

Consulting
Trend Onshore-Strategie

Booz&Co informiert über Risiken und Chancen. Seite 4

Consulting
Emerging Markets

Präsenz entlang der Wertschöpfungskette optimal nutzen. Seite 8

Finance
Switzerland tops in M&A

Schweizer M&A-Aktivitäten trotz Krise überdurchschnittlich. Seite 12

Consulting
Business Wargaming

Die Konkurrenz realistisch einschätzen. Seite 6

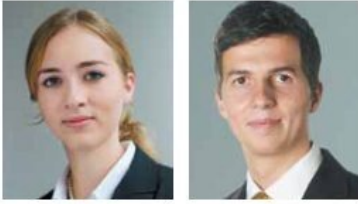


Weitsichtig, erfahren,
partnerschaftlich.

A.T. Kearney gestaltet die Zukunft von Unternehmen. Wir verbinden strategische Weitsicht mit operativer Erfahrung. Gemeinsam mit unseren Klienten erarbeiten wir umsetzbare Lösungen für die Herausforderungen des globalen Wettbewerbs – seit 80 Jahren, in 33 Ländern weltweit.

A.T. Kearney (International) AG
Renggerstrasse 3, 8038 Zürich
Tel. 044 487 44 00
Fax 044 487 44 99
www.atkearney.ch

ATKEARNEY



Liebe Leserinnen, Liebe Leser

ESPRIT St.Gallen ist seit 1988 die studentische Unternehmensberatung der Universität St.Gallen (HSG). Das Team besteht zurzeit aus rund 14 Studierenden der HSG, die alle ehrenamtlich für den Verein arbeiten.

Die ESPRIT BUSINESS REVIEW ist das Ergebnis der Neukonzeption unseres ehemaligen Wirtschaftsmagazins «Student Business Review». Inhaltlich fokussiert sich das neue Magazin auf aktuelle Themen aus den Bereichen Consulting und Finance.

Da zunehmend nicht nur den Absolventen und Absolventinnen der Wirtschaftswissenschaften, sondern speziell auch denjenigen von technischen Hochschulen interessante berufliche Zukunftsperspektiven in Consulting und Finance geboten werden, wird das ESPRIT BUSINESS REVIEW nun sowohl an der Universität St.Gallen, als auch neu an der ETH Zürich verteilt.

Das langfristige Ziel der ESPRIT BUSINESS REVIEW ist es, stets im Interesse unserer Leserschaft zu berichten. Um das ESPRIT BUSINESS REVIEW zielgerichtet und Ihren Bedürfnissen entsprechend weiterzuentwickeln, sind wir auf konstruktives Feedback Ihrerseits angewiesen. Dieses können Sie uns jederzeit per E-Mail (ebr@espritsg.ch) zukommen lassen. Wir bedanken uns dafür herzlich und wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Ihre Gioia Jaeckle
Chefredakteurin

Ihr Thomas Zweifel
Stv. Chefredakteur

Impressum

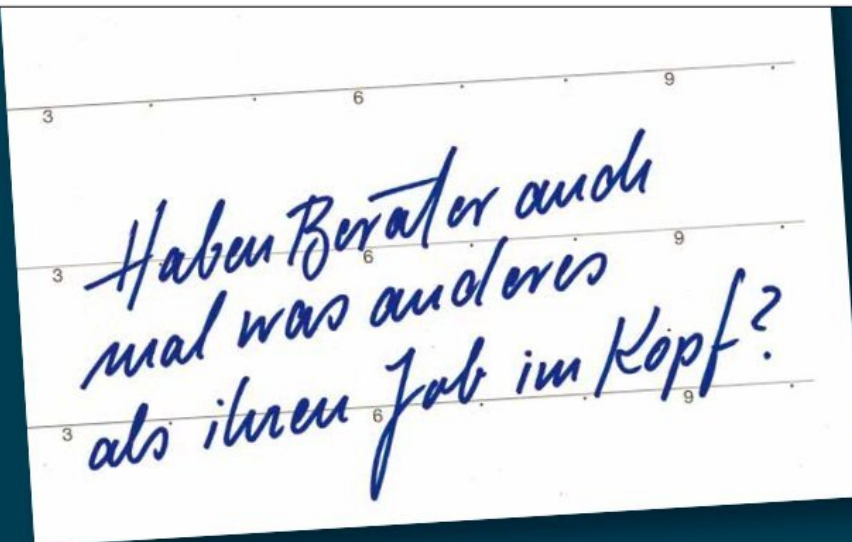
Herausgeber

ESPRIT St.Gallen –
Beratung durch Studenten
Guisanstrasse 19
CH-9010 St.Gallen
Tel. +41(0)712201401
Fax +41(0)712201404
editors@sbr.ch
www.espritsg.ch, www.sbr.ch

Konzept und Realisierung, Verlag

Metrocomm AG
Zürcherstrasse 170
9014 St. Gallen
Tel. 071 272 80 59
Fax 071 272 80 51
info@metrocomm.ch
www.metrocomm.ch

Anzeige



→ Berater, sagt man, arbeiten hart und viel. Das stimmt – aber nur zur Hälfte. Ein guter Berater kann man nur sein, wenn man den richtigen Ausgleich neben dem Beruf findet. Jeder von uns hat Leidenschaften, ob Sport, Kultur oder soziale Aktivitäten. → Dabei hilft unsere Unternehmenskultur, die von gegenseitigem Respekt geprägt ist und individuellen Freiraum bietet. Leben Sie aus, was Ihnen wichtig ist.



Carlos Ammann und Stefan Kramer

Quo Vadis Offshore Private Banking

Aktuell vergeht kaum ein Tag ohne negative Nachrichten für das Schweizer Offshore-Banking. Die UBS steht aktuell unter hohem Druck der regulatorischen Behörden der USA und hat nun – nach Absprache mit der FINMA – Daten von ca. 250 US Kunden herausgegeben. Darüberhinaus hat sie Ende letzten Jahres bekannt gegeben, dass sie ihr «cross-border» Geschäft mit US-Kunden einstellen wird. Andere Schweizer Banken werden diesem Trend wahrscheinlich folgen. Zudem stehen auch die Liechtensteiner Banken aktuell unter starker Beobachtung, vor allem durch deutsche Aufsichtsbehörden. Insgesamt haben die Risiken für das Offshore Private Banking für Banken wie für die Kundschaft massiv zugenommen – verbunden mit erheblichen Reputationsrisiken für die involvierten Institute.

Der zunehmende Trend zur Onshore-Strategie ist jedoch auch demographisch bedingt. Ein Grossteil der bestehenden Offshore-Kundschaft der Schweizer Banken ist heute über 70 Jahre alt und somit tendenziell in einer Phase des Vermögensverzehr – diese Gelder machen bei den meisten Instituten zwischen 50 und 95% des angelegten Vermögens aus. Gleichzeitig verändern sich die Ansprüche der Erbengeneration, die vormals geschützte Gelder repatriierten und aktiver bewirtschaften möchte, dies meist verbunden mit deutlich höheren Renditeerwartungen an die Bank. Schliesslich fördern auch bessere politisch-ökonomische Bedingungen in Offshore-Märkten wie

dem Mittleren Osten oder Südostasien den Onshore-Trend, so dass der Vermögenszuwachs in diesen «Emerging Markets» heute zunehmend regional investiert wird. Da diese Regionen weltweit mit die höch-

sten Wachstumsraten von High Net Wealth Individuals (HNWI) zeigen, ist eine Orientierung hin zur lokalen Onshore-Betreuung um so dringender.

