

УДК 629.33(045)(430)

Немецкий автопром в эпоху глобализации

ЗАРИЦКИЙ БОРИС ЕФИМОВИЧ,*д-р ист. наук, профессор кафедры «Мировая политика и международный бизнес»**Финансового университета при Правительстве РФ, Москва, Россия***E-mail:** borsar@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются перспективы развития автомобилестроительной отрасли Германии и два главных направления ее глобальной стратегии: размещение производства за рубежом и экспорт. В 2015 г. количество автомобилей немецких марок, произведенных за рубежом, достигло 9,45 млн шт. (на 145% больше по сравнению с 2000 г.). Количество автомобилей, произведенных на территории самой Германии, составило 5,7 млн шт. (на 6,5% больше, чем в 2000 г.). Помимо размещения производства за рубежом, второй опорой глобальной стратегии автомобилестроительной отрасли ФРГ является экспорт. В 2015 г. 77% всех произведенных в Германии автомашин было продано за границу. Рост экспорта в отрасли увеличился на 2%. Экспорт немецких автомобилей в Россию в 2014 г. сократился на 31,5%, а в 2015 г. совокупный импорт иномарок в страну уменьшился ровно в половину. Но тенденция такова, что спрос на немецкие автомобили на наиболее крупных рынках удовлетворяется все больше за счет создания производственных мощностей на месте. Все более очевидной становится разница между германской автомобильной промышленностью и автомобильной промышленностью в Германии. Локализация производства за рубежом не перечеркивает значения автомобилестроительной отрасли, размещенной на территории самой Германии. Марка «Сделано в Германии» все еще обладает притягательностью в мире.

Ключевые слова: автомобилестроительная промышленность, экспорт, кластер, прямые инвестиции, научные исследования и разработки (НИОКР), торговые барьеры, конкурентоспособность.

The german automotive industry in age of globalisation

BORIS EFIMOVICH ZARITSKIY,*Doctor of History, Professor, Department of world Economy and International Business of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia***E-mail:** borsar@mail.ru

Abstract. The article discusses prospects of Germany as an automaking location and two pillar of the globalisation strategy of German auto industry – localising production and exports. In 2015 the number of cars manufactured by German firms in foreign countries climbed to more than 9,45 million units – an increase of 145% compared with the level in 2000. By contrast, domestic car output in 2015 (5,7 million) was just 6,5% higher than 2000. Apart from localising production, the second pillar of the globalisation strategy is exports. In 2015, over 77% of all the cars manufactured in Germany were exported. Out of the major sectors the automotive industry reported the highest export in 2014 (+6,5%) and in 2015 (+2%). Auto industry exports to Russia in 2014 fell in 31,5%. This was already the second sharp decline in succession (2013: – 14%). In the space of one year Russia has slipped the rankings of the most important foreign markets for the German automotive industry from the 5th place to the 10th. But the demand for cars in the Germany's biggest import markets is increasingly being met the local facilities. The differences between the German automotive industry and the automotive industry in Germany will be continue to expand in the coming years. Expansion abroad does not have to be the detriment of Germany as an automaking location. Germany does posses impressive advantages. The slogan «Made in Germany» is one element of the success of German carmakers.

Key words: automotive industry, exports, cluster, direct investment, research and development, trade barriers, competitiveness.



Автомобилестроение занимает особое место в экономике ФРГ (см. рисунок). Продукция автопрома является главной статьёй германского экспорта: в отрасли заняты 800 тыс. человек, ее оборот в 2014 г. составил 385,5 млрд евро. Вклад немецких автоконцернов в финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) не имеет аналогов в мире: в совокупных расходах промышленного сектора на эти цели их доля составляет около 40%, или 19,7 млрд евро в год, а вместе с расходами за рубежом — 34,3 млрд евро.

