



Wahler – Lösungen im Dialog.

Produkte für das Abgas- und Temperaturmanagement.

Vortrag 22. Stuttgarter Controller-Forum

23. und 24. September 2008

Wolfgang Daubner

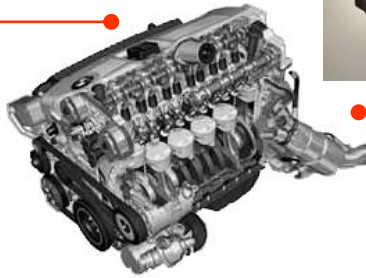




Leitungen



Ventile/Klappen



Thermostate



Tochterunternehmen
Wahler Mexico

Tochterunternehmen
Wahler Argentinien

● Vertriebsorganisationen

Über 1.650 Mitarbeiter weltweit



Firmensitz und Werk
in Esslingen



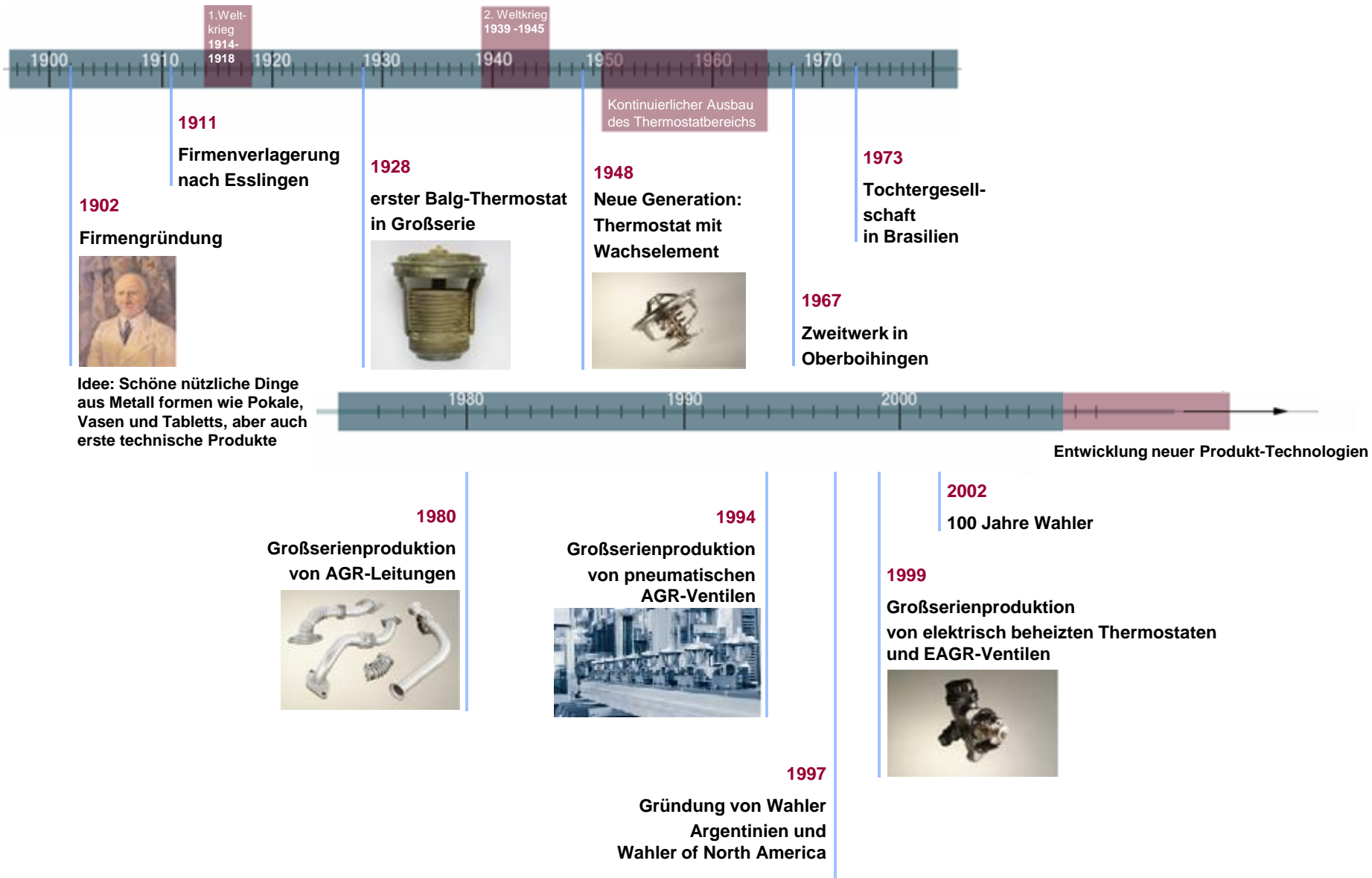
Werk Oberboihingen



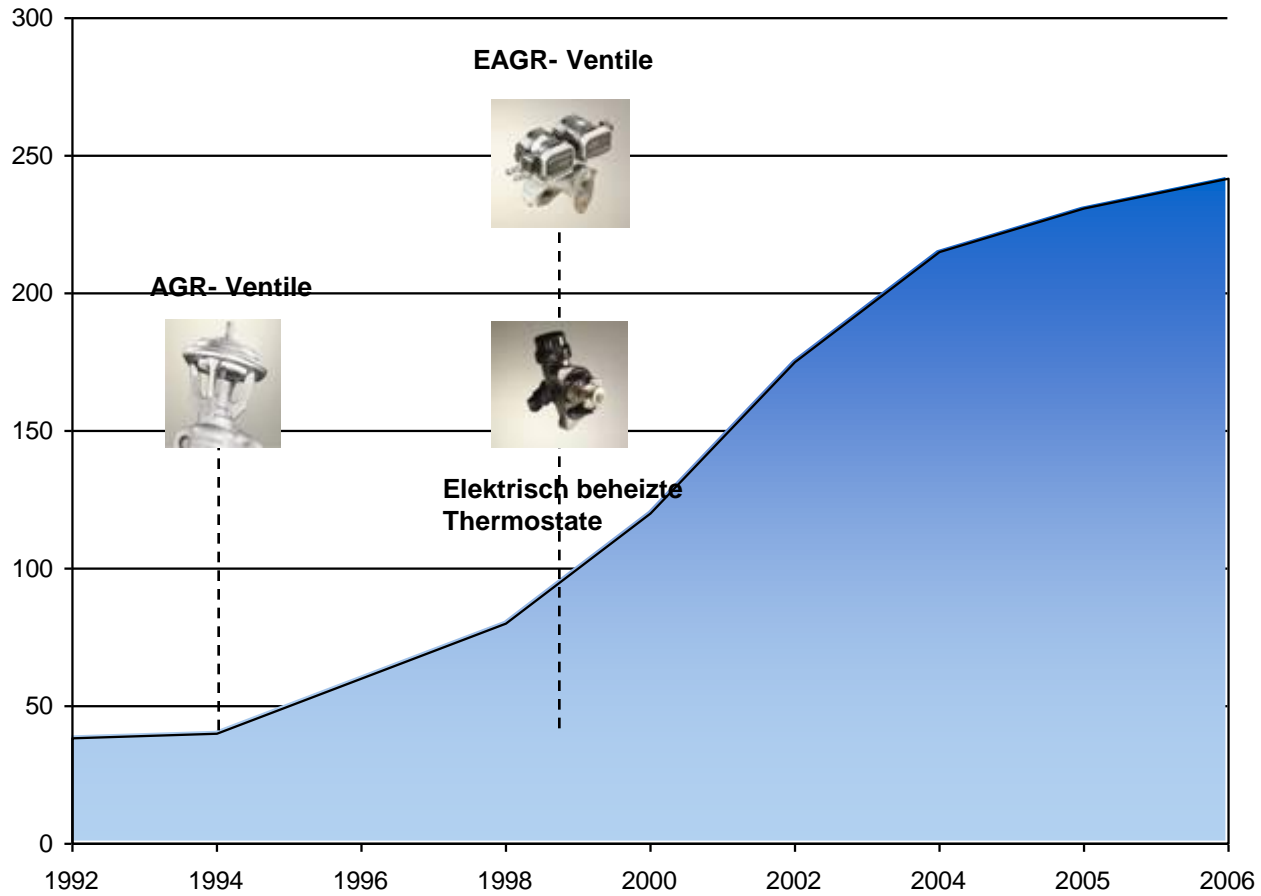
Werk Livonia
Michigan, USA



Werk Piracicaba,
Brasilien



Mio. Euro



Chancen / Risiken aus unserer Sicht allgemein

Chancen:

- Noch Niedriglohnland
- Wissensdurstige junge Mitarbeiter
aber: wenig Erfahrung auf Weltniveau
- Marktnähe „Indien braucht und sucht Know-how“
- Stabilität

Risiken:

- Infrastruktur regional nicht ausgebaut
➔ Energie, Verkehrswege
- Technologisches Know-how unterentwickelt
➔ deshalb großes Interesse an Joint Venture auf indischer Seite
➔ Hoher Einsatz zur Lieferantenqualifizierung
- Technologieabfluss (keine eigene Erfahrung)
- Qualitätsbewusstsein unterentwickelt
- Handelshemmnisse im Inland

Warum wird Wahler in Indien tätig?