Bei den führenden Schweizer Privatbanken hat diese Entwicklung zu einer umfangreichen Neuorientierung geführt. Praktisch alle Institute haben mit dem Aufbau mehr oder weniger umfangreicher lokaler (Onshore) Filialnetze in ihren wichtigsten Wachstumsmärkten begonnen. Besonders deutlich zeigt sich dieser Trend in Deutschland und Italien. Im Kernmarkt Deutschland hat die Credit Suisse bisher 13 Filialen eröffnet, die UBS 14, und beide gehören bereits zu den Top 10 im Onshore Private Banking Deutschland. Aber auch Märkte wie Brasilien, Russland und Australien wurden durch umfangreiche

Akquisitionen erschlossen. Nicht zuletzt haben UBS und Credit Suisse massiv in ihre Vertretungen im Mittleren Osten investiert und für praktisch alle grösseren Länder der Region Banklizenzen beantragt, bzw. bereits erhalten. Daneben haben auch andere grosse Schweizer Privatbanken in den letzten Monaten mit einer beeindruckenden Geschwindigkeit ihre Präsenz «Onshore» ausgebaut. (siehe Chart)

Risiken sind nicht zu unterschätzen

Trotz erster Erfolge dieser Expansions-Strategien dürfen die enormen Anfangsinvestitionen und Risiken von «Going Onshore»-Strategien nicht unterschätzt werden.

Für die Schweizer Banken ist das heutige Offshore-Geschäftsmodell sehr profitabel und kann sehr effizient betrieben werden. So bedarf es nur weniger Filialen, da die Kunden selten zu Gesprächen mit ihrem Kundenberater in die Schweiz kommen. Dem gegenüber ist eine Onshore-Strategie meist deutlich teurer und mit verschiedenen Risiken verbunden. Beispielsweise müssen in den meisten Fällen umfangreiche Filialnetzwerke aufgebaut werden, um den Kunden ortsnahe betreuen und gleiche Servicequalität wie die lokale Konkurrenz bieten zu können. Darüber hinaus wird der Kampf um die richtigen Mitarbeiter um einiges intensiver geführt als im Heimatmarkt. Eine erfolgreiche Onshore-Strategie setzt daher eine umfassende Analyse und die richtige Wahl des Markteintritts voraus. Viele Banken machen auch nach mehreren Jahren noch Verluste im Onshore-Geschäft – der Break-Even gelingt oft erst nach einigen Jahren.

Vor einer Umstellung des eigenen Geschäftsmodells für eine Onshore-Strategie ist es deshalb sinnvoll, alternative Handlungsoptionen sorgfältig zu analysieren. Der entscheidende Faktor für den erfolgreichen Aufbau des Onshore-Geschäfts ist dabei die richtige Marktauswahl. Zusätzlich zur Analyse des lokalen Potenzials ist zu beurteilen, in welchem Umfang mit möglichen Vermögensrückflüssen aus den eigenen Offshore-Kundenportfolien, z.B. durch Erbschaft, gerechnet werden kann. Damit zusammenhängend ist auch das steuerliche und regulatorische Umfeld zu beachten, das oftmals weiteres Offshore-Wachstum verhindert. Innerhalb der Bank sollten die bereits vorhandenen internen Kompetenzen für die relevanten Zielmärkte geprüft werden. Diese können einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen ausländischen

Offshore- und Onshore-Banking

Das Offshore-Geschäft bezieht sich auf Gelder, welche von ausländischen Kunden den Schweizer Banken in der Schweiz anvertraut werden. Das Onshore-Geschäft ist als Verwaltung von Geldern ausserhalb der Schweiz (meist im Heimatland des Kunden) durch eine Schweizer Niederlassung zu verstehen.

Private Banking-Anbietern darstellen, welche die gleichen Zielmärkte erobern wollen.

Basierend auf einer umfassenden Marktbewertung muss die Art des Markteintritts eruiert werden. Dabei setzen viele Banken auf Akquisitionen, um möglichst schnell in neue Märkte vorzudringen. Dies hat den Vorteil, dass kritische Grösse und lokale Marktkennntnisse in kurzer Zeit aufgebaut werden können. Credit Suisse und UBS, aber auch mittelgrosse Banken wie die EFG, haben in den letzten Jahren beachtliche Zukäufe getätigt. Allerdings dürfen die Risiken bezüglich kultureller Differenzen oder Compliance nicht vernachlässigt werden. Ein anderer Weg führt über strategische Partnerschaften mit lokalen Partnern. In gewissen Märkten sind solche strategischen Partnerschaften sogar zwingende Voraussetzung, um eine Lizenz für Private Banking erwirken zu können. Daneben sind Partnerschaften mit lokalen Vermittlern oder Vertriebspartnern notwendig, um die gewünschte Klientel zielgerichtet ansprechen zu können.

Organisches Wachstum bietet sich als dritte Möglichkeit eines Markteintritts an. Dies hat den Vorteil der vollständigen Kontrolle über den Markteintritt bei beschränktem Ressourceneinsatz. Es besteht jedoch das Risiko, als «Me-too-Player» stecken zu bleiben und den Break-Even nicht in nützlicher Frist zu erreichen. Diese Gefahr besteht vor allem, wenn keine überzeugenden Produkt- und Service-Angebote definiert sind. Gerade kleinere Schweizer Privatbanken stehen vor der Herausforderung, länderspezifische Offerings zu definieren und umfassende lokale Kompetenzen aufzubauen, um den hohen Ansprüchen der Onshore-Kundschaft gerecht zu werden.

Bei allen genannten Handlungsoptionen ist der entscheidende Erfolgsfaktor, die besten Kundenberater für die Bank zu gewinnen und auch mittelfristig halten zu können. Hier sind gerade die Märkte in Asien und im Mittleren Osten geprägt von extrem hoher Fluktuation und hohen Löhnen, die längerfristiges, profitables Wachstum stark behindern. Banken müssen überzeugende Kompensations-Modelle und attraktive Entwicklungspfade für Kundenberater entwickeln, um Mitarbeiter länger an die Bank zu binden.

Carlos Ammann, lic. oec. HSG

ist Vorsitzender der Geschäftsführung Schweiz von Booz & Company. In über 20 Jahren als Berater hat er Projekte auf 5 Kontinenten durchgeführt. Heute konzentriert er sich auf grosse Strategie- und Transformationsprojekte sowie Post Merger Integration und betreut führende internationale Unternehmen.

Stefan Kramer, lic. oec. HSG

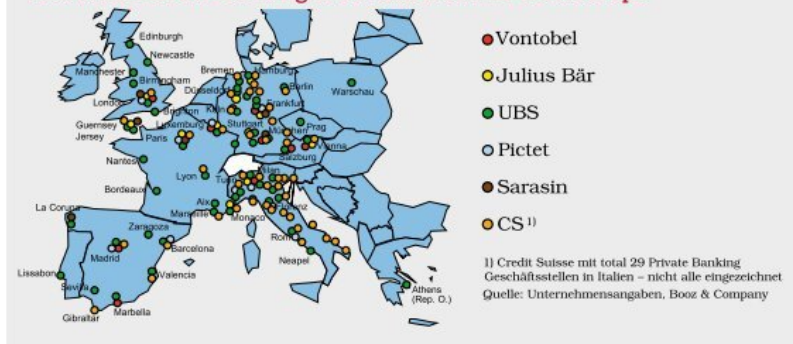
arbeitet seit 4 Jahren als Berater bei Booz & Company im Zürcher Büro. Sein Beratungsschwerpunkt liegt in der Finanzindustrie mit Fokus auf Private Banking, Kapitalmärkte sowie Kreditkarten. Er hat Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen studiert und war während des Studiums Mitglied von ESPRIT St.Gallen.