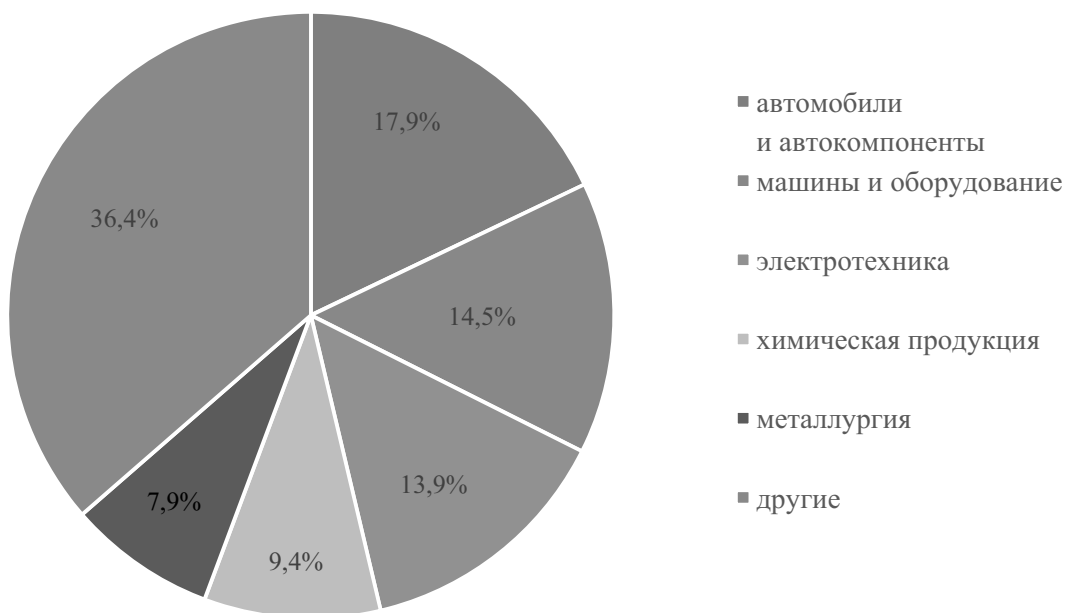
В 1901 г., на заре автомобильной эры, в Германии было произведено 900 автомобилей, в 2015 г. — 5,7 млн. К этой цифре надо добавить еще 9,45 млн автомобилей немецких марок, сошедших с конвейеров в филиалах германских компаний за рубежом. В сумме это составляет более 15 млн шт., или около одной пятой мирового автопроизводства. Эта цифра намного превышает потребности внутреннего рынка Германии, где объем продаж в последние годы колеблется вокруг 3 млн шт. в год, из которых на долю отечественных (немецких) марок приходится чуть больше половины. Секрет устойчивости немецких автоконцернов заключается в том, что им в течение ряда лет с успехом удается реализовывать стратегию экспансии на два фронта, получившую название стратегии «двух опор».

Стратегия «двух опор»

Первая «опора» предполагает целенаправленную ориентацию внутреннего производства преимущественно на экспорт. Сегодня экспортная квота в автомобилестроении — самая высокая из всех отраслей промышленности ФРГ: три из четырех произведенных в Германии автомобилей предназначены для продажи за пределами страны. Из них 60% реализуются на рынках европейских стран, 20% — на рынках Американского континента, 16% — в Азии, еще 4% — в других регионах [1].

С точки зрения доходности национальные рынки разных стран обладают для немецких экспортеров разной привлекательностью. Если ориентироваться не на количество проданных автомобилей, а на стоимостные показатели, то тройка лидеров выглядит так: Соединенные Штаты, Великобритания, Китай. Там реализуется наибольшее количество автомобилей премиум-сегмента (Mercedes S-класса, Porsche, BMW 7-й серии, Audi A8). Не случайно в Европе, где покупатели отдадут предпочтение более компактным и экономичным маркам, абсолютным лидером продаж с долей 25,4% является Volkswagen, а BMW и Daimler с долями 6,4 и 5,3% занимают соответственно только шестое и восьмое места.

