Eigentlich sehe ich nur die Möglichkeit über einen Partner, wie beispielsweise in Algerien, dann die Bausätze dahin zu schippen, aber das womöglich noch staatlich unterstützt, sodass das auch kostenseitig hinhaut. Die Idee mit Bharat Benz ist gut, das wird auch funktionieren, aber man muss es halt hinbekommen, dass der Produktpreis richtig niedrig bleibt.

SD: Gut und was ist mit der Region Südamerika? Gibt es da beispielsweise nur Absatzpotenzial für Mercedes-Benz, weil der Markt ja extrem Mercedes-Benz seitig geprägt ist. Oder gibt es dort auch andere Marken?

FZ: Ich bin absolut der Meinung, in Südamerika kann man ganz klar auch ein anderes Mittelmarkt-Produkt platzieren. Man sieht es ja auch an Mercedes-Benz. Das ist ja nicht das Produkt-Produktportfolio, was wir von hier kennen. Da sind ja auch Low Cost-Fahrzeuge mit drin oder naja, middle cost muss ich sagen. Da besteht auf jeden Fall Potenzial andere Fahrzeuge mit reinzubringen, definitiv. Vielleicht sogar unter einer anderen Marke.

SD: Danke. Und Südostasien ist dann? Welche Marke bietet sich da an?

FZ: Gut Südostasien wird schwerpunktmäßig von Fuso abgedeckt. Je nach Entwicklungsstand kann man natürlich auch einen Mercedes nachziehen, wenn

irgendwelche Fahrzeuge in der Art gewollt sind. Jedoch das wird noch ziemlich lange dauern. Das ist ja auch wieder so ein Preisthema. Aber auch hier Middle Market bzw. auch Low Cost-seitig mit Produkten auf zum Beispiel der indischen Produktion ist das durchaus denkbar, homologierte Fahrzeuge dort einzuführen.

SD: Genau, aber welche Rolle kommt denn in diesem Zusammenhang dem Downsizing oder der Homologation zu?

FZ: Oder Upsizing, kann man auch sagen, je nachdem von welcher Basis das Auto kommt, wenn man jetzt mal Kamaz betrachtet. Also sicherlich sollte das Ziel sein, sich aus einem Baukasten bedienen zu können und dementsprechend die Autos so zusammen zu schustern, dass die den entsprechenden Anforderungen des Landes im Sinne des Fahrzeuges aber auch des Preises entsprechen. Das muss eigentlich das Ziel sein.

SD: Ok, und mit dem Upsizing wäre es dann generell auch möglich eine günstige Marke wie Kamaz in schon ein Stück weit höher entwickelte Märkte zu verschiffen, aber um halt die preislich so günstig anzubieten, dass man halt trotzdem noch einen gewissen Absatz generieren kann.

FZ: Danke ich schon, ja.

SD: Gut, welches Absatzpotenzial sehen Sie in diesen Regionen denn für gebrauchte Nutzfahrzeuge? Weil man ja jetzt auch in der Krise gesehen hat, dass da der Absatz ein Stück weit gestiegen ist, weil die Kunden auch nicht das Kapital zur Verfügung hatten um sich komplett neue Nutzfahrzeuge zu kaufen?

FZ: Also ich sehe relativ hohes Absatzpotenzial für gebrauchte Fahrzeuge und dann kommen wir am Ende bloß wieder zu einem Punkt. Man muss ja auch was dran verdienen und das wird die Schwierigkeit, weil die Fahrzeuge kommen dann ja teilweise aus anderen Ländern, die müssen entgegen genommen werden, die müssen aufbereitet werden, die müssen dahin verschifft werden, das kostet alles Geld und haut die Preise hoch. Somit werden die Fahrzeuge dann auch wieder teurer und dann wird es natürlich wieder grenzwertig, das heißt der Gebrauchtfahrzeugmarkt, der ist definitiv, wird sicherlich ein großer sein. Man muss es bloß so hinbekommen, dass man wie bei den Neufahrzeugen die Kosten entsprechend niedrig hält. Das ist halt die Schwierigkeit. Das kriege ich zum einen nur mal hin über Volumen, aber dann muss halt mal richtig was verkauft werden und dann natürlich auch über die entsprechenden Prozesse und die jeweiligen Arbeitskräfte, die das dann tun.

SD: Danke. Gibt es abschließend von Ihrer Seite noch Aspekte, die jetzt aus Ihrer Sicht in diesem Zusammenhang nicht erwähnt wurden, aber durchaus Erwähnung finden sollten?

FZ: Also, alles ist erwähnt worden, bzw. die wesentlichen Punkte sind erwähnt worden, wie beispielsweise das Thema der Handelsabkommen. Aber auch die Möglichkeit, wie kann ich mit unterschiedlichen Ländern kooperieren, im Speziellen mit den Regierungen der einzelnen Länder, oder halt mit Kooperationspartnern, also politische Verknüpfungen, Regierungen, Kooperationen. Das ist so ein Ding, wo ich sehe, da könnte man vielleicht noch ein bisschen tiefer rein, weil das sind meiner Meinung nach die Schlüsselfunktionen. Wie kriege ich, weil es geht ja auch um Brücken und die Brücken gehen nicht bloß über die Handelsabkommen, sondern einfach auch das jeweilige Land muss es in irgendeiner Form wollen.

SD: Ja, die Regierung müssen sich halt auch untereinander verstehen. Das ist momentan auch das Problem, das man in der Mercosur-Region sieht, dass halt Staaten bilaterale Abkommen mit der USA abschließen wollen, was aber nicht im Sinne des Mercosurs ist und deswegen solche Staaten nach wie vor außen vor sind und es erst zu einem kompletten Südamerikazusammenschluss kommt, wenn diese Thematik geklärt und ausgeräumt ist.

FZ: Ja und da sieht man dann wieder, richtig lohnen tut sich diese Sache natürlich jetzt zum Beispiel, Afrika ist ein gutes Beispiel, man hat kaum Bündelungen von afrikanischen und zentralafrikanischen Staaten, wo sich das dann lohnen wird, geballt irgendwas zu machen.

SD: Eigentlich gibt es schon gebündelte Staaten, das Problem ist nur, dass die derzeit noch überschneidende Mitgliedsabkommen haben. Da gibt es ja die SADC, ECOWAS und so weiter nur haben die teilweise selber noch intern so viele Probleme zu lösen, dass die auch bei den regionalen Abkommen derzeit nicht deutlich weiter kommen.

FZ: Ja klar, und da sieht man wieder das Thema Entwicklungsstufe. Da kann zwar eine Unterschrift irgendwo sein, aber wenn das in der Realität nicht funktioniert, habe ich halt auch ein Problem.

SD: Gut, Herr Dr. Zimmermann. Haben Sie vielen herzlichen Dank für diese intensive Diskussion und Ihre Zeit.

A.4 Experteninterview Hirnich / Dehnen vom 24. Mai 2011

Transkription des Expertengesprächs zwischen Herrn Martin Hirnich, in seiner Funktion als Afrika-Verantwortlicher, und Herrn Sebastian Dehnen am 24. Mai 2011 um 13:00 Uhr bis 14:00 Uhr. Der Einfachheit halber werden nachfolgend die Namen Martin Hirnich mit MH und Sebastian Dehnen mit SD abgekürzt. Auf die Transkription von Füllwörtern und Ähnliches wird verzichtet. Zudem sind Daimler-interne Informationen an den gekennzeichneten Stellen (...) vom Autor von der Transkription ausgeschlossen worden.

Gesprächsverlauf des Experteninterviews

SD: Dann kommen wir jetzt zum ersten Teil des Interviews. Welche Bedeutung kommt Ihrer Meinung nach den neuen Schwellenländern, also beispielsweise den Next Eleven im zukünftigen globalen Umfeld zu?

MH: Eine immer größere Bedeutung und in den nächsten 5 oder 8 Jahren werden sie uns da in ihrem Wachstum natürlich auch überholen. Das sieht man ja schon wie China beispielsweise schon aufgeholt hat.

SD: Ja und was ist mit der Generation nach den BRIC-Staaten, beispielsweise Länder wie Argentinien, Vietnam, Indonesien? Wie sehen Sie da die Entwicklung?

MH: Auch die werden der Entwicklung der BRIC-Staaten, bis hin auch zum Schluss den afrikanischen Staaten und dann kommt das große Fragezeichen, was dann ist.

SD: Gut, sie haben es ja schon angesprochen. Afrika, insbesondere Subsahara-Afrika, sehen Sie da besondere Entwicklungstendenzen und -potenziale für den Truckmarkt, die sich in Zukunft entwickeln werden? Denn momentan ist es ja so, dass diese Region noch sehr stark unterschätzt wird.

MH: Ja, Potenziale auf jeden Fall, wir gehören ja in Südafrika mit zu den Marktführern und auch in Nordafrika, auch in Marokko mit Fuso und Ägypten haben wir schon Produktionsstätten für Bus, Truck für PKW für Geländewagen. Also wir sind insgesamt in Afrika schon immer aktiv unterwegs gewesen. Vor allem wie vor einigen Jahren in Nigeria, das ja ein großes Land ist, auch mit vielen Rohstoffen und da sogar mit einer eigenen Produktion in einer Joint Venture-Gesellschaft. Hat sich am Anfang auch gut angelassen, nur hat eben aus den politischen Problemen am Ende nicht funktioniert und aus Compliance Gründen mussten wir uns dort wieder ganz

zurückziehen und das hat dann natürlich auch so insgesamt einen Rückschlag im Denken gegeben. (...) Weil mit unseren Trucks, das ist genau das was Afrika im Moment braucht. Die brauchen Straßen, Krankenhäuser, ihre Infrastruktur zu verbessern, Flugzeuge. Die müssen jetzt im ganzen weltweiten Aufschwung, die ganzen Rohstoffe aus dem Boden kriegen und da ist es eigentlich schade, dass sowas mit einer Instabilität, entsprechenden Regierungen und einer nicht Compliance-Arbeitsweise fehlenden rechtlichen Grundlagen, dass es eben uns erschwert. Da tun sich die Chinesen natürlich unheimlich leichter und schnappen sich dort ein Segment, einen Markt und ein Land nach dem anderen und wir schauen zu. Es ist also nicht der Punkt, dass wir es nicht wüssten, nein wir waren schon früher drin und haben jetzt einige Rückschläge erlitten.

SD: Ja, weil man das auch generell bei Angola sieht, wo halt Volvo und Iveco extrem stark absetzen. Beispielsweise hat Volvo im vergangenen Jahr im Januar bekannt gegeben, dass sie einen Auftrag über 2.000 Einheiten erhalten haben. Das ist natürlich, wenn man sieht, dass das unser Hauptwettbewerber ist, natürlich auch ein Stück weit eine kritische Entwicklung. Wenn wir uns aus den Märkten zurückziehen und die dort voll einsteigen.

MH: Dafür sind wir ja jetzt in Algerien in einem ganz großen Projekt unterwegs. Und die haben ja auch entsprechend hohe Devisen.

SD: Gut, gibt es Ihrer Meinung nach noch weitere Regionen und/oder Ländermärkte, die man zukünftig noch näher betrachten sollte, jetzt mal abgesehen von beispielsweise Afrika?

MH: Gut, aber ich glaube sie haben dann alle drin. Das ist ja BRIC, Lateinamerika mit dabei, Nahen Osten hatten Sie glaube ich auch schon.

SD: Nein, der Nahe Osten wird in meiner Arbeit nicht tiefergehend betrachtet.

MH: Ja, aber das ist natürlich auch ein Thema, wird auch immer unterschätzt. Da ist genügend Geld da, da wird viel gebaut. Da sind auch wir ja ganz gut platziert.

SD: Gut, ein wesentlicher Bestandteil der Emerging Triad ist der Ansatz der Süd-Süd-Kooperationen, was man beispielsweise auch bei Indien, Brasilien, Südafrika sieht, dass die immer weiter zusammenrücken und zusammenarbeiten. Welche Auswirkungen hätte denn der potenzielle Zusammenschluss der Verbände Mercosur, SADC und ASEAN für das weltweite Gleichgewicht oder auch die weltweite Wirtschaftssituation? Denn im Endeffekt ist es ja so, dass es sich dann als Gegenpol zur nördlichen Triade entwickeln würde.

MH: Ja das würde sich jetzt schon mal als dramatisch erweisen, weil wie sie sagen, wird es tatsächlich einen Gegenpol geben und die gesamte Entwicklung in den einzelnen Regionen kann nicht mehr so gezielt von den Triade-Mächten sage ich jetzt, gesteuert werden. Also ob es jetzt die G-7, die G-8 oder zum Schluss die G-20 sind. Das wäre für mich sogar so signifikant, dass da für mich auch Gefahren bis hin zu kriegesischen Auseinandersetzungen da wieder stattfinden könnten.

SD: Ja, ist es denn dann nicht so, dass eigentlich die Industrienationen der Triade da auch ein Stück weit eigentlich das unterschätzt haben oder diese Entwicklung verschlafen haben? Denn damals war es ja so, dass die Staaten der südlichen Hemisphäre Interesse gehabt hätten, solche Nord-Süd-Kooperationen mit der Triade einzugehen. Da hat sich die Triade ja eigentlich dagegen ausgesprochen. So kam es ja erst zu diesen Süd-Süd-Kooperationen.

MH: Ja, das ist so. Ich meine da war uns natürlich das Hemd näher als die Hose und haben uns gesagt: So lange es uns gut geht, brauchen wir keine Kooperationen und jetzt wo es uns vielleicht in den Wachstumsraten nicht mehr ganz so gut geht, hätten wir ganz gerne Kooperationen mit den südlichen Ländern, aber die haben da jetzt eigentlich auch nicht auf uns gewartet. Sondern es gibt da ja wirklich vielfältige Kooperationen mit China und auf Länderebene mit Afrika und mit Lateinamerika und das machen die Chinesen unheimlich clever und gut.

SD: Welche Chancen ließen sich denn durch einen derartigen Zusammenschluss für global agierende Unternehmen und hier im Speziellen die Daimler AG ableiten? Wenn es so einen Zusammenschluss geben würde, auch vor dem Hintergrund des zollfreien Handels?

MH: Ja wir müssen auf jeden Fall dann da in den einzelnen Ländern oder in so einem Bund verankert sein und nicht jetzt als Hersteller sozusagen in Stuttgart, sondern als wirklich lokal vor Ort verankerter Hersteller, wie zum Beispiel Freightliner in USA, Portland oder Fuso in Japan, Tokyo. So müssten wir auch dort vor Ort verankert sein. Und am besten wäre es natürlich noch, da auch die entsprechenden Second Level Produkte auch spezifisch für die ausgewählten Länder und Segmente zu produzieren, was wir ja früher in Brasilien so gemacht haben.

SD: Also quasi solche Brückenköpfe in dem Fall in den einzelnen Regionen.

MH: Ja, genau.

SD: Gut, lassen Sie uns noch einmal auf die Thematik der Machtverhältnisse zu sprechen kommen. Sie sehen also langfristig gesehen eine Angleichung der wirtschaftlichen Machtverhältnisse zwischen Nord und Süd. Man hat es ja jetzt schon in der Krise gesehen, dass eigentlich Länder der südlichen Hemisphäre, mitunter auch

Staaten wie Angola beispielsweise das Weltwirtschaftswachstum getragen haben und damit das negative Wachstum der Triade ausgeglichen haben. Sehen Sie da langfristig eine Angleichung oder sagen Sie das war ein einmaliger Vorgang?

MH: Würden Sie den ersten Teil noch einmal wiederholen?

SD: Sie hatten ja vorhin schon einmal angedeutet, dass runter gebrochen auf BRIC, diese Staaten langfristig zur Triade aufschließen werden. Wie sehen Sie das für die restlichen Regionen, als jetzt mal runter gebrochen auf Mercosur, SADC und ASEAN, die auch in der Krise Antreiber des weltweiten Wirtschaftswachstums waren. Denn wenn es diese Staaten mit diesem Wirtschaftswachstum nicht gegeben hätte, dann wäre das gesamte Weltwirtschaftswachstum negativ gewesen. Denken Sie das war ein einmaliger Vorgang oder wird es langfristig eher zu einer Annäherung des Südens an den Norden kommen?