Booz & Company

ist mit über 3'300 Mitarbeitern weltweit eine der führenden Strategieberatungen. Zu den Klienten gehören erfolgreiche Unternehmen, Regierungen und Organisationen. www.booz.com/ch

Schweizer Privatbanken haben bereits ein umfangreiches Netz an Geschäftsstellen in Nachbarländern aufgebaut

Übersicht Private Banking Geschäftsstellen in Westeuropa



Schweizer Banken machen es vor: der Trend zur Onshore-Strategie nimmt rasant zu.

Zukunft des klassischen Offshore-Banking

Die Schweiz wird ihre Bedeutung als sicherer Hafen für Märkte mit hohen politischen Risiken wie Lateinamerika, Zentral- und Osteuropa weiter ausbauen können, die Reputations-Risiken für Offshore-Dienstleistungen in diesen Märkten dürfen jedoch nicht unterschätzt werden – dies zeigen auch die aktuellen Probleme von Schweizer Grossbanken in Märkten wie Brasilien.

Für Märkte mit hohen Umverteilungs-, Vermögensübertrags- oder Ruhestandsrisiken wie Deutschland, Italien oder die USA wird Offshore-Banking bedingt durch den zunehmenden Druck auf die Privatsphäre und den damit verbunden Compliance-Risiken an Bedeutung verlieren. Für diese Märkte ist eine Onshore-Strategie notwendig, und wurde von vielen grossen Banken bereits umgesetzt.

Für Märkte mit geringen politischen und fiskalischen Risiken wie beispielsweise Hong Kong, Singapur und zunehmend auch der Mittlere Osten ist eine Onshore-Strategie zwingende Voraussetzung, um von den Wachstumsmöglichkeiten profitieren zu können.

Die Schweizer Privatbanken sind mit ihrer hohen Produkt-, Service- und Prozesskompetenz sehr gut positioniert, um diese Marktchancen «Onshore» nutzen zu können. Die neuen Märkte zu erschliessen, erfordert jedoch einen langen Atem. Der Markteintritt ist akribisch zu planen, um die zahlreichen Fallstricke einer Onshore/Offshore-Value Proposition zu vermeiden.



Dr. Daniel F. Oriesek und Jan Oliver Schwarz

Business Wargaming als Waffe des modernen CEO

Rohstoffpreise auf der Achterbahn, Verwerfungen im Finanzsektor, einschneidende regulatorische Auflagen oder Forderungen nach mehr Nachhaltigkeit – wirtschaftliches Handeln findet heute in einem komplexen Umfeld statt. Nicht nur einzelne Unternehmen, sondern auch ganze Industrien wie Automotive, Detailhandel oder die Pharmaindustrie erleben, wie sich die Spielregeln des Wettbewerbs und das vertraute Geschäftsumfeld laufend verändern.

Seinen Ursprung hat das Business Wargaming im Militär. Ziel war es, Befehlshaber und Offiziere auf unvorhergesehene Entwicklungen auf dem Schlachtfeld vorzubereiten und ihnen dadurch Vorteile zu verschaffen. Als eigentliche Erfinder gelten die Chinesen, die vor rund fünftausend Jahren das Spiel «Wei-Hai» («Einkesselung») entwickelten. Seine wesentliche Weiterentwicklung erlebte das Wargaming in der Preussischen Armee und nach dem zweiten Weltkrieg am US Naval War College. Auch heute wird Wargaming von Militärs weltweit verwendet.

Im geschäftlichen Umfeld tauchte Wargaming in den 1950er-Jahren auf, als die American Management Association das Verfahren erstmals zu Ausbildungszwecken einsetzte. Ab Mitte der 1980er fand

Business Wargaming zunehmend für strategische Fragestellungen in Unternehmen Einsatz und wurde zu einer eigenständigen Methodik entwickelt, die auch von Beratungsunternehmen angeboten wird. A.T. Kearney bietet Business Wargaming im Rahmen ihres Dienstleistungsportfolios zur Strategieentwicklung für verschiedene Fragestellungen, in unterschiedlichen Industrien und in verschiedenen Grössenordnungen an.

Was ist Business Wargaming?

Mit dem Begriff «Wargaming» werden oft verschiedene Vorstellungen assoziiert, die nicht immer den Kern der Sache treffen. Am einfachsten lässt sich der Begriff eingrenzen, wenn man festhält, was Business Wargaming nicht ist: Business Wargaming ist kein Zeitvertreib für gelangweilte Manager, ebenso wenig ein Spiel für Business Schools mit einer Anzahl von zu vermittelnden Lektionen und es handelt sich auch nicht um eine reine Computer-Simulation. Business Wargaming ist eine Methode zur dynamischen Strategiesimulation, die für jedes Unternehmen und auf jede Fragestellungen hin individuell strukturiert wird. Durch die Teilnehmer und ihre Aktionen bzw. Reaktionen bezieht Busi-

Klassische Wargaming-Beispiele aus der Praxis

Schweizer Eigenmarken-Produzent

Erst kürzlich führte ein führender Schweizer Eigenmarken-Produzent ein Wargaming durch, um die «wahren» Erfolgsfaktoren für ihren vor kurzem erfolgten Eintritt in einen wichtigen Europäischen Markt zu testen. Neben der Untersuchung, was den effektiven Wert ihrer USP (Unique Selling Proposition) gegenüber Detailhändlern und Endkunden ausmacht, ging es auch darum, die ideale Balance zu finden zwischen weiterer aggressiver Expansion in diesem Markt und Verteidigung der eben erlangten Marktstellung. Die Simulation zeigte nicht nur was die Erfolgsfaktoren waren, sondern auch was bislang ungenutzte Potentiale zur Differenzierung sind und welche strategischen Aktionen die Wettbewerber – einem von ihnen hatte die Firma ein grosses Account weggeschnappt – tun könnten. Interessanterweise stellte sich genau zwei Wochen nach der Simulation das angenommene Angriffsszenario des Hauptwettbewerbers ein. Die Firma war bestens vorbereitet, um sich verteidigen zu können und treibt ihre Expansion erfolgreich voran.

Kombinierte Angebote aus Endgeräten, Datenübertragung und Inhalten

Anfang des neuen Jahrtausends standen die Mobilfunkanbieter, Endgeräteleiferanten und Provider elektronischer Inhalte vor der Frage, wie sie mobile Datendienstleistungen, die durch Technologien wie z.B. UMTS oder EDGE ermöglicht wurden, profitabel an den Kunden bringen können. Das klassische Mobilfunkgeschäft lief in diesem Zusammenhang Gefahr zu einem reinen Commodity Business zu werden, in dem die Kunden frei waren in der Wahl ihrer Anbieter und die Preise unter Druck kamen. Nachdem sie immense Investitionen in den Erwerb von Lizenzen und in die Infrastruktur getätigt hatten, standen die Anbieter vor der Frage, ob ihre Strategie aufgehen würde. Mittels Business Wargaming liess sich zeigen, dass sich keine eigentliche Killerapplikation für die Branche ankündigte. Gewinnen würde somit, wer Endgeräte, Übertragung und Inhalte durch Akquisitionen, Partnerschaften oder Erlangen von fehlenden Fähigkeiten derart kombinieren würde, dass ein attraktives Gesamtpaket für den Kunden resultierte – eine Lektion die sich auf weitere Industrien wie z.B. portable Musik- (iPod und iPhone) übertragen lässt.

ness Wargaming die menschliche Dynamik in die Evaluation von Strategien mit ein, was mit sterilen Prüfungs-Szenarien nicht möglich ist. Was daraus resultiert ist eine interaktive Erfahrung, die sich sehr nahe an der Realität bewegt und es erlaubt, Strategien in einem «sicheren Umfeld» zu testen.