В целом немецкий автопром за последние годы убедительно доказал свою конкурентоспособность, несмотря на финансово-экономиче-



Основные товары германского экспорта (2014 г.)

Источник: Statistisches Bundesamt.



ский кризис 2008–2009 гг. и турбулентность в еврозоне. Если взять за точку отсчета провальный 2009 г., то германский автоэкспорт вырос на 65%, а в стоимостном выражении на 80 млрд евро. И это несмотря на постоянный рост производства в зарубежных филиалах немецких концернов. В 2013 г., когда экспорт достиг 4,3 млн шт., Германия стала мировым лидером по количеству проданных за пределы страны автомобилей, обогнав Японию и Южную Корею (табл. 1).

В 2014 г. совокупный экспорт Германии вырос на 3,7%, достигнув отметки 1,12 трлн евро. Вывоз автомобилей за рубеж увеличился на 6,5% и обогнал по темпам роста экспортные поставки других отраслей немецкой промышленности [2]. В 2015 г. автоэкспорт снова вырос, но уже на более скромную величину — всего на 2%. Слабый евро и падение цен на нефть создали для германского автопрома весьма комфортные условия для наступления на рынки долларовой зоны, Великобритании, азиатских и ряда других государств. По прогнозам экспертов Союза автомобильной промышленности Германии (VDA), в среднесрочной перспективе немецкий автоэкспорт будет расти опережающими темпами. В 2015 г. автомобилестроительные концерны сумели продать за рубежом 4,4 млн произведенных в Германии автомобилей [3].

Вторая «опора», придающая устойчивость бизнесу немецких автомобильных компаний, — это локализация производства, т.е. создание производственных мощностей и сборочных предприятий за рубежом. Масштабы и темпы транснационализации немецких автоконцернов и работающих с ними в связке субпоставщиков впечатляют. Так, автопроизводство в Германии за период с 2000 по 2013 г. увеличилось на 6,1%, а рост производства за рубежом за тот же период составил 133,7% [4]. В 2010 г. количество автомобилей немецких марок, сошедших с конвейера

на дочерних предприятиях за границей, впервые превысило число автомобилей, произведенных на территории Германии. В 2015 г. в абсолютных цифрах это соотношение выглядело так: 5,7 млн шт. произведено в Германии, 9,45 млн шт. — за рубежом [5].

Мотивы выноса производства за рубеж разнообразны, и значение тех или иных факторов варьируется от страны к стране. Как правило, одна из самых распространенных причин — стремление к снижению издержек производства (более низкая стоимость рабочей силы, электроэнергии, более щадящая система налогов и сборов и т.д.). Важным побудительным мотивом может быть желание производителя избежать уплаты таможенных пошлин и расходов, связанных с преодолением нетарифных барьеров, сопутствующих традиционному экспорту. Однако, как показывают опросы, неоднократно проводившиеся среди руководителей германской автоиндустрии, в последние годы главной причиной принятия решений о создании производственных мощностей за рубежом становится скорее стремление к освоению новых рынков, чем желание сэкономить на издержках.

Практика показывает: для того чтобы утвердиться и успешно работать на крупном и перспективном рынке, надо производить на месте. Это дает возможность гибко реагировать на запросы покупателей и быстро приспосабливаться к меняющейся обстановке. Специалисты VDA утверждают, что существует жесткая взаимосвязь доли продаж немецких автомобилей на рынке той или иной страны с наличием или отсутствием там производственных и сборочных предприятий соответствующих германских компаний. Так или иначе, но в промышленном секторе Германии автомобильная отрасль является абсолютным лидером по объему прямых инвестиций за рубежом. Ее доля в общем объеме промышленных инве-

Таблица 1

Доля немецких автомобилей в общем объеме продаж, 2013 г.

Страна	Доля, %	Страна	Доля, %
Западная Европа	48	Россия	20,5
Восточная Европа	42	Бразилия	19
Китай	23	США	7

Источник: Verband der Automobilindustrie (VDA).