MH: Also es wird bestimmt eine Annäherung des Südens an den Norden geben, wobei USA mit Ihren riesigen GDP, also mit Ihrem Bruttoinlandsprodukt Meilen weg sind, also auch von China und den anderen. Aber ein Punkt nochmal zum Wachstum. Es ist für mich halt auch ein Unterschied, woher kommt das Wachstum? Denn ist es da wie bei teilweise Thailand und auch Vietnam, den so genannten Tigerstaaten, ist es da so ein induziertes Wachstum, allein durch Finanz- und Geldspritzen, wo auf einmal alles nach oben schießt? Natürlich werden dort auch wieder mehr Truck verkauft und alles läuft, um danach wieder ins Bodenlose zusammenzubrechen. Oder ist es wirklich ein Wachstum, das dann auch auf breiten, gesunden Beinen steht? Und da gehört für mich nicht nur der Dienstleistungs- und der Finanzsektor, sondern auch die Industrie dazu. Und da stellt sich dann die Frage, welche Industrie, was ja hauptsächlich Produktion und Hardware sind, wo die Menschen beschäftigt sind, Geld verdienen und das hoffentlich in dem Land wieder ausgeben. Das ist ja auch gerade der Punkt, wenn man England anguckt, die da in den letzten 5, 6, 7 Jahren den Fehler gemacht haben, dass sie auf die Dienstleistung gesetzt haben und die Industrialisierung, die ja mal in England um 1900 rum dort entstand, in den letzten Jahren total ausgeblutet ist. So aber wieder zurück zu den Emerging Markets: Was soll dort von wem produziert werden? Haben die die eigene Produktion. Dann frage ich: Mit was? Woher ist dann da die Technologie? Also das sind schon nochmal schwierige Themen zwischen so kurzfristigem finanzgespritztem Wachstum und dann wirklich einem ordentlichen Wachstum. Wobei ich da auch schon denke on the long run, wird da von der Triade auch einiges runter wandern, weil Arbeitskräfte dann doch billiger sind, aber im Moment noch nicht so gut ausgebildet sind. Aber das kann ja auch alles kommen, kann man alles nachholen. Sieht man ja am Beispiel China und Indien.

SD: Ja, man sieht ja beispielsweise auch bei Angola, wo jetzt die USA verstärkt Öl aus dem angolanischen Markt nachfragen, um halt von den arabischen Staaten nicht mehr so abhängig zu sein. Derzeit ist es ja so ähnlich wie in Brasilien, dass vor der angolanischen Küste permanent neue Ölvorkommen entdeckt werden, d.h. ja eigentlich, dass es durchaus wirklich die Möglichkeit gibt, dass sich dieser Staat langfristig - sofern er es vernünftig umsetzt - in die Richtung entwickeln kann.

MH: Ja definitiv bildet dies eine der Möglichkeiten, jedoch bleibt die Umsetzung davon auch erst mal abzuwarten.

SD: Gut, lassen Sie uns nun die Thematik aus einer anderen Sichtweise beleuchten. Angenommen Sie planen mit Ihrem Unternehmen ein Internationalisierungsvorgehen in einen dieser bestimmten Staaten. Generell, welche spezifischen Markteintrittskriterien sind bei der Marktselektion Ihrer Meinung nach von gehobener Relevanz?

MH: Ja einmal die Größe des adressierbaren Marktes. Das Marktwachstum, obwohl wenn der Markt groß genug ist, dann ist das Wachstum nicht so bedeutend in den Anfangsjahren. Dann natürlich auch die Konkurrenzsituation und wie weit denn mein geplantes Produkt tatsächlich von den Wettbewerbsprodukten am Kundennutzen gerechnet weg ist. Heißt im Umkehrschluss, wie stark oder wie groß ist denn mein USP oder mein insgesamtes USP-Package, was ich da anbiete.

SD: Oder dass ich ggf. in diesem Sinne auch Downgrading oder eine Homologation betreiben muss? Der derzeitigen Produkte?

MH: Ja, also klar bei den Kriterien kommt dann natürlich auch dann die ganz operationalen Themen. Was für Eintrittsbarrieren sind dann dort? Wie verhält sich die Währung? Wie groß ist die Steuer? Kann ich dort am Schluss dann auch dort produzieren? Und halt die Themen.

SD: Gut und generelle makroökonomischen Kriterien wären dann welche, die relevant sind? Weil man ja auch immer wieder sagt, dass zum Beispiel das BIP-Wachstum mit dem Nutzfahrzeugwachstum korreliert.

MH: Ja, und das dürfte da auch mit verschiedenen anderen Produkten korrelieren. Aber das sind für mich die zwei entscheidenden. Wie groß ist denn dort auch ein Marktsegment von der Größe her und wie ist denn meine Wahrscheinlichkeit dort auch eine bestimmte Zahl von Produkten zu erobern und alle anderen Dinge sind ja dann irgendwie nachgelagert.

SD: Ja, die hängen damit zusammen.

MH: Weil umgekehrt gesagt, wenn ich ein Produkt habe, das in dem Markt eigentlich niemand will, dann kann ich es ja lassen.

SD: Ja, oder aber der Markt ist so gering, dass es sich trotz eines passenden Produkts schlichtweg nicht lohnt, in diesen Markt einzutreten.

MH: Genau, das ist dann das andere natürlich. Das hilft mir dann auch nichts, ja.

SD: Gut, häufig wird eben diesem Selektionsprozess bei Internationalisierungsentscheidungen einfach zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Die Folge sind dann häufig gescheiterte Internationalisierungsvorhaben, was man auch daran sieht, dass statistisch gesehen in den vergangenen Jahren jedes 5. Investitionsvorhaben weltweit gescheitert ist. Welche Gründe sind aus Ihrer Sicht dafür verantwortlich?

MH: Also, eigentlich im übertragenen Sinn zwei Gründe: war schlecht vorbereitet und Execution war auch schlecht. Das ist natürlich sehr generisch und gilt dann für alles, wenn was schiefgeht, aber da liegt das Problem für mich, dass bei so einer Internationalisierung die einzelnen Abhängigkeitsfelder so vielfältig sind, dass die von uns Menschen schon fast nicht mehr gesteuert werden können. Und dann kommt der zweite Punkt: Bei der all der Vielfalt, wenn sie die auch noch entsprechend wahrnehmen, müssen sie die einzelnen Felder ja dementsprechend bewerten und müssen das alles auch in so ein Execution-Konzept oder in eine Strategie gießen. Und durch die Bewertung von den einzelnen Feldern treffen die dann alle in so einem Internationalisierungsprojekt auch immer zeitlich zu einem anderen Punkt bei einer anderen Zielgruppe und auch zu einem anderen Umfang dann auf. Das dann unter Umständen, dann wieder zu einer Eigendynamik kommen kann und das habe ich bis jetzt noch nicht erlebt und kann mir nur schwer vorstellen, wenn man jetzt mal einen afrikanischen Staat mal nimmt, wie Algerien oder so, dass dann wirklich so erfolgreich zu managen. Nur jetzt am Beispiel Algerien haben es ja alle drei schon einmal versucht: Iveco war schon drin, Renault war schon drin und Scania auch, mit einer eigenen Produktion und es lag nicht daran, dass das Produkt nicht gewollt wäre, es lag auch nicht am Geld, weil genügend Geld von der Regierung bereit gestellt worden ist, es lag dann am Ende mal auch an Kleinigkeiten, Personal nicht richtig ausgebildet, nicht richtig betreut, nicht richtig bezahlt, eine Revolution, ein Aufstand oder irgendwie was, eine Halle brennt wieder ab. Das sind dann manchmal so Dinge, wo wir als westliche Nation, da gar nicht dran denken, bei aller Beratermentalität und auch was wir haben, kommt dann einer dazu, der von Afrika dann eben auch keine Ahnung hat. Der hat dann sowas vielleicht mal in Norwegen gemacht. Das hilft uns dann auch wieder nicht weiter. Also im Nachhinein ist man da schnell dabei, den Kopf zu schütteln und zu sagen, wie kann man eigentlich so dilettantisch da vorgehen. Nur

wenn man dann drinsteckt und davorsteht sieht man auch, wie komplex und schwierig das alles ist.

SD: Gut, generell ist es ja auch so, dass in der Unternehmensumwelt auf die Anwendung solcher Internationalisierungsprozessmodelle verzichtet wird, bzw. diese auch gar nicht bekannt sind. Was sind denn Ihrer Meinung nach die Gründe für den Verzicht dieser Theorien?

MH: Ja, dass in den Industrien die strategische Ausprägungen zwar zunimmt in den letzten 10 Jahren oder auch 20, aber immer noch nicht so ausgeprägt ist, vor allem auch bei Mittelständlern, bei Großunternehmen wie uns dann schon eher, bei Mittelständlern nicht, das ist das eine und damit dann natürlich die Entscheider und entscheidenden Personen nicht mehr unbedingt sehr theoretische, strategische Vorgehensweise wollen, um sich da an einem entsprechenden Modell oder nicht mal einer Checkliste zu orientieren, sondern von so einem Unternehmenschef das einfachste ist, er gibt das Thema, hängt es irgendeinem um, der dann persönlich dafür verantwortlich ist, entweder es läuft, dann ist er der King, läuft es nicht fliegt er raus. Der muss dann halt irgendwie gucken, wie er das hinkriegt und das macht er dann auch so und dann guckt er bestimmt nicht als erstes in die Lehrbücher, sondern was ja auch menschlich ist, dass was der mit mir gemacht hat, das mache ich jetzt auch mit meinem Mann. Er sucht sich wieder irgendwelche Neuen, die er vermeintlich meint, die ihm helfen könnten und das ja auch wiederum aus dem eigenen Unternehmen und so beginnt es ja doch schon mit einer Anzahl von Leuten, die nicht dafür prädestiniert sind, so ein Internationalisierungsprojekt erfolgreich zu machen. Weil sie haben es noch nie gemacht und haben teilweise von dem Markt keine Ahnung und von vielem anderen eben auch nicht.

SD: Gut, häufig wird ja kritisiert, dass diese Modelle in der Theorie hervorragend funktionieren, aber in der Praxis nicht umsetzbar sind. Welche Aspekte müsste denn beispielsweise so ein Modell enthalten, dass man das auch in der Praxis anwenden kann. Also ich denke da jetzt beispielsweise an Dinge, wie die Beachtung von potenziellen Produktionsstandorten von denen ich dann solche Märkte auch bedienen könnte.

MH: Tja, das ist schwierig. Das hängt für mich ab, das ist ja bei uns im Unternehmen ganz gut. Es hängt da davon ab, wie qualifiziert die Person ist, die so ein Internationalisierungsprojekt umzusetzen hat. Ist es jemand der einfach losläuft und macht oder jemand der sich erst mal zurücklehnt und sagt sich, ich nehme mir jetzt erst mal ein paar Tage Zeit und tauche mal ab, was es überhaupt gibt, sowohl in der Theorie in verschiedenen Modellen als auch mit Profis, die sich da auskennen. Und das versuchen wir dann ja so ein bisschen zu machen.

SD: Gut, aufgrund der zweifelsohne existierenden Kritik an diesen Internationalisierungsprozessmodellen wurde halt an dieser Stelle versucht, dies stärker von der Praxisseite anzugehen. Deswegen wurden wie schon angedeutet auch die Produktionsstandorte beachtet in Form von so genannten Brückenköpfen. Welche Länder bieten sich in diesem besonderen Fall der Daimler AG an, um die Regionen, nochmal zurückkehrend auf Südamerika, Subsahara-Afrika und Südostasien, zu erschließen?

MH: Gut in Asien ist es dann China und Indien. Wo wir ja dran sind. Für Middle East ist es Ägypten, dort haben wir auch schon eine entsprechende Produktion und für Lateinamerika dann halt Brasilien. Und Japan hinten haben wir dann auch noch Fuso für Asien....und Südafrika.

SD: Ja, Südafrika wollte ich auch noch drauf zu sprechen kommen. Was sind denn überhaupt die Vor- und Nachteile des Brückenkopfes Südafrika? Welche Vor- und Nachteile gibt es um die Region Subsahara-Afrika zu erschließen, da Südafrika zu diesen Staaten Freihandelsabkommen hält.

MH: Also da sehe ich gute Chancen, unsere Kollegen in Südafrika sind da ja mit Namibia, Botswana und alles was im Süden da dran grenzt gut unterwegs. Eigentlich nennen die sich ja nicht Südafrika weil sie im Süden sind, sondern die würden dann schon zusehen, die würden das dann mit upper-middle oder irgendwie, die würden schon sehen, dass sie von Ihrem Standort aus zumindest den unteren Teil von Afrika ohne weiteres bedienen können.

SD: Ja, quasi die SADC-Region, also das geht halt hoch, Sambia, Simbabwe, Tansania, Mosambik....

MH: Genau, und dann Ägypten und auch Marokko dann von oben.

SD: Gut, danke. Dann kommen wir nun schon zum vorletzten Themenpunkt. Einmal angenommen, Sie als Leiter eines multinationalen Nutzfahrzeugunternehmens haben die geeigneten Brückenköpfe herausgearbeitet und wollen jetzt die passenden Zielmärkte in den Regionen Südamerika, Südostasien und Subsahara-Afrika bedienen. Welche Maßnahmen oder auch Produkte bieten sich denn da an, um diese Nachfrage generell zu bedienen? Jetzt mal ausgehend von der Daimler AG?

MH: Gut, das ist natürlich der Canter von Fuso, die indischen Produkte.

SD: Also damit könnte man quasi, zumindest mit Bharat Benz, die ganzen Low Cost-Märkte bedienen.

MH: Ja und auch dann in Zukunft mit unserem chinesischem Partner, mit Foton, wenn das denn soweit klappt. (...) Das würde ich so machen und dann würde ich als nächstes mal gucken, wie sind die Anforderungen in den einzelnen Märkten. Mit welchem Produkt kann es denn auch funktionieren. Was machen die Wettbewerber? Und dann in einem weiteren Schritt nochmal gucken, ob das alles so gut passt oder ob ich tatsächlich noch ein weiteres Produkt bräuchte. Nicht eine Marke, aber noch ein weiteres Produkt.

SD: Gut, aber welches Absatzpotenzial sehen Sie denn generell in den Regionen für Mercedes-Benz?

MH: Eigentlich weiterhin ein Premium-Angebot wie heute auch und stärker wachsenden Zahlen, aber das ist ja sehr im geringfügigen Bereich. In China liegt der HD-Markt glaube ich bei 300.000 oder 400.000 Einheiten und wir verkaufen gerade mal 5.000 oder 6.000. Da weiß ich gar nicht mehr, ob das eine Promille ist, oder irgendwie, da hört es dann bei mir schon auf wenn man da nachrechnet.

SD: Wie ist es denn in diesen Regionen mit der Minenindustrie? Weil man sieht, dass in diesen ganzen Schwellenländern insbesondere der Rohstoffabbau extrem gepusht wird. Wird sich da ggf. langfristig gesehen eine Nische entwickeln?

MH: Ja, das ist ja wo der Actros ja nachgefragt wird, da es auch keinen Fuso über 25 Tonnen gibt und die Chinesen da auch noch nicht soweit sind, weil das Material nicht hält und einen starken Motor haben sie nicht, die Inder auch nicht. Aber da sehe ich es eher umgekehrt. Da wo wir bis jetzt noch nicht drin sind, das werden zukünftig auch die Inder und Chinesen machen. Die steigern, ich weiß nicht, jedes Jahr bestimmt um 10 oder 20 PS ihre Motoren und da werden die über kurz oder lang auch bei uns landen. Und bei so Minen und das wirklich schwere Segment, da gibt es ja echte Minenfahrzeuge nochmal, wo dann auch ganz andere Motoren drin sind, mit ganz anderen Emission Regulations. (...)

SD: Gut, sehen Sie in diesen Märkten generell auch Absatzpotenzial für Used Trucks?