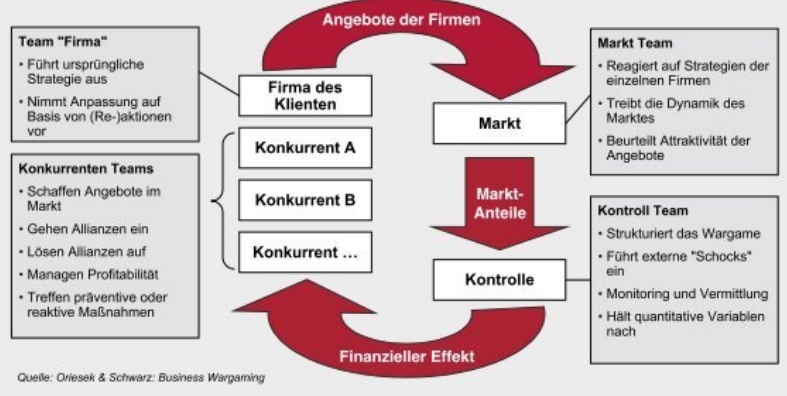
Wie funktioniert Business Wargaming?

Den Kern jedes Business Wargaming bilden die Wettbewerberteams. Neben einem Team, das die eigene Unternehmung repräsentiert, werden Teams für die wichtigsten Wettbewerber gebildet. Die wesentliche Aufgabe dieser Teams ist es, ihre Strategien umzusetzen und laufend zu verbessern. Dabei können sie alles tun, was auch in der Realität möglich wäre: Übernahmen, Fusionen, Allianzen, Produkteinführungen, Technologieinvestitionen, etc. Wichtig ist, dass die Teams auf die (Re-)Aktionen der Wettbewerber und des Marktes reagieren und ihr Unternehmen auf Erfolgskurs halten.

Neben den Wettbewerberteams bestehen jeweils noch ein Markt- und ein Kontrollteam. Das Marktteam repräsentiert die Kunden und reagiert auf Angebote respektive spricht aufgrund der relativen Attraktivität Marktanteile zu. Das Kontrollteam ist für die Simulation verantwortlich, indem es zum Beispiel das Kooperationsangebot eines Wettbewerberteams an ein anderes Unternehmen beurteilt oder quantitative Variablen auf Plausibilität überprüft. Damit wird verhindert, dass völlig absurde, nicht finanzierbare Strategien entwickelt werden, die zum Beispiel den Umsatz losgelöst von jeglichen Kosten maximieren. Bei Bedarf baut das Kontrollteam sogenannte «Schocks» ein, welche die Spieler zwingen, sich mit einzelnen Aspekten gesondert zu befassen. Ein Beispiel für einen Schock wäre ein Produktfehler, der eine Rückrufaktion auslösen würde. Zudem übernimmt das Kontrollteam die Rolle derjenigen Marktteilnehmer, die nicht explizit durch Teams repräsentiert sind wie Regulierungsbehörden, Stakeholder-Gruppen oder kleinere Konkurrenten.

Bevor die Manager in ein Business Wargaming einsteigen und die verschiedenen Rollen übernehmen, werden sie von Industrieexperten und Wargaming Spezialisten detailliert eingeführt. Alle Teilnehmer erhalten die gleichen Informationen über die Industrie, die wichtigsten Trends und die Stakeholder-Präferenzen. Zudem werden Struktur und Ablauf des Spiels sowie die Rolle jedes Einzelnen festgelegt.

Struktur und Ablauf



Business Wargaming wird typischerweise über drei «Moves» oder Runden gespielt, die jeweils einem strategischen Entscheidungszyklus in der Realität entsprechen. Dies können je nach Industrie einige Monate aber auch mehrere Jahre sein.

Die Rolle des Beraters

Berater bringen dann am meisten Nutzen, wenn sie aufgrund ihres Methodenwissens und ihrer Erfahrung aus anderen Projekten dazu beitragen, dass Abläufe in Unternehmen schneller und besser vorankommen. Sie wirken als Katalysatoren und helfen beispielsweise, grosse Transformationsprogramme, umfangreiche Strategieentwicklungen oder ähnlich gelagerte Projekte voranzutreiben. Indem sie kritische Fragen stellen, Überlegungen strukturieren und helfen, eine vollständige, faktenbasierte Sicht der Dinge zu gewinnen, agieren sie als Sparring-Partner für das Management. In gewissen Fällen bringen Berater auch innovative, neue Methoden in funktionalen Bereichen ein, wie eben zum Beispiel Business Wargaming.

Im Falle des Business Wargaming muss der Berater primär sicherstellen, dass das Spiel so gestaltet wird, dass es am Ende die gewünschten Antworten liefert. Konkret umfasst das die folgenden Schritte: Game Setup, Recherchen, Erstellen der Game Books, Programmieren der Modelle und vor allem auch Coaching und Moderation. Ein letzter, sehr wichtiger Beitrag der Berater liegt darin, das Spiel auszuwerten und die richtigen Konsequenzen für das Unternehmen abzuleiten. Nur wenn dieser letzte Schritt sorgfältig durchgeführt wird und konkrete Empfehlungen zur Verbesserung der Strategie vorliegen, hat das Business Wargaming seinen Zweck erfüllt.

Dr. Daniel F. Orišek

ist Principal & Office Head von A.T. Kearney (International) AG in Zürich. Er berät nationale und internationale Kunden in Strategiefragen, unter anderem auch zu Business Wargaming. Kontakt: daniel.oriesek@atkearney.com

Jan Oliver Schwarz

forscht und promoviert zu Fragen der Strategischen Frühaufklärung an der Universität der Künste Berlin. Er nutzt Business Wargaming sowohl in der universitären Lehre als auch in der Managementpraxis.

Orišek und Schwarz sind die Autoren von Business Wargaming – Securing Corporate Value, dem kürzlich erschienenen Buch, das sich erstmals umfassend mit der Anwendung von Wargaming als Management-Tool beschäftigt. Weitere Informationen finden Sie unter: www.business-wargaming.com. Kontakt: jan.schwarz@gmx.de



Dr. Bernd Loeser, Dr. Nikolaus Lang, Christina Basler

Globalisierung = Lokalisierung = Flexibilisierung

Wie produzierende Unternehmen ihre Präsenz in Emerging Markets entlang der Wertschöpfungskette optimal nutzen können – Beispiele aus der Automobilindustrie

China und Indien: die Automobilmärkte der Zukunft

In den 80er Jahren hat die Volkswagen Gruppe als erster ausländischer Automobilhersteller (OEM) ein Werk in China eröffnet. Etwa gleichzeitig ist Mitsubishi ein Joint Venture in Indien eingegangen. Heute, nur 25 Jahre später, sind fast alle ausländischen OEMs und Zulieferer mit insgesamt über 160 Werken in Indien und China vertreten, und das Rennen um die Vorherrschaft in den beiden aufstrebenden Märkten geht in die nächste Phase.

Die jährlichen Wachstumsraten der Automobilindustrie in China und Indien liegen bei beachtlichen 25 Prozent respektive 15 Prozent und weisen damit ein bedeutendes Potenzial für die Hersteller auf. Bis zum Jahr 2015 werden die beiden Länder mit 19 Millionen verkauften Fahrzeugen pro Jahr den westeuropäischen Automarkt überholt haben. Das ist die eine Seite. Auf der anderen Seite sind jedoch viele Unternehmen der Automobilbranche zwar auf dem chinesischen und indischen Markt vertreten, dort aber noch nicht richtig angekommen: Entweder ist ihr lokales Einkaufsvolumen noch gering oder ihre Produktion genauso teuer wie im Heimatland. In der nächsten Phase ihrer Globalisierung müssen Hersteller und Zulieferer daher nun die lokal verfügbaren Fähigkeiten und Ressourcen verstärken einsetzen. Erfolgreiche Globalisierung heisst Lokalisierung. Das bedeutet: lokale Ingenieure statt teurer Expatriates, im Einkauf eine stärkere Zusammenarbeit mit originär asiatischen Zulieferern, in den Fabriken mehr Handarbeit anstelle von Robotern und lokal angepasste Kleinwagen statt westlicher Standardmodelle.