стиций ФРГ составляет 43%, а в абсолютных цифрах — свыше 130 млрд евро. Сегодня немецкие автомобилестроительные компании и их основные поставщики имеют 2 тыс. производственных или сборочных предприятий в 70 странах, из них 240 — в Китае.

Магнит для инвесторов

Китай за короткий срок стал для германских автоконцернов крупнейшей производственной площадкой за рубежом. В 2014 г. там было продано 3,9 млн легковых автомобилей немецких марок, а вместе с грузовиками — 4,44 млн шт. Практически все они были сделаны на территории Китая. На этом фоне 274 тыс. ввезенных из Германии автомашин выглядят скромным довеском, но, учитывая, что речь идет почти исключительно о премиум-сегменте, экспортные поставки принесли Daimler, BMW и Audi крупную сумму в 12 млрд евро (+ 20% по сравнению с 2013 г.). В самом Китае немцы производят более компактные и экономичные модели, хотя, например, концерн BMW предлагает в Китае лимузин на базе 5-й серии, Mercedes-Benz — «пульман» E-класса, а Audi — модель A6L.

До сих пор ежегодные темпы роста продаж на этом рынке измерялись двузначными цифрами. По сравнению с 2010 г. количество купленных китайцами автомобилей немецких марок увеличилось вдвое, а по сравнению с 2008 г. — в четыре раза. В I квартале 2015 г. доля Германии на китайском авторынке поднялась до 23% (в конце 2014 г. она составляла 21,2%). Как отмечает консалтинговая компания Ernst & Young, в Китае растет благосостояние населения и формируется средний класс, который стремится подчеркнуть свой статус, в том числе покупая престижные немецкие автомобили.

Для германских автоконцернов китайский рынок приобрел исключительно важное значение. У концерна Volkswagen, например, 37% мировых продаж приходится на Китай, у BMW — 22%, у марки Mercedes — 17% [6]. Неслучайно поэтому немецкие эксперты особенно пристально отслеживают перспективные тенденции развития на авторынке Китая. Теоретически его потенциал гигантский, если учесть, что в Германии на 1000 жителей приходится порядка 540 автомобилей, а в КНР только 52. Но сегодня главный тренд на китайском автомобильном рынке состоит в том, что спрос постепенно смещается из

городов-миллионников в восточной, прибрежной части страны в менее крупные населенные пункты и в глубинку — центральный и западный Китай.

Там структура спроса иная, чем в Пекине или Шанхае. В провинции и тем более на селе востребованы доступные небольшие автомобили, практичные бюджетные внедорожники и универсалы с увеличенным багажным отделением. Именно в последних двух сегментах наблюдается сейчас самый быстрый рост продаж. «Рост наиболее сильно генерируется сейчас в тех сегментах, в которых мы не представлены или представлены слабо», — самокритично заявил на открытии Шанхайского автосалона в апреле 2015 г. Й. Хайцман, отвечающий в правлении концерна Volkswagen за Китай [7]. И тут же объявил о корректировке производственной политики.

По его словам, у Volkswagen имеются конкретные проекты по выпуску в Китае «целого семейства» новых моделей бюджетных внедорожников (SUV) и универсалов (MPV). Ставку на новый тренд сделали и другие работающие в Китае немецкие производители. Daimler уже начинает выпускать там Mercedes GLA — «компактный автомобиль со стиливыми элементами SUV», как характеризует его сама компания. Директор по сбыту BMW И. Робертсон заявил в Шанхае о запуске в производство еще одного внедорожника (сегодня баварская фирма выпускает на двух китайских заводах наряду с лимузинами 3-й и 5-й серии компактный кроссовер X1, а хорошо продающийся в Китае большой внедорожник BMW X5 импортируется).