Zielmarkt: - Wachstumsmarkt Automobil, Abgasnorm ähnlich EU

- konkreter Anlass: Pläne Volkswagen in Indien zu produzieren

- 2006 vorherrschende Meinung: „Nur mit Partner Kundenzutritt möglich“

- innerhalb des 1. Jahres aufgrund eigener Aktivitäten/Kontakte:

Indische Kunden: Ashok-Leyland SOP 2010/11

Ford Indien (in Indien – Export aus Indien) SOP 2010

GM Indien (in Indien – Export aus Indien) SOP 2010

Export aus Indien: Modine (Europe, Südkorea) SOP 2009

- Break-even-Umsatz: Euro 5 Mio.



Warum wird Wahler in Indien tätig?

- Beschaffung:**
- Zielsetzung: Export von Zukaufteilen aus Indien
 - Start mit Einkaufsbüro in Pune 2007 z. Zt. = 2 Mitarbeiter (Inder)
 - Produkte: Feinguss, Aluguss, Dreh-/Stanzteile
Kostenvorteile nur wenn Bearbeitung

Zusammenarbeit im Projekt mit indischen Lieferanten:

- nur ca. 30% Lieferantenkontakte versprachen Erfolg
→ fehlen des technischen Know-hows
- enge Führung/Abstimmung
- keine langen Zeiträume für Arbeitserledigungen planen
- vor Ort-Besuche erforderlich
- Projekte allesamt verzögert
- techn. Unterstützung aufgrund Anforderungen in der Bearbeitung



Umsetzung: Joint Venture oder 100 % Alleine?

1. Empfehlungen 2006 an Wahler

„Sie brauchen unbedingt ein Joint Venture wegen Kultur, Zugang Märkte etc.“

2. Stimmungsbild 2008

„Bloß kein Joint Venture!“

Eigenes Meinungsbild am Fall Wahler (Automobil-Zulieferbranche)

„Kein Joint Venture“



Step 1: Wir brauchen ein Joint Venture

- Joint-Venture-Argumente:**
- indischer Partner hat Kundenkontakte, stellt Raum und produziert
 - Wahler entwickelt Produkte, gibt techn. Support in Beschaffung, Produktion
- Verhandlungsdauer:** 9 Monate
- Rechtsunterschiede:** Europa-Indien beachten: **Regelungen im Detail:**
➔ keine Auslegung, sondern was vereinbart ist, gilt
- Vertragswerk bestehend aus:** JV-Contract, Licence Agreement, Technical Agreement, ca. 150 Seiten
- Knackpunkte in der Verhandlung:**
- Schiedsgericht (wer/wo)
 - Kosten für techn. Support durch Wahler
 - Verlust-/Investitionsbeteiligung
 - Inder wollen kostengünstig und einfach produzieren (Automatisation vs. Mitarbeiter)
- Rechtsbeistand:** durch deutsche Anwaltskanzlei mit Indien-Erfahrung und Partnerschaftsbüro in Indien

Step 2: Benötigen wir wirklich ein Joint Venture?

Was konkret bringt der Partner für den Erfolg des Geschäftes ein?

Hinweise auf Kultur und Fremder Markt sind keine nachhaltigen Gründe!

Was wollen/müssen wir als deutsche Mutter im Unternehmen durch-/umsetzen?

Technologisch / Organisatorisch / Qualität

Wie konkret verankert ist der „Partner“ in der Branche?

Was nützt er mir?

Beteiligt sich der „Partner“ an Kosten, Investitionen, Verlusten?

Frühzeitige Erstellung eines Business-Plans!!!

Welcher technische Support ist zu leisten bzw. was bringt der Partner ein?

Wer trägt die Kosten dafür?

Auf welchem technischen Wissen steht der mögliche Partner?

Know-how-Transfer

Mit Verbringung von Anlagen ins Joint Venture verlieren wir Verfügungsmacht, geben wir technisches Know-how ab.



Step 3: 100 % Alleine?

Folgerungen aus „Kein Joint Venture“

Terminziel:

Maßnahmen

(ab Juli 2008)

- Produktionsstart: April 2009
- Firmengründung
- General Manager besetzen
(Deutscher mit jahrelanger Indien-Erfahrung)
- Ressourcen aus Mutter definieren → Expats
(muss generell auch bei Joint Venture definiert sein)
- Raumsuche Mietbasis
innerhalb 2 Wochen - 12 Angebote zum Raum Pune

Sonstiges

1. **Kulturschulung aller mit indischen Geschäftspartnern involvierten Mitarbeiter**
2. **Mitarbeitersuche wird schwieriger**
 - Abwerbung
 - Qualität Bewerberstruktur
 - jung, unerfahren für unsere Branche, aber sicherlich willens
3. **Erfahrung aus Vertragsverhandlungen**
 - eindeutige Definitionen
 - es gilt der Grundsatz der wörtlichen Auslegung
4. **Zeitgefühl/-management der Inder entspricht nicht unseren Vorstellungen**



Motoren zu schonen ist unser Geschäft.
Die Umwelt zu schützen ist unsere Leidenschaft.



In partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit unseren Kunden.