The Boston Consulting Group (BCG) hat im Rahmen der Studie «Winning the Localization Game» (verfügbar auf www.bcg.com) mit 13 Automobilhersteller und 30 -zulieferer knapp 100 Interviews durchgeführt, mit dem Ziel Best Practices bei der Lokalisierung von Automobilfirmen in China und Indien zu identifizieren. Dabei standen die Wertschöpfungsstufen Forschung & Entwicklung, Einkauf, Produk-

tion und Vertrieb im Vordergrund. Ein Kernergebnis ist, dass die westlichen Automobilhersteller in China und Indien durchaus sehr aktiv sind, dass eine erfolgreiche Lokalisierung bisher aber nur in Ausnahmefällen stattfindet. Die Einbindung und Vernetzung der Wertschöpfungsschritte in die lokalen Strukturen ist dafür zentral und erfordert einen flexibleren Umgang mit den westlichen Standards.

Forschung & Entwicklung (F&E): Aufbau lokaler Kompetenzzentren ermöglicht maximale Nutzung lokaler Talente

Allein im Jahr 2007 haben in China und Indien ca. 2,2 Millionen ausgebildete Ingenieure einen Hochschulabschluss erworben. Jedoch sind weniger als drei Prozent der weltweiten F&E-Mitarbeiter in der Automobilindustrie in China oder Indien beschäftigt. Im Wesentlichen beschränkt man sich in diesen Ländern darauf, einfache Produktanpassungen an die lokalen Anforderungen vorzunehmen. Die meisten OEMs und Zulieferer beabsichtigen, in den kommenden drei bis fünf Jahren ihre lokalen Teams zu verdreifachen. Um damit erfolgreich zu sein, müssen sie vor allem zwei Massnahmen lancieren:

Stärkung der Rolle der F&E-Zentren in China und Indien: Abhängig vom Ausmass ihrer lokalen Verantwortung und vom Grad ihrer Autonomie von der F&E-Abteilung am Heimatstandort können die Rollen lokaler F&E-Zentren sehr unterschiedlich sein. Die Ansiedlung unternehmensweiter Kompetenzzentren (mit globaler Verantwortung) in China und Indien ermöglicht die maximale Nutzung der lokalen Talentpools.

Verbesserung des Know-how-Transfers bei gleichzeitiger Steigerung des Know-how Schutzes: Der Aufbau eines Kompetenzzentrums ist nur möglich, wenn der Wissenstransfer professionalisiert wird. Dies kann auf verschiedenen Wegen geschehen. Lokale oder zentrale Trainings und globale Projekte sind nur einige mögliche Hebel. Vermieden werden muss dabei jedoch auch der Verlust von Know-how. Erfahrene lokale F&E-Mitarbeiter können beispielsweise durch herausfordernde Projekte, klare Karriereentwicklungsperspektiven und wettbewerbsfähige Bezahlung mittel- bis langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

Einkauf: Zusätzliche Volumina und Komponenten schaffen Vertrauen

Von 2000 bis 2006 wuchs der Export wichtiger Teilegruppen für die Automobilindustrie aus China um 35 Prozent auf 15,7 Milliarden US-\$ und aus Indien um rund 24 Prozent auf 1,6 Milliarden US-\$. Trotz dieser hohen Steigerungsraten beziehen die meisten Hersteller und Zulieferer weniger als fünf Prozent ihres weltweiten Einkaufsvolumens aus den beiden Ländern. Wie lässt sich diese Quote erhöhen? Folgende drei Massnahmen kommen in Betracht:

Definition neuer Komponenten: Zunächst ist das Volumen von Teilen/Komponenten, welche bereits in diesen Ländern gekauft werden, auch konsequent dort zu konsolidieren. Ein Wechsel auf lokale chinesische und indische Lieferanten verspricht zusätzliche Einsparpotenziale. Und schliesslich können neben einfachen Teilen auch aufwendigere Komponenten dort bezogen werden, wenn man bereit ist, in die Entwicklung lokaler Lieferanten zu investieren.

Entwicklung lokaler Lieferanten: Damit Lieferanten eine grössere Wertschöpfung erreichen können, müssen die westlichen Unternehmen mit den eigenen besten Ingenieuren die lokalen Lieferanten schulen. Dabei stehen vor allem die Bereiche Qualität, Produktionseffizienz, Logistik, Produktentwicklung und Management ihrer eigenen Lieferanten im Vordergrund.

Überwindung der internen Widerstände: Eine Ausweitung des Einkaufsvolumens aus China und Indien wird oft durch interne Widerstände am Heimatstandort blockiert. Um diese Abwehrhaltung zu überwinden, hat z. B. ein amerikanischer Lieferant seine Einkäufer durch halbjährlich stattfindende

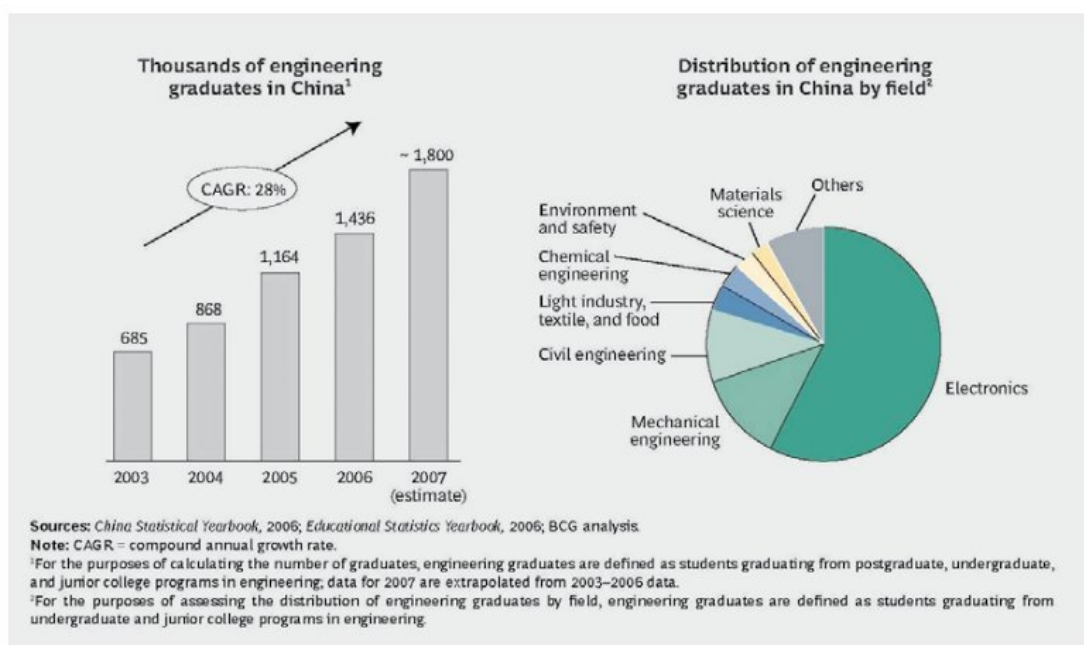
Besuchsreisen bei Lieferanten vor Ort bzw. durch Einladen ausgewählter Lieferanten an den Heimatstandort über deren Fähigkeiten aufgeklärt.