В целом немецкие производители оценивают свои шансы на китайском рынке с осторожным оптимизмом, хотя признают, что темпы роста продаж легковых автомобилей начинают снижаться, норма прибыли падает, а конкуренция растет. По консервативному прогнозу VDA, китайский рынок должен был вырасти в 2015 г. на 6%. В действительности рост продаж составил 9,1%. Но в любом случае речь идет о замедлении по сравнению с предыдущими годами, когда увеличение сбыта измерялось двузначными цифрами.

С большим отрывом от Китая Испания является второй по величине производственной площадкой по выпуску автомобилей немецких марок. Начало было положено в 1982 г., когда концерн Volkswagen выкупил у Fiat (по лицензии

которого производился испанский Seat) контрольный пакет акций компании Seat. Volkswagen остается полноправным собственником компании, и от прежнего Seat осталось только название. Сегодня все крупнейшие немецкие автоконцерны имеют в Испании производственные мощности, на которых выпускают около 720 тыс. автомобилей в год. В 2015 г. Испания после продолжительного застоя стала европейским лидером по темпам роста авторынка. Увеличение продаж составило 23% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Более миллиона машин немецкие компании производят в США, Бразилии, Мексике и Чехии. За исключением Бразилии, все это растущие рынки, и немецкие производители чувствуют себя там уверенно. Иная ситуация в России.

Российский авторынок пытается нащупать дно

Первой «ласточкой» немецкого происхождения в России была баварская компания BMW, которая в 1999 г. наладила в Калининграде на заводе «Авто-тор» сборку своих моделей. Volkswagen появился позднее. В 2007 г. он начал «отверточную» сборку в Калуге, а двумя годами позже перешел к промышленному производству. В 2011 г. концерн открыл еще один завод — в Нижнем Новгороде, который сначала занимался крупноузловой сборкой, а в конце 2012 г. наладил промышленное производство. В 2013 г. Volkswagen выпускал уже свыше 150 тыс. автомобилей почти всех основных своих моделей в Калуге и 38 тыс. в Нижнем Новгороде. Концерн Daimler на совместном с КамАЗ предприятии в Набережных Челнах выпускал грузовики под брендом Mercedes-Benz, но собственного предприятия по производству легковых автомобилей не имеет.

В 2013 г. доля произведенных в России немецких автомобилей (около 190 тыс. шт.) составила чуть более 10% от общего количества выпущенных на территории страны иномарок. Вместе с импортом каждый пятый зарегистрированный в 2013 г. в России автомобиль сошел с конвейера одного из немецких концернов. Для Германии российский авторынок по объему продаж стоял на 5-м месте, в рамках экспортных поставок реализовывалось около 4,5% произведенных в Германии автомобилей [8]. Российский рынок считался весьма перспективным. По прогнозам, он в недалеком будущем должен был обогнать

германский по продажам и стать крупнейшим в Европе (см. табл. 2).

Однако события развивались по другому сценарию. Заметные колебания на отечественном авторынке начали ощущаться в середине 2013 г. Ухудшение макроэкономической ситуации и волатильность валютного курса привели к снижению спроса на импортную продукцию. К тому же падение обменного курса рубля обернулось финансовыми потерями иностранных компаний, получающих прибыль в российской валюте. Тогда рынок удалось временно стабилизировать за счет государственной программы льготного кредитования, но коренного перелома не произошло. На сокращение продаж начал жаловаться Volkswagen. С падающим спросом на грузовые автомобили (что является верным показателем кризисных явлений в экономике) столкнулись концерны Daimler и MAN. В 2013 г. экспорт немецких автомобилей в Россию сократился на 14%, а в 2014 г. — на 31,5%.

Обострились проблемы и для работающих в России производителей. По итогам 2014 г., совокупный объем продаж упал на 10,3%, а в 2015 г., по данным Европейской ассоциации производителей автомобилей (ACEA), на 35,7% по сравнению с 2014 г.

Понятно, что обвальный спад затронул практически всех автопроизводителей, но по-разному сказался на продажах разных моделей. У немцев больше всех пострадал концерн Volkswagen: объем продаж моделей под брендом VW сократился в 2015 г. на 39%, Skoda продала на 35% меньше, BMW — на 23%, Audi — на 25%. Даже седанов Mercedes-Benz россияне купили в минувшем году на 15% меньше, хотя еще в 2014 г. рост продаж составил 3,4%, а продажи Porsche выросли на целых 37% [9].