MH: Ja klar, vor allem auch in Afrika, da natürlich mehr und mehr, weil was die Leute davon abhält einen Mercedes zu kaufen, ist dann ja immer der Preis. Und da ist ein gebrauchter Truck, für die unter Umständen natürlich manchmal besser wie ein neuer von irgendeinem Second-Level-Produzenten oder Second-Layer-Hersteller.

SD: Gut. Dann noch abschließend eine Frage. Sind Ihnen jetzt während des Interviews noch Aspekte aufgefallen, die aus Ihrer Sicht im Zusammenhang mit dieser Thematik Erwähnung finden sollten?

MH: Gute Frage. Aber ich denke eigentlich nicht, das passt alles.

SD: Gut, prima. Haben Sie vielen Dank für Ihre Zeit und die intensive Diskussion.

A.5 Experteninterview Salzmann / Dehnen vom 25. Mai 2011

Transkription des Expertengesprächs zwischen Herrn Siegfried Salzmann, in seiner Funktion als Verantwortlicher für Südamerika, und Herrn Sebastian Dehnen am 25. Mai 2011 um 14:00 Uhr bis 15:30 Uhr. Der Einfachheit halber werden nachfolgend die Namen Siegfried Salzmann mit SS und Sebastian Dehnen mit SD abgekürzt. Auf die Transkription von Füllwörtern und Ähnliches wird verzichtet. Zudem sind Daimler-interne Informationen an den gekennzeichneten Stellen (...) vom Autor von der Transkription ausgeschlossen worden.

Gesprächsverlauf des Experteninterviews

SD: Wenn es dann keine Fragen mehr gibt, dann kommen wir zum ersten Teil des Interviews: Welche Bedeutung kommt Ihrer Meinung nach den neuen Schwellenländern zu? Also beispielsweise den Next Eleven oder den Future Focus Markets und das im zukünftigen globalen Umfeld? Zunächst einmal jetzt ganz allgemein und nicht auf irgendeine Branche ausgerichtet.

SS: Welche Bedeutung...also für uns geht es zunächst einmal um die Triade. Dann geht es im nächsten Schritt um die Erfolge in Russland, Indien, China und auch in der Reihenfolge an dritter Stelle dann um die Summe der ich weiß nicht 10 oder 15 Märkte, die in diese Kategorie reinfallen, dass wir da, wir sind ja drin, noch besser Fuß fassen.

SD: Und welche Entwicklungstendenzen und -potenziale sehen Sie in diesem Zusammenhang speziell in der Region Südostasien?

SS: Das ist ja ein Wahnsinn was da abgeht. Also ich vermute mal, dass die Region insgesamt und damit auch diese kleineren Märkte, wie Vietnam und wie andere, überdurchschnittlich wachsen werden im Vergleich zu vergleichbaren Marktregionen in Südamerika oder wie in Afrika zum Beispiel.

SD: Dann, Sie haben es schon angesprochen, Südamerika. Was erwarten Sie da? Jetzt mal ein Stück weit losgelöst von Brasilien? Oder kann man das Ihrer Meinung nach nicht losgelöst von Brasilien sehen?

SS: Also wir haben natürlich - soweit ich das für Mercedes sagen kann - da sehr heterogene Märkte, die alle mit großem Abstand kleiner sind als Brasilien. Also wenn wir jetzt mal wichtige Märkte nehmen, wie Chile und Argentinien, dann sieht man leider an diesen zwei großen Märkten, wie höchst unterschiedlich die Länder wirtschaftlich aufgestellt sind und im Grunde genommen in der langen Krise in

Argentinien Ihre Schulden....(Telefonunterbrechung)... Also ich glaube das ist ein Sammelsurium von höchst unterschiedlichen Märkten, politisch und wirtschaftlich. Also alleine schon der Vergleich jetzt auch in Argentinien und Chile, die zwei wichtigsten Märkte für uns jetzt nach Brasilien, zeigt dass sie in der Vergangenheit zumindest eine höchst unterschiedliche Entwicklung durchlaufen haben, politisch, wirtschaftlich. Argentinien hat sich jetzt berappelt. Ich traue mir da kaum eine Prognose zu. Und das was wir zusätzlich jetzt an attraktiven Märkten entdecken, wie jetzt Venezuela zum Beispiel, Kolumbien, sie kennen die Märkte besser als ich, die sind sowas von politisch beliebig schon fast, dass ich nicht weiß, wohin geht da die Reise. Also schwer zu prognostizieren.

SD: Gut bei Kolumbien hat man natürlich den Vorteil, auch wenn das wirklich klappen sollte mit dem Mercosur-Beitritt, dann wäre das ja zumindest auch in Richtung zollfreier Handel von Brasilien ausgehend wahrscheinlich keine so schlechte Alternative. Es wäre ja im Endeffekt so, dass man da Marktpotenzial abschöpfen könnte, was jetzt nicht mit so großen Kosten verbunden wäre.

SS: Ja, also das Argument mit den Wirtschaftsräumen, das greift, und was in der Regel ja auch die Arbeitsteilung, dieser staatenübergreifenden Arbeitsteilung befördert. Der Ansatz ist insofern richtig, ich weiß aber nicht, was gerade jetzt bei Kolumbien über Korruption und mafiöse Strukturen ein Eigenleben entfaltet, was für uns nicht planbar, nicht steuerbar ist in der Auswirkung auf das LKW-Geschäft beziehungsweise das Nutzfahrzeuggeschäft. Also das ist ganz schwer zu sagen. Brasilien ist da einfach, die Summe von Chile, Argentinien bis hin jetzt zu Ländern wie Venezuela, also politisch Kolumbien...

SD: Sind die halt mit Brasilien noch nicht vergleichbar.

SS: Nein, bei weitem nicht, bei weitem nicht.

SD: Danke. Dann noch zur Region Subsahara-Afrika. Welche Tendenzen sehen Sie da? Wenn man sich das anschaut, dass solche Länder wie Angola, Mosambik... nach dem Bürgerkrieg Angola jetzt Kooperationen mit den USA über Erdölexporte eingeht und Angola von 2002-2010 durchschnittlich mit das weltweit höchste Wirtschaftswachstum hatte, sieht man ja schon, dass sich da etwas entwickelt.

SS: Also durch den Rohstoffreichtum, das ist ja der Treiber bei Angola und bei anderen Ländern. Da gilt das was wir wissen, also das kann man glaube ich schon so sagen. Das ist Wissen, was wir bei uns in die Strategiearbeit einfließen lassen können. Da gilt grundsätzlich diese Rohstofflogik. Das gilt in großen Ländern, wie jetzt in Russland zum Beispiel, wie auch in Brasilien, dass über die Rohstofflogik auch eine wirtschaftliche Entwicklung stattfinden kann. Und das sehen wir jetzt auch in den

afrikanischen Ländern, die ja Ihren Boom eben gerade durch diese Nachfrage nach den Rohstoffen zurückführen. Das Maß der wirtschaftlichen Belebung wird dabei sehr unterschiedlich sein. Also wir sehen das jetzt, wenn ich Russland und Brasilien vergleiche, in der Form, dass Brasilien es einem Großteil der Bevölkerung ermöglicht, an diesem Wohlstand teilzuhaben, während es in Russland sich konzentriert in einem extrem hohen Maße auf die Oligarchen und viele von der Bevölkerung extrem wenig davon haben. Also entsprechend rückständig bleibt Russland und auch was die Wachstumsraten anbetrifft immer hinter dem zurück was wir zumindest jetzt von Brasilien kennen.

SD: Klar, das ist natürlich das Problem, dass halt dieser Rohstoffreichtum natürlich auch die Bevölkerung erreichen muss. Und das ist natürlich die ganz klare Thematik aus der man daraus natürlich auch weitere Nutzen zieht, in dem man halt eine gewisse Produktionstätigkeit in dem Land aufbaut und nicht nur von den Rohstoffen lebt.

SS: Ganz genau. Und insofern glaube ich, dass wir das auch in Afrika sehen werden überall dort, wo es die Rohstoffe gibt. Wir wissen auf der anderen Seite auch, dass es extreme korrupte Staaten gibt. Also die vielleicht noch korrupter sind, als die russische Regierung. Und insofern nur ein kleiner Kreis in diesem Land von diesem Wohlstand profitiert und es damit bei weitem nicht zu diesem Wachstum kommt, wie es möglich ist, wenn eben große Teile der Bevölkerung erreicht werden. Also da glaube ich, muss man auch jedes Land einzeln anschauen und dann auch drauf schauen, nicht nur welche Rohstofflogik könnte da abgehen, sondern wie ist die politische Situation, wie ist die Einbindung der Bevölkerung oder haben wir es hier mit einem korrupten Schurkenstaat zu tun, der versucht die ganzen Rohstoffeinnahmen auf eigene ausländische Konten zu transferieren.

SD: Oder wie beispielsweise Kasachstan, die halt ihr Geld nur mit Militärgeschäft verdienen.

SS: Ja.

SD: Gut, gibt es denn neben diesen drei Regionen noch weitere Regionen und/oder auch spezifische Ländermärkte, die zukünftig einer näheren Betrachtung bedürfen, Ihrer Meinung nach?

SS: Also, fantastisch ist für mich natürlich die Triaderegion. Ich meine, wenn wir Wachstum erwähnen, dann meinen wir das ja immer in der Logik von Mengensteigerung, Stückzahlsteigerung. Aber ich glaube das was hier in den Triademärkten, wenn ich jetzt mal für Nordamerika und auch für Europa neben Asien - Japan lass ich erst mal außen vor -, da haben wir gerade einmal angefangen zu verstehen, was hier im Sinne von qualitativem Wachstum noch möglich ist, über die

ganzen Downstream-Aktivitäten, wie wir es über die aus meiner Sicht insgesamt immer noch unbefriedigende Penetrationsraten im Servicegeschäft, im ET-Geschäft. Also da geht so viel, dass ich glaube, dass wir gut beraten sind, auf diese BRIC-Märkte und diese Future Focus-Märkte auf Mengenwachstum und stark in der Triade zu schauen, was geht im Sinne von qualitativem Wachstum.

SD: Da geb ich Ihnen Recht. Die Frage war auch eher absatzseitig gemeint. Natürlich ist es selbstverständlich, da holen wir die höchsten Margen und verdienen dort das meiste Geld. Aber mal abgesehen von weiteren Downstream-Aktivitäten wird ja nach der Erholung wieder eine leichte Sättigung und Abschwächung des Absatzvolumens in der Triade entstehen. Was halten Sie von anderen Regionen wie beispielsweise Osteuropa, die ja in der Krise auch massiv eingebrochen sind. Oder was halten sie von der arabischen Welt, oder auch dem Nahen Osten?

SS: Ich glaube mit diesen zehn-fünfzehn Future Focus-Märkten liegen sie richtig. Also ich würde mich darüber hinaus nicht auf weitere Märkte konzentrieren. Saudi-Arabien sind wir gut aufgestellt, also jetzt für uns, von der Mercedes-Seite. Iran, Irak sind wir sofort dabei, sobald es hier zu einer politischen Stabilisierung kommt und auch der rechtliche Rahmen uns entsprechende Geschäfte möglich macht. Also da ist es nicht eine Frage, ist es ein Markt in den wir reingehen sollten? Sondern die Überzeugung, klar gibt es hier Märkte, wo wir früher über Jahrzehnte sehr gute Geschäfte gemacht haben, Iran. Wo wir aber im Moment nicht können oder auch sollten und aus guten Gründen eben die Finger davon lassen. Aber das ändert nichts an der Frage, gibt es noch zusätzliche Märkte? Natürlich ist Irak auf der Landkarte, aber das geht heute nicht.

SD: Dankeschön. Ein wesentlicher Bestandteil des Ansatzes der Emerging Triad basiert auf dem Ansatz der Süd-Süd-Kooperationen. Die auch maßgeblich getriggert werden durch das Abkommen zwischen Indien, Brasilien und Südafrika. Welche Auswirkungen hätte Ihrer Meinung nach der potenzielle Zusammenschluss nicht nur von Indien, Brasilien, Südafrika, sondern den bereits benannten Regionen SADC, Mercosur und ASEAN auf das weltweite Wirtschaftsumfeld?

SS: Also was wir generell beobachten, egal welche Länder, welche Wirtschaftsregionen sich jetzt zusammenschließen, dass es förderlich ist für die internationale Arbeitsteilung. Aus dieser internationalen Arbeitsteilung entsteht Wohlstand für den Menschen. Als zusätzlicher Wohlstand und für uns im LKW-Geschäft damit Nachfrage nach Frachtguttransport und damit Verkauf von LKWs. Also ganz egal welche Regionen sich hier zusammenschließen, offene Grenzen, offener Handel innerhalb von bestimmten Wirtschaftsregionen, oder am liebsten weltweit ist fantastisch für die Wohlstandsentwicklung und für den Absatz von all

denjenigen, die die Schiffe, Eisenbahnen oder LKWs produzieren. Also die es ermöglichen, dass diese Arbeitsteilung auch physisch von Statten gehen kann. Das ist ja die Herausforderung dabei.

SD: Also sehen Sie dabei auch große Chancen für ein multinationales Unternehmen, wie jetzt beispielsweise die Daimler AG, die halt auch aufgrund unterschiedlicher Produktionsstandorte erheblich letztendlich von so einem Zusammenschluss profitieren kann? Wenn man jetzt auch den zollfreien Handel in diesen Regionen bedenkt.

SS: Also ich würde nicht per se sagen, dass wir davon profitieren, also was eine Lektion ist, die wir ja gelernt haben, hier bei uns im LKW-Geschäft, dass es nicht so sehr darauf ankommt, da und dort zu sein, sondern in den spezifischen Regionen zu sein, die wachsen, die überdurchschnittlich wachsen und nicht nur wachsen, sondern auch eine gute Profitabilität abwerfen. Das sehen wir immer bei den so genannten, wir nennen sie ja regionale Champions. Und wenn wir hier jetzt zum Beispiel in einer Marktregion Zusammenschlüsse erleben sollten, der grenzüberschreitenden Handel, die Arbeitsteilung, Produktion und so weiter intensiviert, dann muss es nicht unbedingt bedeuten, dass wir selbst wenn wir dort vertreten sind, nennenswert profitieren. Also es kann ja sein, dass wir möglicherweise gerade in diesen Regionen die sie entsprechend vorfinden nur in einem sehr, sehr kleinen Segment mit unseren LKWs reinkommen. Ob das jetzt Fuso LKWs sind, Freightliner LKWs oder Mercedes LKWs, spielt keine Rolle. Also insofern mag da eine Situation eintreten, Arbeitsteilung, Wohlstandmehrung, Nachfrage nach Gütertransport aber wir haben einfach nicht die richtigen Produkte.

SD: Außer wir gehen gegebenenfalls durch beispielsweise Bharat Benz in diese Märkte.

SS: Genau, richtig.

SD: Und damit könnte im Endeffekt auch diese Nachfrage bedient werden. Solche Märkte wie Südafrika, also bzw. Subsahara-Afrika ist natürlich schwierig mit einem Mercedes-Benz zu bedienen. Ganz klar.

SS: Genau. Wir würden nur dann davon profitieren, so wie Sie sagen, wenn wir - Bharat Benz könnte ein Beispiel sein - die Kunden erreichen, vom technischen, vom preislichen.

SD: Gut. Nach wie vor ist es ja die Triade mitsamt den ganzen Industrienationen, die der Kerntreiber der wirtschaftlichen Entwicklung und auch des wirtschaftlichen Fortschritts ist. Die Frage, die sich hier stellt ist einfach, während der Weltwirtschaftskrise hat man ja gesehen, dass es da ein Stück weit zu einer

Annäherung des Südens zum Norden kam, weil halt die ganzen Schwellenländer, worunter...darunter dann auch Angola und ähnliche fallen, durch ihr starkes Wirtschaftswachstum quasi die Negativbewegung des Nordens ausgeglichen haben. Halten Sie dies für einen einmaligen Vorgang oder glauben Sie eher, dass es da langfristig auch zu einem gewissen Annäherungsprozess kommen wird?