Produktion: Flexibilisierung der Fertigungsstrukturen und -prozesse erzielt gewünschte Kosteneffekte

Das Potenzial von Produktionsverlagerungen liegt vor allem in den Lohnkosten. In Deutschland kostet eine Arbeitsstunde in der Produktion derzeit etwa 37 US-\$, in China dagegen nur knapp 2 US-\$, in Indien sogar lediglich etwas mehr als 1 US-\$. Auch nach Berücksichtigung der stark abweichenden Produktivitäten in den entwickelten und den sich entwickelnden Ländern liegt der Unterschied zwischen den Lohnkosten immer noch bei einem Faktor von drei bis fünf. Doch trotz niedriger Arbeitslöhne sind bei zwei Dritteln der von BCG untersuchten Automobilunternehmen die Produktionskosten in China und Indien gleich hoch oder höher als in ihren Heimatmärkten. Um die erwarteten Potenziale zu realisieren, gilt es vornehmlich drei Hebel anzuwenden:

Erzielung von Skaleneffekten: Bei niedrigeren Produktionsmengen sind die Skaleneffekte geringer. So werden z. B. in den USA pro Modell durchschnittlich 485.000 Fahrzeuge im Jahr hergestellt, in China jedoch nur 210.000, in Indien 110.000 Fahrzeuge. Um in diesen Ländern die Stückzahlen zu steigern, gilt es Volumina von den anderen Produktionsstandorten in der Welt nach China und Indien zu verlagern.

Anpassung der Produktionsprozesse: Durch eine Verlagerung hochautomatisierter, standardisierter Produktionsanlagen aus den Heimatländern, die auf grosse Kapazitäten ausgelegt sind und oft hohen Wartungsaufwand verursachen, können die anvisierten Einsparziele nicht erreicht werden. Ein





Innovation trifft Tradition.



Innovation entsteht bei uns aus Tradition. Das heisst: über 90 Jahre Trends erkennen, brillante Ideen entwickeln, neue Wachstumsmärkte identifizieren. Dabei profitieren wir von der Vielseitigkeit unserer Teams: unterschiedlichen Perspektiven, verschiedenen Kulturen. Weil junge Talente – mit und ohne Berufserfahrung – nur in einem aussergewöhnlichen Umfeld lernen, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen.

Booz & Company gehört mit mehr als 3'300 Mitarbeitenden zu den grössten Strategieberatungen weltweit. Wir suchen hochqualifizierte Absolventen und Young Professionals, die führenden Unternehmen und Organisationen den entscheidenden Vorteil verschaffen. Booz & Company – Essential Advantage.

karriere@booz.com
www.booz.com/ch

verstärkter Einsatz von Handarbeit statt Robotern ist eine mögliche Lösung für dieses Problem. So konnte ein deutscher Zulieferer seine Produktionskosten um 40 Prozent senken, indem er lokal gefertigte, einfache und flexible Anlagen einsetzte, die einen höheren Anteil an Handarbeit ermöglichen. Steigerung der Qualität: Um das westliche Qualitätsniveau zu erreichen, muss das Qualitätsmanagement vor Ort professionalisiert werden. Ansätze wie die Automatisierung qualitätsbeeinflussender Produktionsschritte oder die umfassende Schulung sowohl der Mitarbeiter vor Ort als auch des Managementteams können die lokalen Qualitätskosten senken. Sona Koyo, ein japanischer Hersteller von Lenksäulen, konnte in Indien durch Steigerung des Qualitätsbewusstseins über alle Bereiche binnen weniger Jahre die Ausschussraten um über 90 Prozent auf das geforderte Niveau senken. Diese Bemühungen wurden 2004 mit dem Deming-Preis für Qualitätsmanagement honoriert.

Verkauf: Anpassung an lokale Kundenbedürfnisse und -strukturen steigert Verkaufszahlen

China und Indien locken westliche Automobilunternehmen mit hoher Nachfrage. Zur Zeit werden rund 8 Millionen Fahrzeuge in China und 1,7 Millionen Fahrzeuge in Indien verkauft. Es ist für westliche OEMs daher eine strategische Notwendigkeit, bei dem Absatz in China und Indien einen bedeutenden Marktanteil zu haben. Dabei muss das Augenmerk vor allem auf zwei Bereiche gelegt werden:

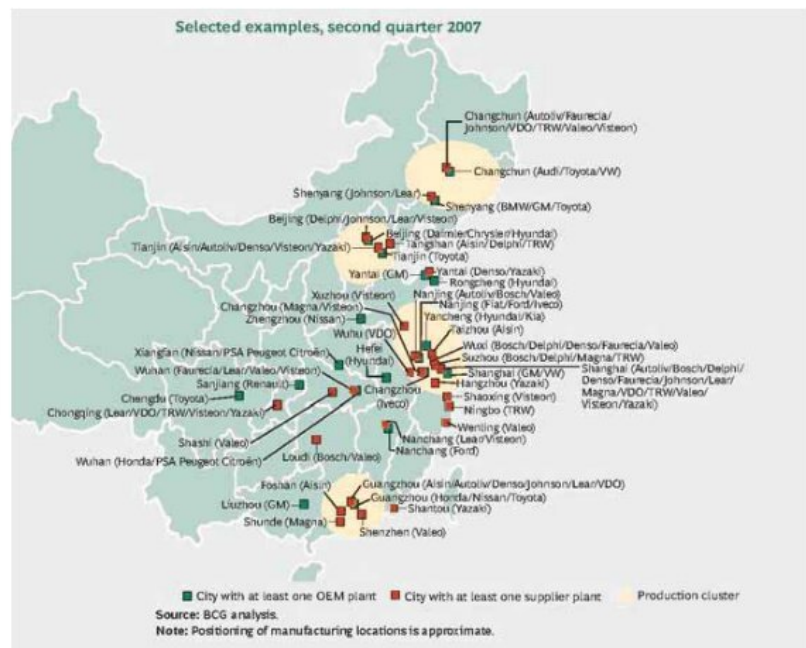
Anpassung der Produkte an lokale Anforderungen: Solche Adaptionen an die Marktbedürfnisse können von kleineren Modifikationen bis hin zu einer kompletten Neuentwicklung reichen. Am einen Ende des Spektrums werden bestehende Produkte in gewissen Bereichen an die lokalen Bedürfnisse angepasst. So erwarten die Chinesen beispielsweise bei Premiumwagen Bildschirme im hinteren Bereich des Fahrzeugs; In der wünschenswerten Stossdämpfer. Am anderen Ende hat nicht zuletzt die Markteinführung des indischen Tata Nano die Diskussionen um ein

Auto speziell für Emerging Markets angeheizt.

Management des Distributionsnetzwerkes: Weitere Wachstumspotenziale stecken in der Verdichtung des Distributionsnetzwerkes zur Erschließung neuer Verkaufsgebiete ausserhalb der Metropolen. So hat z.B. ein europäischer OEM für sein Premium- und sein Mittelklassesegment jeweils verschiedene Verkaufsnetzwerke mit differenzierten Services und Angeboten aufgebaut.

Lokalisierung als Schlüssel für eine erfolgreiche Globalisierung

Der lange Marsch der Automobilindustrie nach China und Indien ist noch nicht am Ziel. Zwar haben einige Unternehmen bereits viele Prozesse an die lokalen Anforderungen angepasst. Dennoch sind »Local Champions« in China und Indien heute noch die Ausnahme. Bis Zulieferer und Hersteller dort umfassend lokalisiert sind, wird noch einige Zeit vergehen.