Немецкие компании по-разному реагируют на экономическую нестабильность в России. Заводы концерна Volkswagen с 30 марта 2015 г. перешли на четырехдневную рабочую неделю, а 29 апреля производство вообще было приостановлено на две недели. После возобновления работы конвейера 16 мая завод в Калуге функционирует в две смены вместо трех, как это было раньше. Формально массовых увольнений нет, но временные контракты не продлевают, а всем, кто согласится покинуть производство добровольно, предложены компенсационные пакеты.

Вместе с тем руководство Volkswagen Group Rus постоянно подчеркивает, что концерн не



Таблица 2

Топ-10 крупнейших авторынков Европы по итогам января–апреля 2015 г.

Страна	Продано легковых автомобилей, тыс.	Изменение к январю – апрелю 2014 г., %
Германия	1049	6,4
Великобритания	920,4	6,4
Франция	648,1	5,6
Италия	578,1	16,2
Россия	516,1	-41,5
Испания	349,1	23,9
Бельгия	198,5	-1,7
Нидерланды	137,3	1,5
Польша	120,2	-4,4
Швеция	106,3	11,5

Источник: ACEA.

только не собирается уходить с российского рынка, но намерен придерживаться выполнения своей инвестиционной программы: во II квартале 2015 г. был открыт центральный склад запасных частей и аксессуаров в Чехове, а в конце года запущен новый завод по производству двигателей в Калуге, в который Volkswagen вложил около 250 млн евро [10].

Руководство BMW отложило на неопределенный срок планировавшееся строительство нового завода в Калининграде с объемом инвестиций 1,5 млрд евро. Запустить первые мощности предполагалось в 2016 г. «Россия — настоящий вызов для нашей компании. Сегодня мы задаемся вопросом, как тут будут обстоять дела в дальнейшем», — сказал глава концерна Н. Райт-Хофер. «Ситуация на российском рынке, скорее всего, останется сложной», — добавил топ-менеджер [11].

Продажи BMW в России по итогам 2014 г. снизились на 16,4% — до 35,5 тыс. машин. В минувшем году было продано 27,5 тыс. шт. Таким образом, спад составил 23%. Одно время циркулировали упорные слухи, что концерн вообще прекращает продажи своей автотехники в России и покидает отечественный авторынок в связи с падением спроса. В представительстве BMW эту информацию опровергли, но подтвердили, что часть предназначенных для России автомобилей была перенаправлена в другие страны в связи с ухудшением экономической ситуации в стране.

Но выжидательная позиция не означает бездействие. С июня 2015 г. компания BMW начала в Калининграде производство кроссовера X4, премьера которого состоялась на автошоу в Нью-Йорке в 2014 г. BMW X4 должен занять на рынке нишу премиальных городских кроссоверов, где будет конкурировать с Porsche Macan и Range Rover Evoque.

Автоконцерн Daimler, судя по заявлениям его руководства, пока не отказался от намерения построить в России завод по производству легковых автомобилей. Окончательное решение должно быть принято в текущем году. Руководитель отдела сбыта компании О. Кэллениус признал, что концерн «не обладает иммунитетом» против последствий кризиса на российском авторынке, но он верит, что западные санкции и общий спад не сильно повлияют на объем продаж седанов Mercedes-Benz [12].

Экспертные прогнозы развития отечественного авторынка на текущий год оптимизмом не отличаются. Падение продаж ожидается в диапазоне от 12 до 20%. С продажей премиальных брендов дела обстоят лучше, а для многих марок массового сегмента ситуация безрадостная. Тем не менее немецкие автоконцерны пока держатся за российский авторынок и не теряют веру в будущее. Свернуло свою деятельность в Санкт-Петербурге только принадлежащее General Motors немецкое подразделение компании Opel.