SS: Also, wenn man allein die über die letzten Jahre beobachtbaren und auch nach vorne über die nächsten 5 oder 10 Jahre zugrunde legenden Wachstumsraten unterstellt, dann wissen wir von Europa, von Nordamerika, dass wir doch eher eine Querbewegung haben. Also moderate Wachstumsraten, also irgendwas zwischen 1, 2 vielleicht auch mal 3 Prozent und große, teilweise zweistellige Wachstumsraten in China, in Brasilien, in Russland. Und allein diese jährlichen Wachstumsraten führen dazu, dass eben diese BRIC-Märkte oder diese Emerging Markets egal welcher Größe, Angola und, und, und, immer mehr an das Niveau annähern der Triade, aber das wird ein - ich weiß nicht - langer Prozess sein, von 30-40 Jahren.

SD: Klar, man sieht ja jetzt bei China, die seit 25 Jahren ein starkes Wachstum haben, dass sie ja noch längst nicht mit den Industrienationen vergleichbar sind.

SS: Aber deren Gewicht wird, man sieht es ja jetzt wieder bei der Diskussion vom IWF Präsidenten, wird auf jedem Fall zunehmen und wird auch die Gremienbesetzung in der Weltbank, im IWF in anderen internationalen Organisationen verändern.

SD: Natürlich, durch ihre starke Wirtschaftsleistung erheben sie natürlich neue Ansprüche. Wie sehen Sie das? Vor 15-20 Jahren haben sich die südlichen Staaten eigentlich darum bemüht, Kooperationen mit den nördlichen Staaten einzugehen, bilateraler Art. Damals ist das ja von den nördlichen Staaten der Triade abgelehnt worden, worauf hin diese die ganzen Süd-Süd-Kooperationen gebildet haben. Im Endeffekt muss man ja jetzt rückblickend festhalten, dass es ja eigentlich ein Fehler war.

SS: Wieso? Ich meine wir haben ja bei uns - also wenn man jetzt mal Europa nimmt oder speziell die europäische Gemeinschaft nimmt - leiden wir, das ist keine Frage, unter der Krise und manche Länder sind sehr stark davon betroffen andere weniger wie jetzt Deutschland. Aber die Tatsache, dass es für Außenstehende wie eine feste Burg wirkt, diese europäische Union, ich würde es nicht als, das ist ok. Wir schützen uns mit allen Möglichkeiten, sei es mit technischen Anforderungen, mit Importzollvorschriften und, und, und, mit Einreisevorschriften, dass es doch sehr stark abgeriegelt ist.

SD: Ja, aber im Endeffekt die Problematik, dass häufig die Staaten des Südens, wo sie jetzt ein starkes Wachstum haben, gar nicht mehr das Interesse hegen, mit den

nördlichen Staaten Kooperationsabkommen einzugehen, was man auch daran merkt, dass beispielsweise die ganzen afrikanischen Staaten bereits mit den Chinesen in zig Abkommen und zollfreien Handelsabkommen stecken und es von dem her für die Staaten des Nordens wesentlich schwieriger ist, da noch reinzukommen.

SS: Das ist so. Also diese, das machen die Chinesen und ich glaube nur die Chinesen sehr geschickt, dass sie hier über bilaterale Vereinbarungen Vorteile verschaffen für den Auftritt, für die Industrialisierung durch chinesische Unternehmen. Das machen sie ganz geschickt, und ich glaube auch in der Tat, dass da die höchst unterschiedliche Europäische Union nicht in dieser Form auftreten kann und die einzelnen Länder machen das nicht, überlassen das vielmehr auch der Logik der freien Marktwirtschaft, den jeweiligen Unternehmen, dem Unternehmen Daimler, ob sie jetzt in Angola zum Beispiel oder in Algerien irgendwelche wirtschaftlichen Kooperationen eingehen. Das ist in China, das beobachte ich, vielmehr vom Staat für alle chinesischen Unternehmen gesteuert, gelenkt und auffällig wirkungsvoll.

SD: Kommen wir zur nächsten Frage. Lassen Sie uns diese Thematik aus einer anderen Sichtweise beleuchten. Angenommen Sie planen jetzt mit dem Unternehmen der Daimler AG eine Internationalisierungsstrategie, um in einen bestimmten Ländermarkt dieser südlichen Hemisphäre einzutreten: Welche spezifischen Markteintrittskriterien wären da aus Ihrer Sicht von besonderer Relevanz?

SS: Also Kriterien, die zunächst mal etwas über die Marktgröße aussagen: Bevölkerung, Kaufkraft, wirtschaftliche Entwicklung, aber auch nach vorne gesehen, Alter der Bevölkerung, Geburtenrate, solche Dinge, die ja auch immer einen guten Indikator geben für erwartetes Wachstum. Das ist das eine, das sind so die ganzen makroökonomischen Daten für die Region. Dann spezifischer schon das Thema Importzölle und die Voraussetzungen für uns, für eine lokale Montage.

SD: Und was halten Sie von Kriterien wie beispielsweise allgemein der industriellen Produktionswachstumsrate, die ja auch immer ein Anzeichen für Transportvolumen gibt. Oder aber auch Infrastrukturinvestitionen.

SS: Prima, ja. Ja klar, ich meine, da gibt es viele Kriterien, wir wissen, dass es für uns Kriterien gibt, wie das GDP, ja aber das ist ein bisschen grob und es gibt eine Fülle von sehr guten geeigneten Indikatoren, die immer wieder einen Anhaltspunkt geben, die Richtung stimmt und wir sollten in den Markt rein.

SD: Gut, das ist ja auch das generelle Problem, dass es häufig einfach so viele Kriterien gibt, die man quasi messen kann. Man muss im Endeffekt eine Auswahl an bestimmten Kriterien treffen. Aber man darf es nicht an, häufig wird ja auch der Fehler gemacht, dass man nur 3-4 Kriterien auswählt und daran schon einmal eine komplette

Selektion vornimmt, was häufig einfach fehlerhaft ist, weil dann Staaten rausfallen, die sich letztlich doch als geeignet erweisen würden.

SS: Genau, klar.

SD: Gut, häufig wird dem Selektionsprozess bei Internationalisierungsentscheidungen - wie schon eben angesprochen - nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt. Die Folge sind gescheiterte Internationalisierungsvorhaben, die zum Teil gerade darin gründen, dass man sich für diese Selektion zu wenig Zeit nimmt. In den letzten Jahren ist statistisch gesehen jedes 5. Internationalisierungsvorhaben von großen Unternehmen gescheitert. Welche Gründe sind dafür verantwortlich?

SS: Also ich glaube das fängt an bei der Analyse, die teilweise jetzt gerade im mittelständischen Bereich etwas oberflächlich gemacht wird, nach der Analyse gibt es teilweise irrtümliche, falsche Schlussfolgerungen bezüglich Wachstum. Es kann ja passieren, dass man glaubt, super Markt und das Wachstum der letzten zehn Jahre geht gerade so weiter, aber dann gibt es politische Unruhen, der Markt bricht in sich zusammen und man muss sich aus einem Joint Venture oder aus einer Lokalisierung zurückziehen. Das wäre also ein zweiter Grund. Dann was ja bei uns jetzt auch immer wieder der Fall ist, dass wir dann Märkte erschließen mit Kooperationspartnern, dass sich das Verständnis zwischen den Partnern verändert oder die erwartete gute Zusammenarbeit so nicht eintritt.

SD: Daimler Hero...

SS: Genau, selbst in der kurzen Zeit in der sie dabei sind, haben Sie einige Beispiele gesehen und dann oftmals bei Partnerkonstruktionen diese mangelnde Ausdauer.

SD: ...dass man ein paar Jahre nicht akzeptiert, in denen es mal nicht läuft.

SS: Genau dann steigen die Reibereien. Der macht nicht genug, wir machen nicht genug. Das ist alles nicht förderlich. Ich bin deshalb sehr für einen Ansatz, die Dinge im Zweifelsfall selber zu machen. Durchaus auch mit eher kleinerem finanziellen Engagement reinzugehen, aber das dann nach Möglichkeit auf Dauer auszurichten und auch mit dieser Ausdauer in diesem Land zu bleiben und zu wachsen.

SD: Häufig ist ja auch das Problem oder die Gefahr bei Kooperationen, dass es letztendlich, was nicht unbedingt planbar ist, die Unternehmenskulturen kollidieren. Also, wie man es beispielsweise auch aus einer anderen Branche kennt, als AirBerlin LTU übernommen hat. Das konnten die LTU Mitarbeiter nicht akzeptieren, dass sie von AirBerlin übernommen wurden.

SS: Also so wie sie sagen, die Beispiele sind ja also von solchen gescheiterten Übernahmen oder Markterschließungen, die sind ja genauso zahlreich wie Erfolgsmodelle. Es ist für mich insofern immer wieder überraschend, auch bei uns im Haus, wie blind wir uns immer wieder in Kooperationen und, und, und, stürzen. Ich denke wir wären gut beraten manches Mal, wir würden uns selber mehr zutrauen.

SD: Ja oder einfach auch mal sich mehr Zeit eben für diesen Selektionsprozess nehmen. Denn wie man es auch bei Daimler Hero gesehen hat, hat es ja ein Stück weit, den Anschein gehabt, dass es schon beinahe übers Knie gebrochen wurde, auch wenn es andere Partner gegeben hätte, die im Endeffekt geeigneter gewesen wären.

SS: Genau. Das sehe ich genauso. (...).

SD: Ok, in der Unternehmensumwelt wird zumeist auf die Anwendung eines Internationalisierungsprozessmodells verzichtet und das obwohl es eine Vielzahl an derartigen - ich hatte eben schon ein paar Internationalisierungsprozessmodelle genannt - gibt. Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe dafür?

SS: Also wenn ich es bei mir selber anschau, dann die Tatsache, dass ich hier nicht auf dem aktuellsten Stand bin der wissenschaftlichen Forschung. Also diese Modelle die sie eingangs erwähnt habe, nicht kenne. Dazu kommt die Selbsteinschätzung auch so in der Art und Weise wie wir dann bei uns im Team zusammenkommen, dass wir im Grunde genommen ganz gut verstehen wie das geht. Und zwar aus der Erfahrung heraus in anderen Märkten. Das denke ich, ist der Grund.

SD: Könnte es auch mit der praktischen Anwendbarkeit dieser Modelle zusammenhängen? Das die ja auch theoretisch super evaluiert sind, aber es an der praktischen Anwendbarkeit mangelt.

SS: Also wenn ich jetzt diese Modelle kennen würde, könnte ich das sagen, aber das ist unabhängig von der Kenntnis der Modelle natürlich immer wieder ein Grund, dass Leute aus der Praxis der Strategie zum Vorwurf machen. Das ist ja theoretisch und in der modellhaften Welt ganz gut, aber leider nicht für die Praxis geeignet.

SD: Welche Aspekte müsste Ihrer Meinung nach denn ein derartiges Modell enthalten, um eine gewisse Praxisfähigkeit zu gewährleisten?

SS: Na ein Modell ist ja dann vor allem vorteilhaft, wenn es einen auf dem Weg von heute zu einer Lokalisierung in irgendeinem Land, Markterschließung in einem Land hilft, die höchst vielfältigen Einflussfaktoren zu erkennen, zu erfassen und über einen mehr oder weniger geordneten Prozess darüber dann Diskussionen und Entscheidungen herbeizuführen.

SD: Also die vorher benannten selektionsspezifischen Kriterien auch erfasst. Und wahrscheinlich dann halt auch solche Aspekte wie existierende Produktionsstandorte, von denen man dann die Märkte erschließen kann, denn in dem neuen Internationalisierungsprozessmodell, wird der Versuch unternommen, eben diese Praxisfähigkeit zu gewährleisten: Es ist natürlich klar, es kann nie eine reale Abbildung der Realität geben, das ist schlichtweg nicht möglich, weil jedes Land andere Einflussfaktoren hat. Und selbst wenn man 45 selektionsspezifische Kriterien auswählt, garantiert einem das nicht - es führt zwar natürlich ganz klar zu einer Verringerung des Risikos, aber natürlich nicht zu einer kompletten Sicherheit -, dass so eine Sache funktioniert.

SS: Also was wir gemacht haben, und das ist nicht so weitgehend, was Sie mit einem Modell beschreiben. Aber in dem Thema der Russland-Industrialisierung haben wir für uns zum Beispiel aus verschiedensten Quellen eine 100 Punkte Checkliste zusammengestellt, um zu dokumentieren, worauf müssen wir achten. Was sind die wirklich wichtigen Kriterien auf dem Weg zum Aufbau einer Fabrik? Das ist kein Modell, sondern lediglich eine Checkliste.

SD: Also generell wird deswegen auch auf den Aspekt der Produktionsstandorte ein besonderer Fokus gelegt. In der Tatsache, dass halt in dem Modell auch Brückenköpfe beachtet werden, um von diesen Brückenköpfen ausgehend halt weitere Ländermärkte zu erschließen, aber mit der Besonderheit, dass halt nicht irgendwelche Brückenköpfe genutzt werden, sondern welche, die möglichst Freihandelsabkommen mit der umschließenden Region besitzen, um kostengünstig in diese Regionen einzutreten. Nun die Frage, welche Ländermärkte würden sich als Brückenköpfe zur Erschließung von Südamerika, Subsahara-Afrika und Südostasien besonders anbieten?

SS: Vereinfacht gibt es dafür zwei Kriterien. Einmal braucht der Markt eine bestimmte Größe, um unsere Produkte aufzunehmen. Und das zweite Kriterium ist, dass eine Lokalisierung sich immer dann für uns als Vorteil herausstellt, wenn es entsprechend hohe Importzölle gibt. Die uns in dem Moment wenn wir lokal produzieren bevorzugen im Vergleich zu anderen, die komplette LKWs versuchen mit hohen Importzöllen reinzuimportieren.

SD: Das wäre ja als Beispiel Russland, die extrem hohe Importzölle haben.

SS: Brasilien genauso. Fast überall dort, wo wir mit CKD oder SKD-Montagen auf der Welt vertreten sind, haben wir die Situation, dass der Markt eine gewisse Größe hat und sich dieses Land abschottet über hohe Importzölle, beziehungsweise denjenigen bevorzugen und begünstigt der bereit ist, in dem Land lokal zu montieren.

SD: Wäre in diesem Zusammenhang auch Indien und Südafrika zu nennen?

SS: Südafrika fertigen wir ja, wobei ich da die Importsätze nicht weiß, aber ich unterstelle, dass es da auch 20, 25, 30 % Importzollsätze gibt und in anderen Ländern, wird das so sein.

SD: Unter Berücksichtigung der vorgenannten Süd-Süd-Kooperationen bietet sich ja auch Südafrika als Brückenkopf an. Welche Vor- und Nachteile hätte dieser Brückenkopf gegenüber anderen?

SS: Speziell die Republik Südafrika...

SD: Um halt von da weitere Ländermärkte zu bedienen. Auch vor dem Hintergrund in der SADC-Region zollfrei zu handeln. Angola beispielsweise ist noch nicht in diesem Freihandelsabkommen, hat aber nur einen Importzoll von 2 %.

SS: Also einen Vorteil sprechen Sie gerade an, dass Südafrika eben in einer Wirtschaftsgemeinschaft ist mit anderen Ländern und dass dann zum Beispiel diese Mitgliedsländer über Südafrika hinaus erreicht werden können, ohne dass hier Importzölle zum Beispiel zu bezahlen sind. Das wäre sicherlich ein wichtiges Kriterium. Weitere Verbindungen, das fängt an mit der verkehrslogistischen Infrastruktur, kulturelle Handelsverbindungen, die über Generationen, über Jahrhunderte zurückgehen. Wenn es hier Verbindungen gibt, die man einfach nutzen kann, in dem man über ein Land reingeht und von dort aus dann die bestehenden kulturellen, infrastrukturellen Verbindungen für seine Geschäfte nutzt.

SD: Gut, die Kultur ist ja generell ein wichtiger Aspekt, den man an und für sich bei solchen Dingen beachten muss. Teilweise ist es dann schlichtweg nicht möglich, wenn man weiß, dass diese beiden Länder mit der Kultur unvereinbar sind, dann ist halt auch ein Markteintritt von dem her schwierig.