Dr. Bernd Loeser

hat Wirtschaftsingenieurwesen an der TH Karlsruhe studiert und an der Universität St. Gallen (HSG) im Bereich Internationalisierung promoviert. In seiner Rolle als Principal bei BCG in Zürich berät Dr. Loeser Kunden aus der produzierenden Industrie bei der Definition und Umsetzungsvorbereitung von Internationalisierungs-/Lokalisierungs-strategien. Kontakt: loeser.bernd@bcg.com

Dr. Nikolaus Lang

hat an der Universität St. Gallen (HSG) Betriebswirtschaftslehre studiert und zum Thema »Joint Venture Management in China« promoviert. Dr. Lang ist Partner im Münchner Büro und berät Kunden vor allem aus der Automobil-Industrie in Globalisierungs-fragen.

Christina Basler

hat an der ETH Zürich Ingenieurwissenschaften studiert und ist Consultant im Züricher Office von BCG. Aufgrund ihrer Berufserfahrung in der Bau- und Baustoffindustrie liegt ihr Fokus auf der Entwicklung von Strategien für Emerging Markets vor allem für Kunden aus dem Industriegütersektor.

The Boston Consulting Group (BCG) ist eine internationale Managementberatung und weltweit führend auf dem Gebiet der Unternehmensstrategie. BCG wurde 1963 gegründet und ist heute an 66 Standorten in 38 Ländern vertreten.



Sean Peyer,
KPMG Switzerland

Switzerland tops in M&A

With overall healthy balance sheets and strong cash positions, many Swiss companies are well positioned to take advantage of an overall depressed global M&A market.

Global M&A activity to remain depressed until 2010

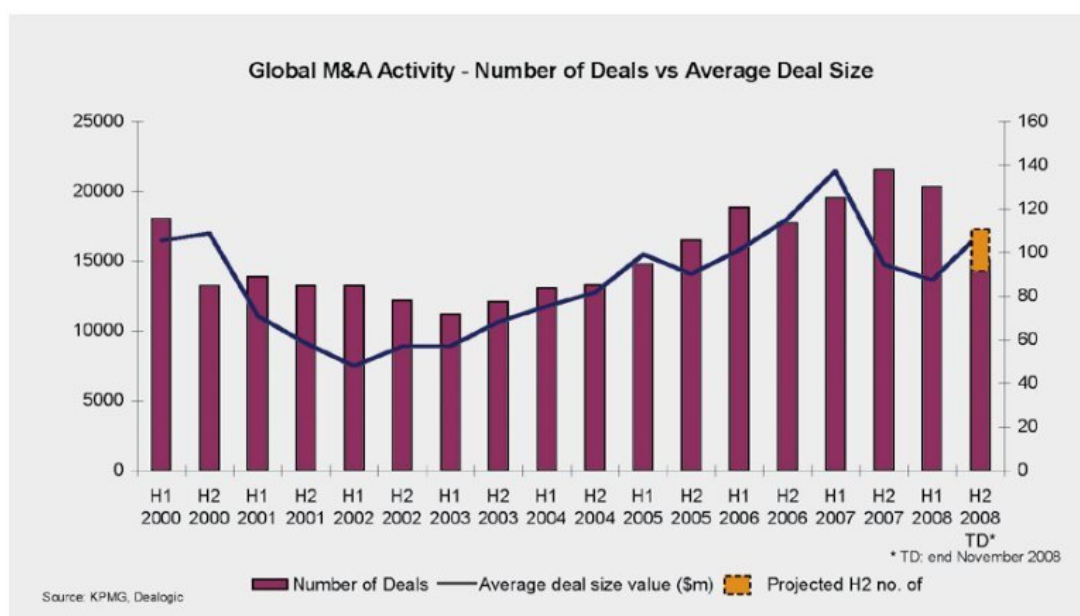
Global mergers and acquisitions ("M&A") are in distress. In the summer of 2007 the US sub prime crisis started to take shape and the related fallout on global financial institutions stripped the lending market of its liquidity. As a result, financial institutions have tightened borrowing conditions, increased risk premiums and begun hoarding cash to improve their own balance sheets. Despite the intervention of central banks, which have injected unprecedented liquidity into the markets, the continued slashing of interest rates and the actions by national governments to support or (partly) nationalize banks, many experts do not predict a recovery in the global M&A market until 2010 or thereafter.

KPMG's Global M&A Predictor forecasts a continued fall in global M&A activity in 2009, with slowly returning deal activity late in the year. Having ac-

curately called the top of the M&A market one and a half years ago and a decrease in deal appetite for 2008, the latest version of the Predictor provides compelling evidence for deterioration in the capacity to do deals globally, with a cautious improvement in late 2009. Stephen Barrett, Global Chair, KPMG's Corporate Finance practice, commented: "We expect global deal volumes to continue to fall through to Q3 and, with less liquidity in the market and reduced debt market liquidity, appetite and capacity for doing deals will continue to decline". However, by the end of the year the latest Predictor indicates that deal appetite will improve as cash-rich investors, e.g. companies with preserved cash contingencies and sovereign wealth funds, find it hard to resist the deep value in the market.

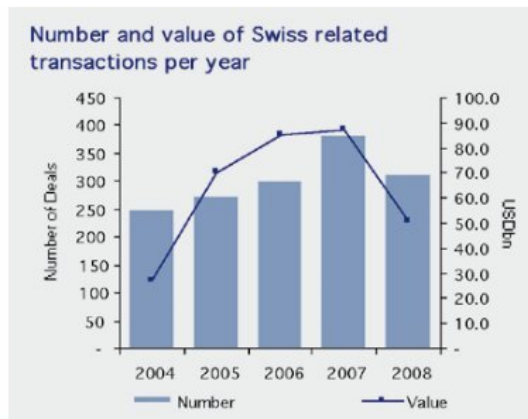
M&A in Switzerland – Strong liquidity drives outbound M&A activity

Swiss M&A activity in 2008 decreased drastically compared to the record year 2007. Already in 2007, Swiss M&A activity was not immune to the effects of the global credit crisis. In fact, deal activity steadily declined quarter by quarter into the second half of



Note: The aggregate deal values as discussed in this article must, as a general rule, be viewed with caution and can at best be considered as indicative, since in approximately 50 to 60% of all deals, the value is not disclosed and estimations have been made.

2007, further deteriorating in 2008. Deal volumes decreased from 383 to 314, representing a decrease of 18%. However, deal volumes in 2008 were still higher than in 2006 (301), but the risk aversion of investors and the difficulty to finance larger deals implied that smaller companies were targeted. In Q2 2008 Novartis AG acquired a 24.85% stake in Alcon Inc. from Nestle AG. This transaction alone accounted for approximately 20% of 2008 M&A deal values. Adjusted for the aforementioned transaction, 2008 deal values would again have been at a low not seen since 2004.



In light of the overall Global and European activity, the Swiss M&A market appears comparatively resilient. Patrick Kerler, Head of Corporate Finance at KPMG in Zürich commented: "Although it is no longer possible to ignore the effects of the slowdown in M&A business in Switzerland, the strength of the Swiss M&A market remains above average in comparison to other regions". The bid for the remaining minority interest in Genentech Inc. by Roche AG, as well as the aforementioned transaction for the 24.85% stake in Alcon supports this statement. This can be explained by the healthy balance sheets and liquidity reserves of large Swiss corporates, excluding certain companies in the financial services sector.

In addition to these corporates, numerous successful and innovative SMEs, form the solid backbone of the Swiss economy. These SMEs are generally financed more carefully and can thus deploy this tried and true strategy as a strength, even during difficult market phases. While a strong Swiss Franc could potentially stimulate cross border activity for Swiss buyers, as US and other European assets appear comparatively inexpensive, it may also have a broader economic impact as Swiss exports become more expensive contributing to an overall domestic economic slowdown.