За исключением Бразилии и России, на всех основных крупных авторынках конъюнктура складывается довольно благоприятно, считают эксперты VDA. Ожидается, что объем продаж легковых автомобилей в мире в 2016 г. увеличится на 2,5%. На предприятиях германского автопрома портфель зарубежных заказов вырос за первое полугодие 2015 г. на 6%. «Все это свидетельствует о прочности позиций немецких автопроизводителей на мировом рынке», — считает президент VDA М. Висман [13]. Видимо, уверенность в своих силах является главной причиной того, что именно VDA и крупнейшие немецкие автоконцерны активно выступают за заключение соглашения о создании Трансатлантического торгового и инвестиционного партнерства между Евросоюзом и США, несмотря на весьма неоднозначное отношение к этому соглашению в обществе.

В пользу жизнеспособности немецкого автопрома говорит многое: постоянное внимание к инновациям и готовность поддерживать высокий уровень расходов на НИОКР; концентрация на ключевых компетенциях и широкое использование аутсорсинга; создание эффективных автокластеров, где в рамках отлаженных технологических цепочек тесно взаимодействуют головные предприятия, субпоставщики, логистические фирмы, производители оборудования и исследовательские центры; внедрение гибких форм занятости; умеренность профсоюзов в требованиях о повышении заработной платы и многое, многое другое. Перспективы развития автомобильно-строительной отрасли Германии в большинстве своем эксперты оценивают в оптимистических тонах. При этом все едины во мнении, что производство за рубежом будет расти быстрее, чем внутри страны, и опережать экспорт.

Литература/References

1. Verband der Automobilindustrie. URL: <http://www.vda.de/themen/automobilindustrie-und-maerkte> (Accessed 20 March 2016).
2. Automobilindustrie befeuert deutschen Exportmotor // Deutsche Bank Research. 25 Februar 2015.
3. Verband der Automobilindustrie. URL: <http://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/20150302-Wissmann-Exportstaerke-und-freier-Handel> (Accessed 20 March 2016).
4. Zukunft des Automobilstandorts Deutschland // Deutsche Bank Research. 17 April 2014.
5. Deutsche-Automobilindustrie-in-China-weiter-auf-Erfolgskurs. URL: <http://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/150420-Wissman-Deutsche-Automobilindustrie-in-China-weiter-auf-Erfolgskurs.html> (Accessed 20 March 2016).
6. Автостат. Аналитическое агентство. [Электронный ресурс] URL: <http://www.autostat.ru/news/view/20339>. Avtostat. Analytical agency. [Avtostat. Analiticheskoe agentstvo] (дата обращения: 20.03.2016).
7. DW [Электронный ресурс]. URL: http://www.dw.de/немецкие-автомобили-отправятся-в-китайскую-глубинку/a-18395997?maca=rus-rss_rus_Newsru_Test_2-10093-xml-mrss (дата обращения: 20.03.2016).
8. Deutsche Industrie erleidet Einbussen im Russlandgeschaeft // Deutsche Bank Research, 6.März 2015.
9. AutoBusiness info. [Электронный ресурс] URL: <http://www.abinfo.ru/articles/aeb.php?id=46488> (дата обращения: 20.03.2016).
10. DP.ru [Электронный ресурс] URL: http://www.dp.ru/a/2015/03/22/Volkswagen_otkroet_zavod (дата обращения: 20.03.2016).
11. Lenta.ru [Электронный ресурс] URL: <http://www.lenta.ru/news/2015/05/bmw/> (дата обращения: 20.03.2016).
12. ABN [Электронный ресурс] URL: <http://abnews.ru/22/mercedes-uvelichil-prodazhi-v-rossii-na-20/> (дата обращения: 20.03.2016).
13. Verband der Automobilindustrie. URL: <http://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/20150505Deutscher-Pkw-Markt-auf-Erfolgskurs.html> (Accessed 20 March 2016).