SS: Genau, die Kultur ist natürlich auch ein wichtiger Faktor in diesem Zusammenhang.

SD: Gut, dann kommen wir nun auch schon zur vorletzten Frage: Einmal angenommen Sie als Leiter eines multinationalen Nutzfahrzeugunternehmens haben die geeigneten Brückenköpfe herausgearbeitet und zudem die passenden Zielmärkte in den Regionen Südamerika, Subsahara-Afrika und Südostasien identifiziert. Durch welche Maßnahmen und Produkte kann die Nachfrage in diesen Regionen durch die unterschiedlichen Anforderungsprofile bedient werden?

SS: Also wir müssen das liefern, was der Kunde braucht. Das ist im LKW-Geschäft, er braucht zuverlässige Fahrzeuge, er braucht Fahrzeuge in bester Qualität. Das ist das, was er von uns erwartet. Der Preis ist wichtig, aber nicht ausschlaggebend. Ja, das ist es.

SD: Welche Absatzpotenziale bzw. Möglichkeiten existieren Ihrer Meinung in den Regionen der Emerging Triad für eine Low Cost-Marke wie beispielsweise Bharat Benz?

SS: Also Bharat Benz LKWs für Brasilien zum Beispiel.

SD: Oder halt generell für den südamerikanischen Markt, beispielsweise Kolumbien, Argentinien oder beispielsweise auch in...

SS: Afrika, oder auch andere asiatische Länder. Pakistan, Vietnam. Das ist schwer zu sagen. Also was ich mir wünsche, dass es ein Produkt ist, was von guter Qualität ist. Das ist ja noch zu beweisen. Was auch noch zu beweisen ist, dass es uns gelingt für dieses Produkt ein Vertriebs- und Servicenetz aufzubauen was leistungsfähig ist. (...) Denn heute findet ja ein beachtlicher Güterverkehr statt, ohne genau dieses Produkt. Also muss ich ja irgendwas anbieten, was ich besser kann als der Wettbewerb.

SD: Gut, aber im Endeffekt ist es ja so, dass mit der Marke Bharat Benz eben gerade dieses Low Cost-Segment, was halt in diesen Schwellenländern den Großteil des Marktvolumens ausmacht, bedient werden soll.

SS: Also ich wünsch den Kollegen alles Gute. Aber die wichtigste Voraussetzung wäre für einen Erfolg von diesem Fahrzeug, von dem gesamten Geschäftsengagement in Indien, also in dem Heimatmarkt, eine starke Marktposition erreichen und damit auch sich das gesamte Geschäftsmodell rechnet. Es wird dort, in dem Land, in dem wir produzieren, in dem wir Werkstattbetriebe, Händler und so weiter haben eine gute Marktposition erreichen und unser Geld verdienen und nur dann glaube ich, haben wir Chancen, auch erfolgreich im Export zu sein. Wir werden nicht in Brasilien oder in Chile oder in Argentinien oder sonst irgendwo auf der Welt erfolgreich LKWs verkaufen können, die in Indien selbst nicht akzeptiert werden. (...) Also ich behaupte, wenn das Geschäft in Indien nicht fliegt, dann fliegt es nirgendwo.

SD: Okay.

SS: Wir müssen in Indien mit dem Fahrzeug erfolgreich sein.

SD: Ich sehe das genauso. Wenn die Fahrzeuge in dem indischen Markt nachgefragt werden, dann bietet sich als nächster Schritt der Absatz in den südostasiatischen Raum an.

SS: Dann ist die Welt offen und wir haben im Konzern ja nichts Vergleichbares. Wenn der Erfolg in Indien kommt, dann ist alles in der Welt möglich. Wenn wir in Indien scheitern, dann hilft uns keine noch so toll ausgearbeitete Exportstrategie. Dann können wir gerade einpacken.

SD: Ja. Für welche Industrien innerhalb dieser Regionen bietet sich denn die Premium-Marke Mercedes-Benz an?

SS: Für alle, alle Länder dieser Welt. Ausgenommen Nordamerika, da wir dort bereits mit Freightliner vertreten sind und man im Konzern befürchtet, dass man die Premium-Positionierung von Mercedes-Benz PKW nicht aufrecht erhalten kann, wenn wir auch - was weiß ich - Müllfahrzeuge mit dem Stern dort verkaufen. Ansonsten ist der Mercedes-Benz LKW weltweit einsetzbar, beste Qualität, klasse Netz, guter Service, summa summarum geht das.

SD: Wäre in Schwellenländern dann aber eher ein Nischenprodukt.

SS: Genau, also das sage ich im Bewusstsein, dass wir bestimmte Märkte erreichen, wo wir dann auch eine beachtliche Marktposition erreichen. Beachtliche Marktposition wäre für mich persönlich jetzt 15-20 % Marktanteil oder mehr. Aber in vielen anderen Märkten eine reine Nische besetzen können. Was aber für mich vollkommen ok ist. Ich bin großer Fan von Nischen.

SD: Wie jetzt zum Beispiel die Minenindustrie in Schwellenländern.

SS: Minenindustrie, Betonpumpen für China. Also wir haben eine Fülle von exzellenten Lösungen für die Kunden. In der Regel in Verbindung mit dem Aufbau und da kann man fantastisch Geld verdienen. Das sind jetzt nicht Stückzahlen, wie man sie als Volumenhersteller erwartet. Aber das sind sehr, sehr gute Märkte für uns.

SD: Wo man dann auch eine hohe Marge auf den Fahrzeugen hat, weil diese ja quasi weltweit für denselben Preis verkauft werden. Gut, welche Potenziale sehen Sie generell für Mitsubishi Fuso in diesen Regionen?

SS: Das ist ein ganz düsteres Kapitel. Das ist ein ganz düsteres Kapitel. Also ich glaube das Produkt ist gut. Man sieht es ja auch an den Absatzzahlen und an den Markterfolgen, den Marktanteilen in bestimmten Regionen, (...).

SD: Weil die maßgeblich auf LDT ausgerichtet sind?

SS: Ich weiß gar nicht, ob es an dem LDT-Segment liegt. (...).

SD: Danke. Welche Rolle spielt aufgrund der Unterschiedlichkeit der Märkte in diesem Zusammenhang das so genannte Downsizing?

SS: Also ich glaube in den Triade-Märkten hat es keine Bedeutung. In vielen anderen Märkten der Welt hat es eine Bedeutung, wenn ich aus einer bestimmten Nische raus möchte, weil ich in den Volumenmarkt rein möchte zum Beispiel. Dann brauche ich entsprechende Kostenstrukturen, die mir das ermöglichen. Das ist die große

Herausforderung, entsprechende Kostenstrukturen abbilden zu können, um dann auch immer wieder gegen diejenigen Volumenhersteller - in der Regel nationalen Volumenhersteller - antreten zu können, die dort schon seit Jahrzehnten erfolgreich LKWs bauen und verkaufen. Das ist die Schwierigkeit, also ich weiß nicht, ob wir da als ausländisches Unternehmen eine Chance haben, gegen in der Regel ja etablierte, auch sehr erfolgreiche lokale Hersteller anzutreten.

SD: Gut, dann ist ja noch ein anderes Thema, das Thema der Homologation. Denn beispielsweise ein Bharat Benz, den ich in der Ausstattung verkaufe, müsste ja erst mal analysiert werden, ob ich den in derselben Ausstattung beispielsweise auch in Angola anbieten kann.

SS: Genau. Also wir sehen das ja bei Freightliner, das sind dem Erfolg, dem Exporterfolg in dem Fall wirklich zahlreiche Fallstricke gemacht.

SD: Gut, noch abschließend die Frage: Welches Absatzpotenzial sehen Sie in diesen Ländern für gebrauchte Nutzfahrzeuge?

SS: Also vom Volumen kann ich es nicht beziffern, aber in der Biografie der Marktentwicklung wissen wir, dass sich über zum Beispiel die Rohstofflogik ein erster Wohlstand, eine Arbeitsteilung herausbildet, die immer zu einer steigenden Gütertransportnachfrage führt und zu aller erst kommen dann entweder lokal erwerbbare Produkte in Frage. LKWs, die eben in der Region verfügbar sind, oder vor allem dann, wenn es professionelle Spediteure oder professionelle Unternehmen generell, die sich um den Gütertransport kümmern, dann kommen zuallererst die gebrauchten in Frage. Also es sind Gebrauchte, die dann mind. 3-4 bis zu sechs Jahre alt sind und die in der Regel so viel kosten, wie ein lokal hergestellter neuer LKW. Und insofern kommt dem Gebrauchtwagengeschäft eine ganz große Bedeutung zu. Wir sind ja von Mercedes mit dem Truck Store der größte und auch erfolgreichste Nutzfahrzeughändler und es ist im Grunde genommen die Speerspitze für die Markterschließung. Also zuerst kommen die Gebrauchten rein, über unsere Kanäle oder viele Dritte. Teilweise über die Eigeninitiative der Unternehmen, die sich die Gebrauchten dann importieren. Dann bildet sich eine erste Mercedes-LKW Population, die es dann auch ermöglicht, dass es dann einige gute Werkstätten und Reparaturbetriebe gibt, die Mercedes-Benz Ersatzteile bestellen und verbauen können. Und damit ist auch eine erste Grundlage da, um darauf aufbauend einen Vertrieb für neue LKWs nachzuschieben. Also ganz wichtig.

SD: Danke. Dann noch als abschließende Frage: Haben Sie gegebenenfalls noch Aspekte, die aus Ihrer Sicht im Hinblick auf diese Thematik von Relevanz sind, aber bisher ihrem Anschein nach, noch keinen Niederschlag gefunden haben?

SS: Also ich glaube, so verstehe ich ja ihre Promotion. Dieser modellhafte Ansatz ist wichtig und hilfreich, also selbst jetzt für mich und für viele andere, die sich mit der Frage der Internationalisierung und der Lokalisierung und Industrialisierung und was auch immer, auseinandersetzen im Sinne, dass man sich bewusst macht, woran muss ich denken. Ideal wäre es natürlich, wenn es Kriterien gäbe, die in besonderer Weise, als Indikator dienen können und dann auch aufzeigen, wie der Prozess läuft. Also wir kennen das von der Produktentwicklung, so eine Quality Gate Logik. Das ich sagen kann, von der ersten Datenanalyse bis hin zur Einweihung einer Fabrik durchlaufe ich diese Phasen. Die und die Kriterien sind zu berücksichtigen und wie sehen die jeweiligen Handlungsstränge aus inklusive einer Exit-Entscheidung. Immer wieder dann vergegenwärtigen, ich kann auch nein sagen. Ich muss nicht, hier den Weg bis zu Ende gehen.

SD: Also das ist auch noch ein Element, das noch in dieses Modell reinkam, quasi genau diese Beachtung einer möglichen Exit-Strategie, weil es halt vorherige Modell nicht bzw. kaum beachtet haben und von einer stetigen Höherentwicklung der Internationalisierung ausgingen, aber nicht den Aspekt beachtet haben, dass ein Unternehmen auch auf einer Stufe verharret und 10 Jahre lang ein Land nur in Form des Exports versorgt.

SS: Ganz genau.

SD: ...oder aber die Tatsache, dass man halt zunächst mit einem Joint Venture in ein Land reingegangen ist und gemerkt hat, dass dies nicht funktioniert, wieder den Markt verlässt, um diesen dann im weiteren Verlauf nur noch durch den Export zu versorgen.

SS: Genau, das halte ich für wichtig für ein Modell, dass man hier auch auf die Alternativen je Entwicklungsschritt hinweist. Da gibt es für mich kein falsch und richtig, da gibt es immer nur eine entsprechende Situation, eine entsprechende Zusammenarbeit, angemessenes Vorgehen. Und das kann sein, noch mehr Geld investieren, noch mehr in die Infrastruktur investieren, oder aber so wie sie es andeuten, auch mal zu sagen, dass läuft jetzt nicht aus welchen Gründen auch immer, wir geben da mal kein Geld rein. Wir gucken, dass wir mit dem Vorhandenen zurechtkommen.

SD: Man hat es ja auch bei China gesehen, dass viele Unternehmen dort eingestiegen sind und letztendlich wieder zurückgekommen sind, da sie gemerkt haben, dass in der Art wie sie es angegangen sind, es nicht funktioniert hat.

SS: Genau.

SD: Das wäre soweit alles. Haben Sie vielen herzlichen Dank für das interessante Gespräch und Ihre Zeit.

A.6 Experteninterview Kuntz / Dehnen vom 12. Juni 2011

Transkription des Expertengesprächs zwischen Herrn Marc Kuntz, in seiner Funktion als Verantwortlicher der Internationalisierungsstrategien für Daimler India Commercial Vehicles, und Herrn Sebastian Dehnen am 12. Juni 2011 um 14:00 Uhr bis 15:00 Uhr. Der Einfachheit halber werden nachfolgend die Namen Mark Kuntz mit MK und Sebastian Dehnen mit SD abgekürzt. Auf die Transkription von Füllwörtern und Ähnliches wird verzichtet. Die Aufnahme des Interviews mithilfe eines Aufnahmegeräts war von Herrn Kuntz nicht gewünscht, sodass der nachfolgende Gesprächsverlauf aus den während des Interviews durchgeführten Mitschriften entstanden ist.

Gesprächsverlauf des Experteninterviews

SD: Welche Bedeutung kommt Ihrer Meinung nach den neuen Schwellenländern (Next Eleven, NEM-14, Future Focus Markets) im zukünftigen globalen Umfeld zu?

MK:

- Im Vergleich zu den Kernmärkten noch deutlich geringer
- Äußerst positive Entwicklung in den Ländern des Südens
- In Anbetracht der GDP Entwicklung der Next Eleven (durchschnittlich 6 %) wird diesen Ländern mittel und langfristig eine deutlich höhere Bedeutung zukommen als heute
- In Bezug auf CV-Volumina ist z. B. ein Land wie Indonesien heute schon unter den TOP 5 Nfz Märkten weltweit

SD: Welche Entwicklungstendenzen und -potenziale sehen Sie in diesem Zusammenhang speziell in der Region Südostasien?

MK:

- Überdurchschnittliches Wachstum, auch der kleineren Märkte wie beispielsweise Vietnam
- Stärkeres Wachstum als in Afrika oder Südamerika
- Sehr hohes Wachstum. Langfristig und mit verbesserter Infrastruktur wird in diesen Märkten auch eine gesteigerte Kundennachfrage nach HDT erwartet

SD: Welche Entwicklungstendenzen und -potenziale sehen Sie in diesem Zusammenhang speziell in der Region Südamerika?

MK:

- Kerntreiber in dieser Region bleibt Brasilien; davon profitieren aber auch die anderen Ländermärkte sehr stark
- Insbesondere Argentinien, Peru, Chile und Kolumbien profitieren von dieser Entwicklung

SD: Welche Entwicklungstendenzen und -potenziale sehen Sie in diesem Zusammenhang speziell in der Region Subsahara Afrika?

MK:

- Nach der politischen Stabilisation wird sich in Nordafrika weiterentwickeln und hier vor allem Algerien und Ägypten
- Im südlichen Afrika speziell Länder wie Angola durch deren Rohstoffreichtum

SD: Neben diesen, gibt es Ihrer Meinung nach noch weitere Regionen und/oder Ländermärkte die zukünftig einer näheren Betrachtung bedürfen?

MK:

- Zentralafrika sowie der Nahe und Mittlere Osten
- Osteuropa wird sich in den kommenden Jahren auch sehr stark entwickeln
- Hauptproblem bleibt in diesen Regionen jedoch immer die unsichere politische Lage
- Potenziale zusätzlich in den SAARC Staaten. Sri Lanka und Bangladesch sind politisch stabil. Pakistan bleibt interessant jedoch ist hier die politische Situation abzuwarten

SD: Ein wesentlicher Bestandteil dieser Arbeit basiert auf dem Ansatz der Süd-Süd-Kooperationen, die eine zunehmend größere Relevanz in der weltweiten Wirtschaft erfahren. Lassen Sie uns deswegen wieder zu den zuvor erläuterten Regionen der südlichen Hemisphäre zurückkehren. Welche Auswirkungen hätte der potenzielle Zusammenschluss der drei Staatenbündnisse (Mercosur (Südamerika), SADC (Subsahara-Afrika) und ASEAN (Südostasien)) Ihrer Meinung nach auf das weltweite Wirtschaftsumfeld?

MK:

- Zusammenschlüsse und der damit verbundene offene Handel innerhalb von bestimmten Wirtschaftsregionen führen immer zu höherem Transportaufkommen und dem damit verbundenen höheren Absatz von Nutzfahrzeugen
- Jedoch muss man natürlich in den benannten Regionen vertreten sein, um die dortigen Potenziale abschöpfen zu können

SD: Welche Chancen ließen sich durch einen derartigen Zusammenschluss für global agierende Unternehmen - und im Speziellen Unternehmen der Nutzfahrzeugindustrie - ableiten?

MK:

- Aufgrund des damit verbundenen zollfreien Handel bieten derartige Regionen ein großes Absatzpotenzial; jedoch natürlich nur dann, wenn das Unternehmen die richtigen Produkte zur Verfügung hat
- Die Kunden müssen erreichbar sein und zwar im Hinblick auf die Technik einerseits und den Preis andererseits
- Des Weiteren muss man in der Region durch einen Produktionsstandort vertreten sein, um die Vorteile des Zusammenschlusses - keine Zölle - nutzen zu können

SD: Nach wie vor ist die Triade (NAFTA, Westeuropa, Ostasien) mitsamt Ihren Industrienationen der Kerntreiber des wirtschaftlichen Fortschritts. Doch bereits die weltweite Wirtschaftskrise der vergangenen beiden Jahre hat nicht nur die zunehmende wirtschaftliche Bedeutung der Schwellenländer (insb. Brasilien, Indien, China, Südafrika) aufgezeigt, sondern gleichzeitig auch eine beginnende Angleichung der wirtschaftlichen Machtverhältnisse zwischen nördlicher und südlicher Hemisphäre angedeutet. Sehen Sie hierin lediglich ein einmaliges Vorgehen oder erwarten Sie zukünftig eine weitere wirtschaftliche Annäherung? Warum?

MK:

- Durch die zweistelligen Wachstumsraten werden die südlich-gelegenen Länder ohne Zweifel aufholen
- Es wird somit eine stetige Annäherung geben, jedoch wird es noch mindestens 20-30 Jahre dauern, bis diese Regionen auf einem vergleichbaren Level wie die nördliche Hemisphäre sind

SD: Lassen Sie uns nun diese Thematik aus einer anderen Sichtweise beleuchten. Angenommen Sie planen mit Ihrem Unternehmen eine Internationalisierungsstrategie, um in einen bestimmten Ländermarkt der südlichen Hemisphäre einzutreten. Welche spezifischen Markteintrittskriterien sind bei der Marktselektion Ihrer Meinung nach von gehobener Relevanz?

MK:

- Natürlich zunächst einmal die makroökonomischen Kriterien, BIP, BIP-Wachstum, die Verteilung der Sektoren und hier insbesondere auch das Wachstum der Industrie
- Zudem natürlich die Entwicklung des Truckmarktes
- Importzölle sind auch noch ein Thema und auch das Import/Export-Verhältnis

- Operating Conditions (für welchen Einsatzzweck werden die Fahrzeuge verwendet)
- Rechtliche Rahmenbedingungen bzw. Markteintrittshürden (Zölle, Emissionsnormen, etc.)

SD: Häufig wird dem Selektionsprozess bei Internationalisierungsentscheidungen nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt. Die Folge sind gescheiterte Internationalisierungsvorhaben, die zum Teil in einer mangelhaften Analyse potenzieller Ländermärkte gründen. Demzufolge verwundert es nicht, dass in den letzten Jahren statistisch gesehen jedes 5. Investitionsvorhaben scheiterte. Welche Gründe (die Sie bis jetzt noch nicht genannt haben) sind aus Ihrer Sicht dafür verantwortlich?

MK:

- Dieser Selektionsprozess ist zu komplex und umfasst viel zu viele Faktoren, um eine vernünftige Analyse durchzuführen
- Zudem benötigt man viel Erfahrung in einer Region um ein derartiges Internationalisierungsvorhaben sinnvoll durchzuführen

SD: In der Unternehmenswelt wird zumeist auf die Anwendung eines Internationalisierungsprozessmodells verzichtet und das obwohl eine Vielzahl an derartigen Internationalisierungstheorien existiert. Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe für den Verzicht dieser Theorien?

MK:

- Die fehlende praktische Anwendbarkeit, so ist die Realität einfach viel komplexer als es ein Modell darstellen könnte
- Die subjektive, psychische Komponente ist auch ein weiterer entscheidender Faktor in diesem Zusammenhang
- Zudem sind den meisten Leuten die spezifischen Theorien nicht bekannt; sie verlassen sich lieber auf ihre Erfahrungen aus früheren Projekten

SD: Wenn Sie von der fehlenden praktischen Umsetzbarkeit sprechen. Welche Aspekte müsste ein solches Modell Ihrer Meinung nach in Bezug auf dessen Praxisfähigkeit enthalten und warum?

MK:

- Wie bereits angesprochen, die unterschiedlichen Produktionsstandorte, um in den jeweiligen Regionen einen vernünftigen Absatz zu erzielen
- Die unterschiedlichen Kulturen, sofern das möglich ist
- Und natürlich die selektionsrelevanten Kriterien

SD: Aufgrund der existierenden Kritik wird mit dem neuen Internationalisierungsprozess-modell der Versuch unternommen, ein möglichst praxisnahes Modell zu entwickeln. Aus diesem Grund greift das neue Internationalisierungsprozessmodell den zuvor benannten Aspekt der Produktionsstandorte auf, denen in Form von Brückenköpfen eine Schlüsselrolle zukommt. Diese sollen zur Erschließung weiterer potenzieller Ländermärkte dienen. Welche Länder bieten sich als Brückenköpfe Ihrer Meinung nach zur erfolgreichen Erschließung von Ländermärkten in den Regionen Subsahara-Afrika, Südamerika und Südostasien besonders an?

MK:

- Indien, da Bharat Benz-Trucks derzeit die einzigen Produkte im Daimler Portfolio darstellen, um die Nachfrage in diesen Regionen zu bedienen
- Mit diesem können die gesamten südlichen Regionen mit Low Cost-Produkten bedient werden

SD: Was halten Sie von Staaten wie Brasilien und Südafrika zur Bedienung der Regionen Südamerika und Subsahara-Afrika?

MK:

- In Brasilien werden die jeweiligen Ländermärkte bereits erfolgreich mit den Produkten von Mercedes-Benz versorgt; langfristig dürfte sich da aber auch die Möglichkeit für den Markteintritt weiterer Marken ergeben, da Mercedes-Benz ja derzeit nur den Premium-Bereich abdeckt

SD: Welche Staaten könnten eine solche Brückenkopf-Funktion ebenfalls erfüllen?

MK:

- Südafrika für den südlichen Afrika Raum und Russland für Osteuropa

SD: Einmal angenommen, Sie als Leiter eines multinationalen Nutzfahrzeugunternehmens haben die geeigneten Brückenköpfe herausgearbeitet und zudem die passenden Zielmärkte in den Regionen Südamerika, Südafrika und Südostasien identifiziert. Die Ländermärkte in den einzelnen Regionen zeichnen sich durch unterschiedliche Anforderungsprofile aus. Durch welche Maßnahmen/Produkte kann die Nachfrage in diesen Regionen bedient werden?

MK:

- In diesen speziellen Regionen eigentlich nur durch die preislich und technisch an die dortigen Gegebenheiten angepassten Produkte
- Gegebenenfalls muss sogar ein Downsizing vorgenommen werden, bzw. die Fahrzeuge für die entsprechenden Ländermärkte homologiert werden

SD: Welche Absatzpotenziale bzw. Möglichkeiten existieren Ihrer Meinung nach in diesen Regionen für eine Low Cost-Marke wie bspw. Bharat Benz?

MK:

- Aufgrund der dort herrschenden Marktbedingungen bietet sich eigentlich nur Bharat Benz zur Markterschließung an
- Vor diesem Hintergrund bleibt noch abzuwarten, was sich aus den Kooperationen mit Foton bzw. Kamaz ergibt, da durch diese Produkte durchaus auch das Potenzial besteht, in diese Märkte einzutreten
- Gerade das Zusammenspiel zwischen Premium-Marke als Nischenprodukt, kombiniert mit einer Second-Layer-Marke wie Bharat Benz mit der man die Volumensegmente bearbeiten kann, ist ein Wettbewerbsvorteil

SD: Für welche Industrien innerhalb dieser Regionen bieten sich die Top End-Marke Mercedes-Benz sowie die Lower Top End-Marke Mitsubishi-Fuso an?

MK:

- Fuso Canter
- Mercedes-Benz als Nischenprodukt zur Bedienung der Nachfrage nach Minenfahrzeugen

SD: Welches Absatzpotenzial sehen Sie in diesen Märkten für gebrauchte Nutzfahrzeuge?

MK:

- Speziell in Afrika und der Middle-East-Region existiert ein hohes Used Truck-Potenzial
- In den anderen Regionen ist dieses Potenzial nicht so stark ausgeprägt

SD: Möchten Sie abschließend noch Aspekte benennen, die aus Ihrer Sicht im Zusammenhang mit dieser Thematik Erwähnung finden und diskutiert werden sollten?

MK:

- Wie bereits angesprochen, sollte auch die Unterschiedlichkeit der Kulturen beachtet werden

SD: Haben Sie herzlichen Dank für die intensive Diskussion und Ihre Zeit.

A.7 Konsolidierung rankingspezifischer Einflussfaktoren

Tabelle 8: Konsolidierung rankingspezifischer Einflussfaktoren

	weighting	Angola		Argentina		Bolivia		Botswana		Brazil		Brunei		Cambodia		Chile	
		Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points
01 General Market Criteria																	
Population size 2010 (mn)	0,62	17,1	5	39,5	10	10	3	2	1	200,9	53	0,4	0	15,1	4	17,1	5
GDP 2010 [bn USD]	0,62	74,5	8	328,6	35	18	2	11,1	1	1688,7175	182	14,1	2	10,4	1	171,8	18
GDP growth 2010 - 2015 (CAGR)	0,62	5,6	52	2,9	27	3,3	31	4	37	3,8	35	1,6	15	5,5	51	4	37
Infrastructure																	
Roadways [km]	0,62	51429	7	231374	33	62479	9	25798	4	1751868	246	2.971	0	38093	5	80505	11
paved Roadways [%]	0,62	10,4%	7	30,0%	19	6,0%	4	32,6%	21	5,5%	4	81,20%	52	7,80%	5	20,80%	13
Roadways in total of Infrastructure [%]	0,62	92,7%	57	84,5%	52	82,2%	51	N/A	N/A	95,7%	59	93,10%	57	92,50%	57	92,80%	57
Railways [km]		2.764		31409		3504		888		28857		13		690		5483	
Waterways [km] (2010)		1.300		11000		10000		N/A		50000		209		2400		725	
Net foreign direct Investment [bn USD] 2010	0,62	13,101	43	5,67	19	0,423	1	0,234	1	25,949	85	0,311	1	0,533	2	12,702	42
Investment growth [%] 2010 - 2015	0,62	N/A	N/A	14,8%	42	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
GDP per capita (2010) [USD]	0,62	4690	7	8080	12	1790	3	6320	9	8400	12	34690	50	690	1	10060	15
GDP per capita growth (2010 - 2015)	0,62	3,4	36	2,4	25	2	21	2,9	31	2,6	28	0,2	2	4,1	44	3,2	34
"Industrie - Split" (2008)																	
Agriculture in %		9,6		5		11,0		2,3		6,1		0,7		29		5,6	
Industry in %	0,62	65,8	55	23	19	38,0	32	45,8	38	26,4	22	74,1	62	30	25	40,5	34
Services in %		24,6		72		51,0		51,9		67,5		25,3		41		53,9	
Industrial Production growth rate (2009) in %	0,62	5,0	18	6,6	23	4,0	14	6,9	25	11,5	41	-5,4	-19	4,5	16	3,2	11
Corruption Index (2010)	0,62	1,9	13	2,9	19	2,8	19	5,8	38	3,7	24	5,5	36	2,1	14	7,2	48
02 Truck Market Criteria																	
Total Truck Market 2010 [Units]	1	16367	16	26600	25	11307	11	4332	4	167653	159	5722	5	8584	8	10290	10
Truck Market growth 2010-2015 (CAGR)		4,7%		7,0%		7,4%		8,8%		-0,8%		8,1%		3,0%		1,4%	
Truck Market growth 2010-2015 absolute	1	5.139	11	13.357	28	6.058	12	2.837	6	-8168	-17	3.399	7	1.677	3	863	2
LDT Market 2010 [units]	1	2631	9	1596	6	1.483	5	696	2	N/A	N/A	3.978	14	5.966	21	396	1
LD Truck Market growth 2010-2015 (CAGR)		7,1%		6,9%		0,13		11,3%		N/A		9,2%		4,0%		4,1%	
LD Truck Market growth 2010-2015 (absolute)	1	1.347	13	783	7	1.560	15	630	6		0	2.749	26	1.601	15	108	1
MDT Market 2010 [units]	1	7140	11	8246	13	4.593	7	1.890	3	52897	82	872	1	1.309	2	N/A	N/A
MD Truck Market growth 2010-2015 (CAGR)		3,8%		7,0%		7,6%		7,8%		-1,2%		8,2%		3,2%		N/A	
MD Truck Market growth 2010-2015 (absolute)	1	1.771	6	4.140	15	2.548	9	1.080	4	-3.696	-13	531	2	269	1		0
HDT Market 2010 [units]	1	6596	39	16758	100	5.176	31	1.476	9	114.756	685	872	5	1.309	8	9.894	59
HD Truck Market growth 2010-2015 (CAGR)		4,6%		7,00%		5,6%		12,4%		-0,7%		2,2%		-2,6%		1,3%	
HD Truck Market growth 2010-2015 (absolute)	1	2.022	19	8.391	80	2.005	19	1.497	14	-4.736	-45	120	1	-194	-2	797	8
Country Index		411		529		278		239		1687		319		283		398	
Finalwert		206		252		139		126		937		159		141		221	
Ranking																	

UNCTAD (database 2009)

CIA

Global Insight

The Economist Intelligence Unit

Estimation

Transparency International Corruption Index

Benchmark

Quelle: Eigene Darstellung.

Fortsetzung Tabelle 8: Konsolidierung rankingspezifischer Einflussfaktoren

	weighting	Colombia		DRC		Ecuador		Indonesia		Laos		Lesotho		Madagascar		Malawi		Malaysia	
		Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points
01 General Market Criteria																			
Population size 2010 (mn)	0,62	46,3	12	65,1	17	13,8	4	232,5	62	6,4	2	2,1	1	20,1	5	15,7	4	27,9	7
GDP 2010 [bn USD]	0,62	240,9	26	8,8	1	52,8	6	571,6	62	6	1	1,6	0	7,8	1	5	1	204,4	22
GDP growth 2010 - 2015 (CAGR)	0,62	3,4	32	5,4	50	2,8	26	4,9	46	6,6	62	3,3	31	3,6	34	5,6	52	4,2	39
Infrastructure																			
Roadways [km]	0,62	164257	23	153497	22	43670	6	437759	62	36831	5	7091	1	65663	9	15451	2	98721	14
paved Roadways [%]	0,62	14,4%	9	1,80%	1	24,80%	16	59,1%	38	13,1%	8	19,8%	13	11,6%	7	45%	29	81,3%	52
Roadways in total of Infrastructure [%]	0,62	88,3%	54	89,0%	55	94,70%	58	93,6%	58	88,9%	55	99,96%	62	97,8%	60	91,2%	56	91,6%	56
Railways [km]		3802		4007		965		8529		0		2,6		854		797		1849	
Waterways [km] (2010)		18000		15000		1500		21579		4600		0		600		700		7200	
Net foreign direct Investment [bn USD] 2010	0,62	9,4	31	0,951	3	0,4	1	12,06	39	0,157	1	0,048	0	0,643	2	0,06	0	2,8	9
Investment growth [%] 2010 - 2015	0,62	3,4%	10	N/A	N/A	8,4%	24	2,5%	7	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	21,9%	62
GDP per capita (2010) [USD]	0,62	5200	8	140	0	3840	6	2460	4	940	1	770	1	390	1	320	0	7320	11
GDP per capita growth (2010 - 2015)	0,62	2,3	24	2,3	24	1,8	19	4,1	44	5	53	2,6	28	1,2	13	2,9	31	2,5	27
"Industrie - Split" (2008)																			
Agriculture in %		9,3		37,4		6,8		14,9		29,8		7,1		26,5		33,4		9,1	
Industry in %	0,62	38	32	26	22	32,9	27	46,8	39	31,7	26	34,6	29	16,7	14	12,7	11	41,6	35
Services in %		52,7		36,6		60,3		38,3		38,5		58,2		56,8		44,9		49,3	
Industrial Production growth rate (2009) in %	0,62	5,5	20	N/A	N/A	2	7	4	14	12	43	3	11	2	7	17	62	8,5	30
Corruption Index (2010)	0,62	3,5	23	2,0	13	2,5	17	2,8	19	2,1	14	3,5	23	2,6	17	3,4	22	4,4	29
02 Truck Market Criteria																			
Total Truck Market 2010 [Units]	1	14.865	14	7221	7	6.893	7	105.228	100	2384	2	481	0	N/A	N/A	1444	1	17.554	17
Truck Market growth 2010-2015 (CAGR)		6,7%		6,9%		3,1%		6,5%		9,0%		3,7%		N/A	N/A	12,9%		3,0%	
Truck Market growth 2010-2015 absolute	1	7071	15	3.532	7	1.363	3	48.520	100	1.606	3	116	0	N/A	N/A	1.543	3	3.455	7
LDT Market 2010 [units]	1	746	3	1.161	4	25	0	29006	100	1.657	6	77	0	N/A	N/A	232	1	11967	41
LD Truck Market growth 2010-2015 (CAGR)		1,3%		9,4%		3,1%		5,3%		10,0%		6,3%		N/A	N/A	15,6%		1,9%	
LD Truck Market growth 2010-2015 (absolute)	1	58	1	828	8	5	0	10.536	100	1.286	12	34	0	N/A	N/A	321	3	1.431	14
MDT Market 2010 [units]	1	7680	12	3.150	5	64	0	64599	100	364	1	114	0	N/A	N/A	630	1	2577	4
MD Truck Market growth 2010-2015 (CAGR)		5,1%		5,9%		2,4%		6,1%		9,1%		13,1%		N/A	N/A	11,9%		6,1%	
MD Truck Market growth 2010-2015 (absolute)	1	2.671	10	1.305	5	10	0	27.556	100	250	1	125	0	N/A	N/A	608	2	1.099	4
HDT Market 2010 [units]	1	6.439	38	2.910	17	6.804	41	11.623	69	364	2	194	1	N/A	N/A	582	3	3.010	18
HD Truck Market growth 2010-2015 (CAGR)		7,7%		6,8%		3,2%		11,3%		3,0%		3,5%		N/A	N/A	12,8%		4,5%	
HD Truck Market growth 2010-2015 (absolute)	1	3.610	34	1.399	13	1.415	14	10.472	100	70	1	45	0	N/A	N/A	615	6	910	9
Country Index		395		262		267		1160		297		201		170		285		497	
Finalwert		188		138		127		553		149		101		142		143		237	
Ranking																			

UNCTAD (database 2009)
CIA
Global Insight
The Economist Intelligence Unit
Estimation
Transparency International Corruption Index
Benchmark

Quelle: Eigene Darstellung.

Fortsetzung Tabelle 8: Konsolidierung rankingspezifischer Einflussfaktoren

	weighting	Mauritius		Mozambique		Myanmar		Namibia		Paraguay		Peru		Philippines		Seychelles		Singapore	
		Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points
01 General Market Criteria																			
Population size 2010 (mn)	0,62	3,4	1	23,4	6	50,5	13	2,2	1	6,5	2	29,5	8	93,6	25	0,1	0	4,8	1
GDP 2010 [bn USD]	0,62	9	1	9,6	1	28,9	3	9,5	1	14,6	2	133,2	14	170,7	18	0,9	0	205,9	22
GDP growth 2010 - 2015 (CAGR)	0,62	4,1	38	4,5	42	4,2	39	2,4	22	2,7	25	4,1	38	3,9	36	4,1	38	4	37
Infrastructure																			
Roadways [km]	0,62	2066	0	30400	4	27000	4	64189	9	29500	4	102887	14	201910	28	458	0	3356	0
paved Roadways [%]	0,62	100%	64	19%	12	11,9%	8	8,5%	5	50,8%	33	13,9%	9	10,7%	7	96,1%	62	100%	64
Roadways in total of Infrastructure [%]	0,62	N/A	N/A	85%	52	61,7%	38	96,1%	59	90,4%	56	90,5%	56	98%	60	100%	62	98,9%	61
Railways [km]		N/A		4787		3955		2629		36		1989		897		0		38,6	
Waterways [km] (2010)		N/A		460		12800		0		3100		8808		3219		0		0	
Net foreign direct Investment [bn USD] 2010	0,62	0,257	1	0,881	3	0,323	1	0,618	2	0,36	1	4,78	16	2,0	7	0,243	1	18,809	62
Investment growth [%] 2010 - 2015	0,62	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	10,3%	29	N/A	N/A	N/A	N/A
GDP per capita (2010) [USD]	0,62	6910	10	410	1	570	1	4300	6	2260	3	4520	7	1840	3	10280	15	42580	62
GDP per capita growth (2010 - 2015)	0,62	3,6	38	2,7	29	3,2	34	0,9	10	1,4	15	3,1	33	5,8	62	3,8	40	3,2	34
"Industrie - Split" (2008)																			
Agriculture in %		4,8		28,8		43,2		9		21,8		14,8		13,7		2,9		0	
Industry in %	0,62	24,6	20	26	22	20	17	32,7	27	18,2	15	33	27	31,7	26	30,8	26	27,2	23
Services in %		70,6		45,2		36,8		58,2		60,1		52,6		54,6		66,2		72,8	
Industrial Production growth rate (2009) in %	0,62	3,3	12	8	28	4,3	15	6,5	23	6,5	23	8,5	30	N/A	N/A	2	7	10,2	36
Corruption Index (2010)	0,62	5,4	36	2,7	18	1,4	9	4,4	29	2,2	15	3,5	23	2,4	16	5	32	9	62
02 Truck Market Criteria																			
Total Truck Market 2010 [Units]	1	N/A	N/A	2888	3	8107	8	4332	4	14134	13	11300	11	2.587	2	48	0	1.588	2
Truck Market growth 2010-2015 (CAGR)		N/A	N/A	22,1%		5,8%		7,2%		8,7%		5,9%		9,3%		52,2%		7,3%	
Truck Market growth 2010-2015 absolute	1			6.670	14	3.294	7	2.239	5	9.184	19	4.683	10	1.828	4	549	1	837	
LDT Market 2010 [units]	1	N/A	N/A	464	2	5.635	19	696	2	1.922	7	8834	30	612	2	8	0	N/A	N/A
LD Truck Market growth 2010-2015 (CAGR)		N/A	N/A	25,0%		6,9%		9,7%		13,4%		5,0%		9,8%		55,0%		N/A	N/A
LD Truck Market growth 2010-2015 (absolute)	1			1.304	12	2.773	26	520	5	2.164	21	3.037	29	460	4	103	1	N/A	N/A
MDT Market 2010 [units]	1	N/A	N/A	1.260	2	1.236	2	1.890	3	5.742	9	1049	2	1919	3	21	0	N/A	N/A
MD Truck Market growth 2010-2015 (CAGR)		N/A	N/A	21,0%		6,0%		6,3%		8,9%		7,7%		9,0%		50,9%		N/A	N/A
MD Truck Market growth 2010-2015 (absolute)	1			2.700	10	517	2	833	3	3.847	14	592	2	1.299	5	227	1	N/A	N/A
HDT Market 2010 [units]	1	N/A	N/A	1.164	7	1.236	7	1.746	10	6.470	39	1.417	8	56	0	19	0	N/A	N/A
HD Truck Market growth 2010-2015 (CAGR)		N/A	N/A	22,0%		0,04%		7,09%		6,88%		9,4%		15,5%		52,50%		N/A	N/A
HD Truck Market growth 2010-2015 (absolute)	1			2.666	25	3	0	887	8	3.173	30	1.009	10	77	1	220	2	N/A	N/A
Country Index		221		267		253		227		314		367		338		285		465	
Finalwert		201		134		127		114		157		184		169		143		310	
Ranking																			

UNCTAD (database 2009)
CIA
Global Insight
The Economist Intelligence Unit
Estimation
Transparency International Corruption Index
Benchmark

Quelle: Eigene Darstellung.

Fortsetzung Tabelle 8: Konsolidierung rankingspezifischer Einflussfaktoren

	weighting	South Africa		Swaziland		Tanzania		Thailand		Uruguay		Venezuela		Vietnam		Zambia		Zimbabwe	
		Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points
01 General Market Criteria																			
Population size 2010 (mn)	0,62	49,3	13	1,2	0	40,5	11	68,1	18	3,4	1	27,2	7	89	24	13,3	4	13,8	4
GDP 2010 [bn USD]	0,62	293,4	32	3,1	0	18,4	2	282,4	30	33,1	4	312,9	34	102,8	11	13,7	1	2,6	0
GDP growth 2010 - 2015 (CAGR)	0,62	3,3	31	2	19	5,4	50	3,7	34	3,2	30	2,2	21	6	56	5,1	48	2,3	21
Infrastructure																			
Roadways [km]	0,62	362099	51	3594	1	78892	11	180053	25	77732	11	96155	14	171392	24	91440	13	97267	14
paved Roadways [%]	0,62	20,3%	13	30,0%	19	6,0%	4	31,4%	20	10,0%	6	33,6%	22	73,4%	47	22,0%	14	19,0%	12
Roadways in total of Infrastructure [%]	0,62	N/A	N/A	92,3%	57	N/A	N/A	95,7%	59	96,0%	59	92,4%	57	89,5%	55	95,4%	59	N/A	N/A
Railways [km]		20872		301		3689		4071		1641		806		2347		2157		3077	
Waterways [km] (2010)		N/A		0		N/A		4000		1600		7100		17702		2250		N/A	
Net foreign direct Investment [bn USD] 2010	0,62	5,696	19	0,066	0	0,65	2	8,3	27	1,139	4	0	0	9,11	30	0,959	3	0,06	0
Investment growth [%] 2010 - 2015	0,62	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	7,8%	22	N/A	N/A	0,0%	0	8,7%	24	N/A	N/A	N/A	N/A
GDP per capita (2010) [USD]	0,62	5910	9	2550	4	450	1	4140	6	9810	14	10710	15	1150	2	1030	1	190	0
GDP per capita growth (2010 - 2015)	0,62	2,8	30	0,8	8	5,2	55	3,2	34	2,9	31	0,9	10	5,1	54	3	32	0,9	10
"Industrie - Split" (2008)																			
Agriculture in %		3		8,6		41,6		10,4		9,3		4,1		51,8		19,7		19,5	
Industry in %	0,62	31,2	26	42	35	18,1	15	45,6	38	22,8	19	34,9	29	15,4	13	33,7	28	24	20
Services in %		65,8		49,4		38,4		44		67,9		61,1		32,7		46,6		56,5	
Industrial Production growth rate (2009) in %	0,62	3	11	1	4	7	25	14,5	52	16,5	59	-8	-28	7,5	27	12,1	43	4	14
Corruption Index (2010)	0,62	5	30	3,2	21	2,7	18	3,5	23	6,9	46	2	13	2,7	18	3	20	2,4	16
02 Truck Market Criteria																			
Total Truck Market 2010 [Units]	1	15.117	14	963	1	5776	5	19523	19	12115	12	22.653	22	17.377	17	4332	4	2407	2
Truck Market growth 2010-2015 (CAGR)		10,0%		3,7%		6,4%		4,3%		7,6%		-4,4%		7,4%		3,7%		12,2%	
Truck Market growth 2010-2015 absolute	1	11.689	24	232	0	2.588	5	5.592	12	6.738	14	5.414	-11	9.342		1.045	2	2.405	5
LDT Market 2010 [units]	1	1.154	4	115	0	928	3	2.138	7	1.647	6	1.417	5	N/A	N/A	696	2	387	1
LD Truck Market growth 2010-2015 (CAGR)		1,1%		11,5%		8,9%		6,2%		12,3%		16,30%		N/A	N/A	6,2%		12,2%	
LD Truck Market growth 2010-2015 (absolute)	1	78	1	106	1	619	6	929	9	1.656	16	2.089	20	N/A	N/A	300	3	387	4
MDT Market 2010 [units]	1	5.463	8	420	1	2.520	4	4.872	8	4.922	8	7.257	11	N/A	N/A	1.890	3	1.050	2
MD Truck Market growth 2010-2015 (CAGR)		9,9%		2,8%		5,5%		7,8%		7,9%		4,20%		N/A	N/A	2,8%		8,7%	
MD Truck Market growth 2010-2015 (absolute)	1	4.177	15	75	0	945	3	2.774	10	2.831	10	2.032	7	N/A	N/A	338	1	683	2
HDT Market 2010 [units]	1	8.500	51	388	2	2.328	14	12.513	75	5.546	33	13.979	83	N/A	N/A	1.746	10	970	6
HD Truck Market growth 2010-2015 (CAGR)		3,6%		3,57%		6,26%		2,4%		5,84%		5,20%		N/A	N/A	3,56%		9,54%	
HD Truck Market growth 2010-2015 (absolute)	1	2.020	19	91	1	1.023	10	1.914	18	2.250	21	4.969	47	N/A	N/A	408	4	706	7
Country Index		380		174		235		527		380		329		401		292		133	
Finalwert		200		87		124		251		190		165		267		146		70	
Ranking																			

UNCTAD (database 2009)

CIA

Global Insight

The Economist Intelligence Unit

Estimation

Transparency International Corruption Index

Benchmark

Quelle: Eigene Darstellung.

A.8 Finale Rankingerstellung anhand vier selektionsspezifischer Auswahlkriterien

Tabelle 9: Finale Rankingerstellung anhand vier selektionsspezifischer Auswahlkriterien

Rank	Country	Points
1	Indonesia	553
2	Singapore	310
3	Vietnam	267
4	Argentina	252
5	Thailand	251
6	Malaysia	237
7	Chile	221
8	Angola	206
9	Mauritius	201
10	Uruguay	190
11	Colombia	188
12	Peru	184
13	Philippines	169
14	Venezuela	165
15	Brunei	159
16	Paraguay	157
17	Laos	149
18	Zambia	146
19	Seychelles	143
20	Malawi	143
21	Madagascar	142
22	Cambodia	141
23	Bolivia	139
24	DRC	138
25	Mozambique	134
26	Ecuador	127
27	Myanmar	127
28	Botswana	126
29	Tanzania	124
30	Namibia	114
31	Lesotho	101
32	Swaziland	87
33	Zimbabwe	70

Volume size >10.000		
Rank	Country	Points
1	Indonesia	553
3	Vietnam	267
4	Argentina	252
5	Thailand	251
6	Malaysia	237
7	Chile	221
8	Angola	206
9	Uruguay	190
10	Colombia	188
11	Venezuela	165
13	Peru	184
17	Paraguay	157
23	Bolivia	139

GDP >70bn US-\$		
Rank	Country	Points
1	Indonesia	553
3	Vietnam	267
4	Argentina	252
5	Thailand	251
6	Malaysia	237
7	Chile	221
8	Angola	206
9	Uruguay	190
10	Colombia	188
11	Venezuela	165
13	Peru	184
17	Paraguay	157
23	Bolivia	139

Industrial Production Growth Rate (>4%)		
Rank	Country	Points
1	Indonesia	553
3	Vietnam	267
4	Argentina	252
5	Thailand	251
6	Malaysia	237
7	Chile	221
8	Angola	206
9	Uruguay	190
10	Colombia	188
11	Venezuela	165
13	Peru	184
17	Paraguay	157
23	Bolivia	139

Truck growth >5.000 units		
Rank	Country	Points
1	Indonesia	553
3	Vietnam	267
4	Argentina	252
5	Thailand	251
6	Malaysia	237
8	Angola	206
9	Uruguay	190
10	Colombia	188
13	Peru	184
17	Paraguay	157
23	Bolivia	139

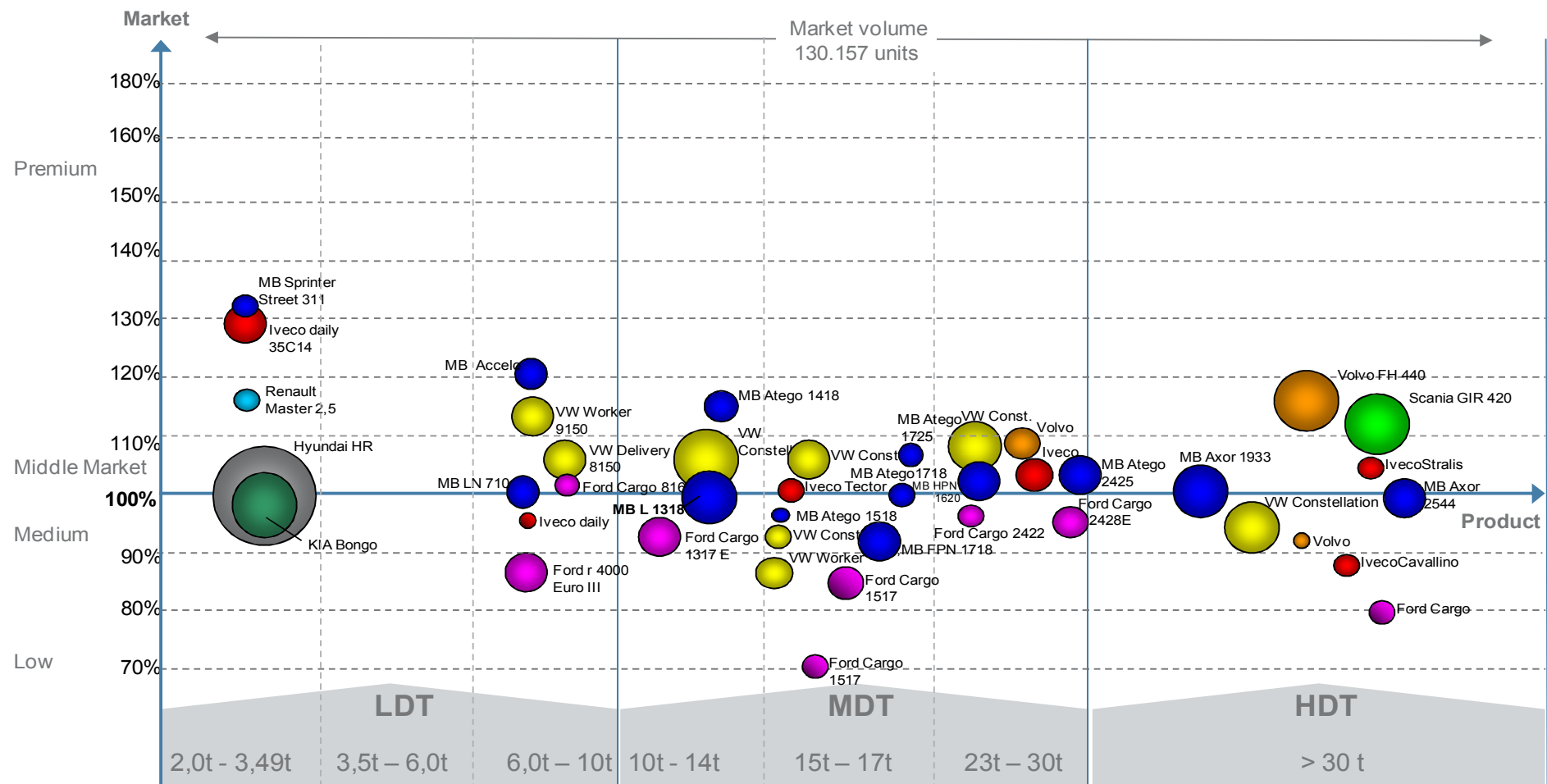
Final Ranking		
Rank	Country	Points
1	Indonesia	553
3	Vietnam	267
4	Argentina	252
5	Thailand	251
8	Angola	206
10	Colombia	188

Brazil	1687
South Africa	200

Quelle: Eigene Darstellung.

A.9 Preis- und Volumenübersicht des südamerikanischen Marktes (2010)

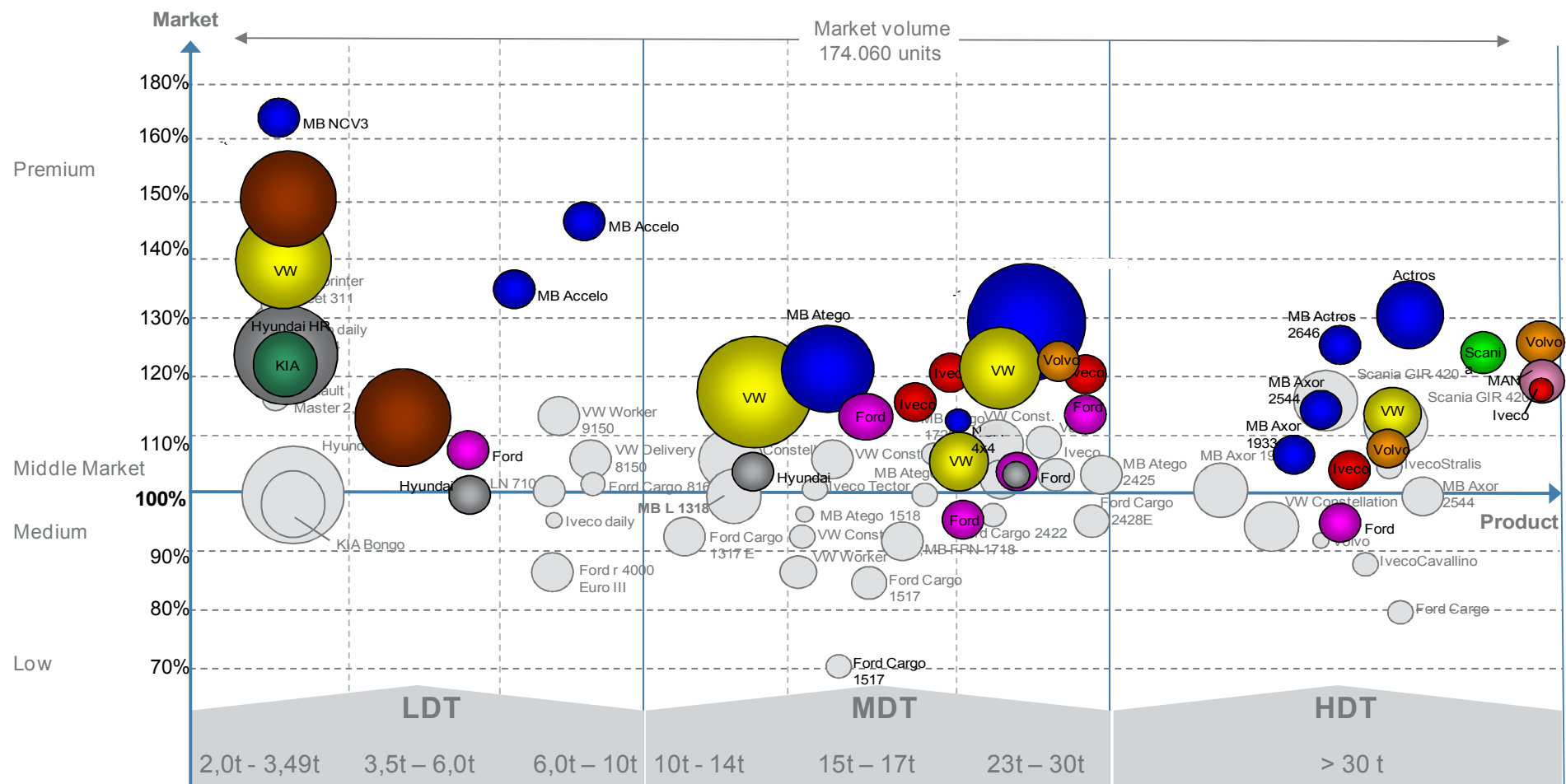
Abbildung 19: Preis- und Volumenübersicht des südamerikanischen Marktes (2010)



Quelle: Eigene Darstellung.

A.10 Preis- und Volumenübersicht des südamerikanischen Marktes (2015)

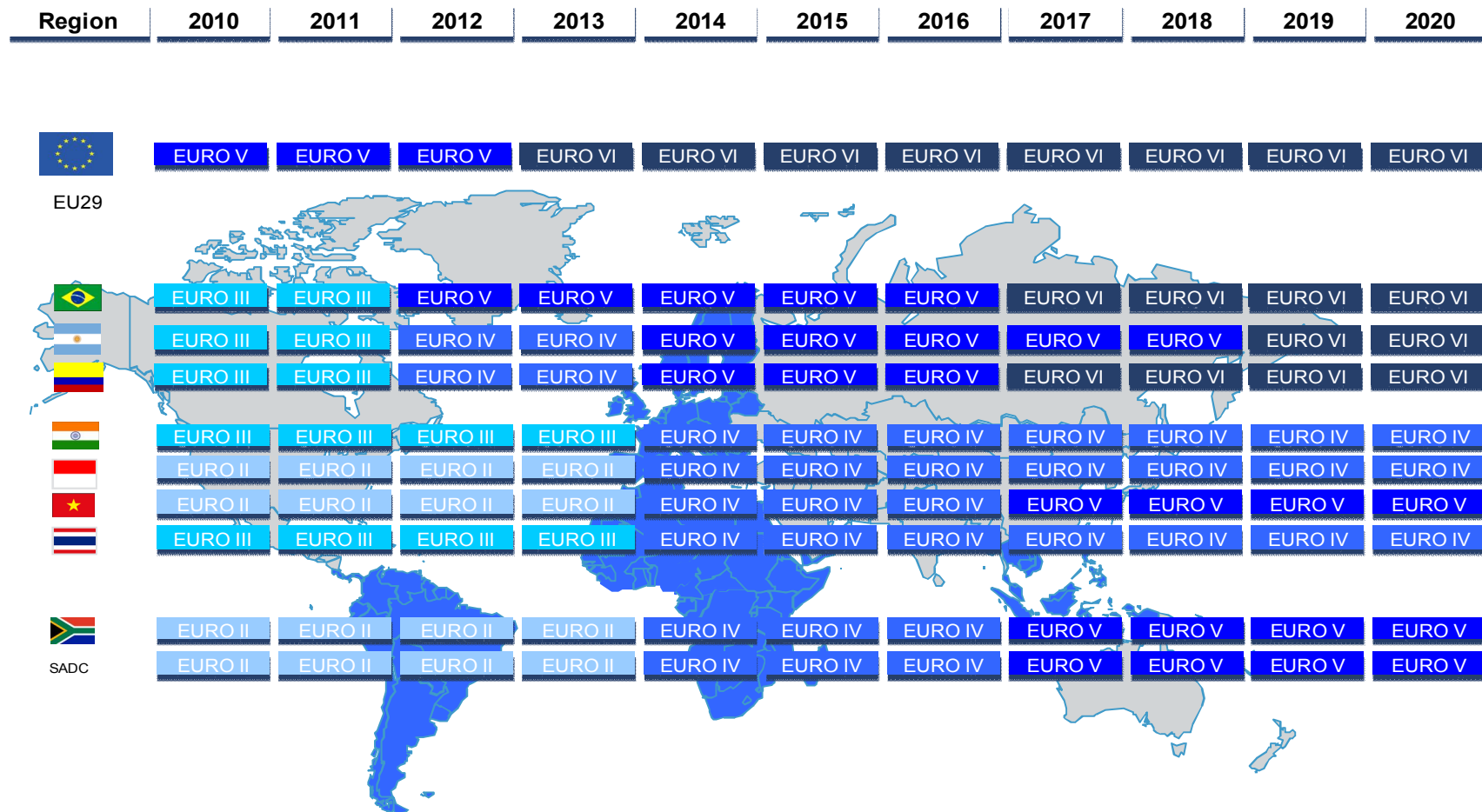
Abbildung 20: Preis- und Volumenübersicht des südamerikanischen Marktes (2015)



Quelle: Eigene Darstellung.

A.11 Übersicht der Emissionsregularien

Abbildung 21: Übersicht der Emissionsregularien



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Daimler AG (2011a).

A.12 Zollregularien ausgehend von den IBSA-Staaten in potenzielle Zielmärkte

Tabelle 10: Zollregularien ausgehend von den IBSA-Staaten in potenzielle Zielmärkte

From Production Plant	Latin America				SEA				RIC			Africa	
	Brazil	Argentina	Colombia	Venezuela	Indonesia	Malaysia	Vietnam	Thailand	Russia	India	China	South Africa	Angola
India	Trucks: 0%	Trucks: 35%	Trucks: 15%	Trucks: 15%	Trucks: 40% Parts (CKD): 10%	Trucks: 30%	Trucks: 54%	Trucks: 40% Parts (CKD)	Trucks: 25%		Trucks: 18%	Trucks: 0%	Trucks: 2%
South Africa	Trucks: 0%	Trucks: 35%	Trucks: 15%	Trucks: 15%	Trucks: 40%	Trucks: 30%	Trucks: 54%	Trucks: 40%	Trucks: 25%	Trucks: 0%	Trucks: 20%		Trucks: 2%
Brazil		Free (Mercosur)	Trucks: 15%	Trucks: 6,9%	Trucks: 40%	Trucks: 30%	Trucks: 54%	Trucks: 40%	Trucks: 25%	Trucks: 0%	Trucks: 20%	Trucks: 0%	Trucks: 2%

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Daimler AG (2011b).

A.13 Lebenslauf

Hermann Sebastian Dehnen

Geburtsdatum: 21. April 1985
 Geburtsort: Mülheim an der Ruhr
 Staatsangehörigkeit: deutsch
 Familienstand: ledig

Universitärer/Schulischer Werdegang:

10/09 bis 12/11	Promotion der Wirtschaftswissenschaften, Bergische Universität, Wuppertal
10/05 bis 09/09	Diplomstudium der Wirtschaftswissenschaften, Bergische Universität, Wuppertal
08/95 bis 06/05	Immanuel-Kant Gymnasium, Heiligenhaus, mit Abitur abgeschlossen

Beruflicher Werdegang:

05/10 bis 12/11	Doktorand der Daimler AG, Stuttgart, Abteilung Strategie Nutzfahrzeuge (S/TS)
04/11 bis 09/11	Lehrauftrag am Lehrstuhl BWL, insb. Produktion und Logistik im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen der Bergischen Universität, Wuppertal
10/09 bis 04/10	Doktorand der Daimler AG, Stuttgart, Abteilung Strategie Nutzfahrzeuge (S/TP)
08/09 bis 09/10	Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl BWL, insb. Produktion und Innovation der Schumpeter School of Business & Economics der Bergischen Universität, Wuppertal
04/09 bis 09/09	Diplomand der Daimler AG, Stuttgart, Abteilung T/IMI
11/08 bis 12/08	Praktikum bei der Seat S.A. , Martorell, Spanien, Abteilung Strategic Business Development
08/07 bis 10/07	Praktikum bei der Pinturas Hempel S.A., Barcelona, Spanien, Abteilung Marketing
08/06 bis 09/06	Praktikum bei der BMW AG, Niederlassung Düsseldorf, Abteilung Aftersales