Geographic distribution of Swiss M&A activity – Mostly outbound

Despite lower (Swiss) M&A deal activity, Swiss outbound deals are still flourishing, based on deal vo-

Anzeige



At UBS every day is different – you could be working on any number and scope of projects. As part of a truly global team, you can take advantage of an environment that does not stand still. We offer choices, opportunities and challenges to continually develop your skillset. This is the ideal time to show us what you're made of.

It starts with you:

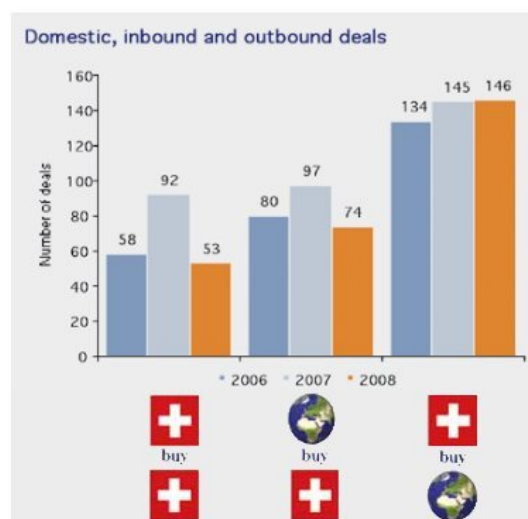
www.ubs.com/careers

You & Us



lumes. Domestic and inbound deals significantly decreased, by 42% and 24% respectively.

Within Switzerland, we have seen substantial domestic deal activity in both 2007 and 2008. Alone the transactions between Novartis AG and Nestle AG accounted for approximately USD 16 billion in deal values, and comprised, besides the Alcon Inc. deal, the sale by Novartis of its Gerber Product Company baby food business unit to Nestle for USD 5.5 billion. The ongoing consolidation in the Swiss energy sector, resulted in the new established company Alpiq Ltd., the result of a merger between Atel AG and EOS SA (with a participation by EDF) with a deal value of USD 3 billion.



In terms of cross border transactions, most M&A deals take place between Switzerland and their immediate neighbors; Germany is in the lead as both target and bidder country, followed by France and the UK. Italy, Austria, the Benelux/Dutch and the Nordic regions represent the second tier.

In 2008 the total number of M&A transactions representing foreign companies acquiring Swiss companies amounted to 74, down from 97 in 2007. Two of the larger transactions included the takeover of Ciba (Specialty Chemicals) AG by BASF SE for USD 5.0 billion and the acquisition by General Dynamics Corporation of the Swiss company Jet Aviation Management AG, which was owned by the private equity fund Permira. 2008 also yielded noteworthy deals such as Heineken's acquisition of the Luzern based Eichhof brewery for CHF 290 million.

It is further worth noting, that sovereign wealth funds are increasingly acquiring significant interests in Swiss based companies as well. UBS received USD 11.5 billion in support from the Singapore Government Investment Corporation in 2007 to strengthen its capital base, while the Credit Suisse Group received a USD 2.8 billion investment by the Qatar Investment Authority.

These investment funds have attracted considerable media attention in 2008, notably by investing in several Wall Street financial firms including Citigroup, Morgan Stanley, and Merrill Lynch (now taken over by Bank of America), which needed, like UBS, a cash infusion due to losses resulting from the credit crunch. The strong liquidity position of sovereign investment funds makes them an easy sought partner by financial institutions to strengthen their capital levels.

Strong Swiss foreign investments

As shown in the above table, the highest share of M&A transactions is made up of deals in which a Swiss buyer purchases a foreign target. In 2008 we continue to observe that Swiss acquisitions of foreign targets dominate M&A activity in terms of number of deals. Approximately 50% of all Swiss related deals (excluding Swiss owned foreign companies) related to Swiss acquisitions of foreign companies. Swiss companies have, in the past, considered the wider world as their hunting grounds, and the often cited specter of "Ausverkauf der Heimat" is clearly refuted by statistics. In the current economic period, Swiss corporates, at least those who are not (yet) affected by the credit crunch or a strong Swiss Franc, and many SME companies show healthy balance sheets and many of them sit on comfortable cash positions, placing them in a preferred position to perform acquisitions.

We will describe two transactions that made headlines in the newspapers in 2008.

› Roche has been in the centre of attention with its takeovers of foreign targets. Roche is one of the stars of the Swiss economy, generating a revenue of CHF 45.6 billion in 2008 and realizing operating profits before exceptional items of CHF 13.9 billion, and is very active in the M&A market. One of the highest profile (potential) deals in 2008 is the final 44% stake that Roche plans to acquire in Genentech, a Southern California based Biotech company, in which Roche already has a 56% stake. Roche proposed a deal value of USD 43.7 billion in July 2008 (based on offer of USD 89.0 per share), which was rejected by the board of Genentech. In 2009, Roche lowered its proposed offer to USD 42 billion (based on offer of USD 86.5 per share), supported by lower share prices for Genentech following the current market turmoil, and hopes to finalize the deal in the first quarter of 2009. Genentech is one of the most successful and innovative companies in the biotechnology sector and has posted industry leading growth over the last few years. Roche anticipates creating value from Genentech's future sales potential from Genentech's product pipeline, while strengthening its current sales base with products that add to Roche's current product portfolio. The deal has not been concluded yet and

therefore is not included in the reported deal values and volumes.

› The acquisition by Swiss Re (Swiss Reinsurance Company Limited) of the Barclays Life Assurance Company Ltd division from Barclays plc for the amount of USD 1.4 billion represented the largest completed 'outbound' transaction in 2008. The rationale behind this transaction was to strengthen Swiss Re's position in the 'Admin Re' business in the United Kingdom and underlines Swiss Re's role as a leading player in the origination, transfer and trading of insurable risks. Swiss Re's capacity to finance deals worsened towards the end of 2008, driven by the market turmoil that heavily impacted

Swiss Re. Swiss Re reported a net loss of CHF 1.0 billion over 2008 and had to strengthen its capital base in early 2009, partly via a CHF 3.0 billion investment by Warren Buffet's investment fund Berkshire Hathaway.

Conclusion

While traditional Swiss companies will continue to be targets of foreign investors, Swiss companies with strong market capitalization, healthy and cash rich balance sheets and a global focus, combined with an advantageous tax and regulatory environment will likely continue to be successful in acquiring foreign targets, even in this challenging M&A market.

Sean Peyer

is Director of KPMG Transaction Services, Zurich. He joined KPMG Switzerland in 1997. After three years in Audit, he moved for a six year period to the US GAAP Advisory Group. In October 2006 he joined Transaction Services.

KPMG Switzerland

is a leading provider of Audit, Tax and Advisory services. With KPMG Europe LLP, KPMG is the first of the Big 4 companies to advance and become the biggest and most powerful fully integrated audit and advisory company in Europe.

Anzeige

Der Sprung, der Sie voranbringt

Ihr Graduate Program bei der AXA Winterthur

axa-winterthur.ch/graduates
Jetzt online bewerben

Sind Sie bereit für den Karriere-
sprung? Wollen Sie vielseitig
gefordert und gefördert werden?
Dann kommen Sie auf unsere Seite.

Wir bieten Studierenden und Hoch-
schulabsolventen, die wissen was
sie wollen, eine echte Perspektive.

www.axa-winterthur.ch/graduates

AXA winterthur
Finanzielle Sicherheit / neu definiert



Grow Further.

JOIN A WINNING TEAM

BCG is winning. And winning creates expansive opportunities for our people: broader choices, faster learning, and rapid advancement. Since 1990, we've grown at an industry-beating 17% annually, building on our strengths in every market in the world. Within BCG you'll find a career that is both challenging and rewarding.

BCG Switzerland is looking for 50 talents to win with us this year. Apply for a full-time position, or for an internship. Visit us at www.bcg.ch/careers.

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP