



Vom Öl zum Auto

Das Öl brachte dem Golfstaat Bahrain Reichtum und Wohlstand. Um das Land wirtschaftlich fit für die Zukunft zu machen, wird aktiv an der Entwicklung anderer Branchen gearbeitet. Die langfristige Strategieplanung hat dabei in erster Linie das Ziel, Unternehmen aus dem Automobilbereich für eine Ansiedlung in dem Königreich zu gewinnen. Porsche Consulting unterstützt den kleinen Inselstaat im Nahen Osten bei der Zukunftsplanung und geht in Europa mit guten Argumenten auf Werbetour.



Leuchtendes Vorbild: Bahrain macht sich fit für die Zukunft

Das Königreich Bahrain macht mobil – und zwar bereits seit dem 1. Juni 1932. Damals stießen die Bahrainer mitten in der Wüste des 700 Quadratkilometer großen Inselstaates – nicht einmal so groß wie der Stadtstaat Hamburg – auf Öl. Es war der erste Fund des „schwarzen Goldes“ in den Golfstaaten überhaupt. Diese Quelle ist lange versiegt, ein paar andere sprudeln noch. Tendenziell ist die Fördermenge allerdings fallend.

15 bis 20 Jahre wird das Erdöl noch fließen. Dann sind Alternativen gefragt, um den Wohlstand weiterzuentwickeln. Die Regierung des Landes erarbeitete daher die „Vision 2030“, um den Wandel aktiv zu gestalten.

Für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes und die langfristige Strategieplanung ist das Bahrain Economic Development Board (EDB) verantwortlich. In dessen Auftrag hat Porsche Consulting ein zukunftsorientiertes Förderprogramm im Wüstenkönigreich durchgeführt: die Analyse und Evaluierung Bahrains mit dem Ziel, Unternehmen aus der Automobilindustrie anzusiedeln. „Dieses strategische Projekt ist für uns außergewöhnlich“, sagt Cornelius Clauser, Partner bei Porsche Consulting. „Nicht nur aufgrund des Standorts Bahrain, sondern vielmehr weil wir unseren pragmatischen Lean-Ansatz auf die Strategieentwicklung übertragen haben.“ So wurden mögliche Investoren sehr früh einbezogen, um abzuleiten, welche Kriterien für eine Standortentscheidung ausschlaggebend sind. Daraus wurde dann der Wert der standortspezifischen Vorteile des Landes ermittelt. Die angesprochenen Unternehmen wurden also intensiver in die Strategiegestaltung miteinbezogen, als dies klassisch der Fall ist. Daraus resultiert ein gut umsetzbares Konzept. Das Ergebnis der Analyse zeigte, dass Bahrain im Vergleich zu anderen Ländern vor allem für drei Gruppen der Automobilindustrie interessant ist: für auf Aluminiumverarbeitung spezialisierte Firmen, für Kleinserien- und Nischenproduzenten im High-Performance-Bereich sowie für Firmen im Bereich der Kundenbetreuung und Eventorganisation rund um die noch neue Grand-Prix-Rennstrecke Bahrain International Circuit (BIC).

In einer zweiten Phase hat Porsche Consulting 25 Unternehmen lokalisiert, für die eine Investition in dem Wüstenkönigreich attraktiv sein könnte. „Wir haben diese Firmen kontaktiert und sie zusammen mit Mitarbeitern des EDB besucht, um Bahrain bei wichtigen Entscheidern ins Bewusstsein zu rufen“, so Klaus-Dieter Pannes, Projektmanager bei Porsche Consulting. Die Europa-Tournee hatte Erfolg: 70 Prozent der Unternehmen, mit denen die Berater im Namen des Golfstaates gesprochen haben, starteten bereits mit der Detaillierung des Vorhabens.

Die Pipeline für neue wirtschaftliche Beziehungen ist gelegt. Um die Quelle sprudeln zu lassen, hat Porsche Consulting sechs Initiativen entwickelt. Das EDB arbeitet nun an deren Umsetzung, um das Interesse in echte Investitionen zu verwandeln. Eine entscheidende Rolle wird dabei auch der BIC, die erste Formel-1-Strecke im Nahen Osten, spielen. Im Rahmen des sechsten, Großen Preises von Bahrain, der im April mitten in der Wüste ausgetragen wurde, führte das Land dort wegweisende Gespräche mit den verantwortlichen Managern der Unternehmen. So wird der 5,4 Kilometer lange Kurs zur neuen Quelle weiteren Wohlstands. Er liegt übrigens nur ein paar Kilometer vom ersten Ölfund des Landes entfernt. ◀

„Wir wollen sinnvolle Branchen für Bahrain finden“

Scheich Mohammed Bin Essa Al-Khalifa ist Generaldirektor des Economic Development Board (EDB) in Bahrain. Das EDB ist eine staatliche Stelle. Sie treibt die wirtschaftliche Entwicklung im Wüstenkönigreich voran und sorgt für das richtige Investitionsklima für Unternehmen. Im Caracho-Interview spricht das Mitglied der Königsfamilie über Bahrains Vision, über die abnehmende Abhängigkeit von Öl und Gas sowie über die Zuverlässigkeit von Porsche.

[📄] Christian Weiss [📍] Bahrain

Scheich Mohammed, der Anteil von Öl und Gas am Bruttoinlandsprodukt Bahrains beträgt nicht mal mehr 15 Prozent. Zudem hält sich das Verhältnis zwischen Industrie und Dienstleistungsgewerbe annähernd die Waage. Dennoch verfolgt das Economic Development Board (EDB) eine Strategie, die Wirtschaft des Landes noch weiter zu diversifizieren. Mit welchem Ziel?

Scheich Mohammed: „Zwar sind wir bereits relativ gut diversifiziert, aber nun geht es um die Durchgängigkeit. Wir wollen in der Wertschöpfungskette weiter nach oben, um mehr Wert und vor allem höher qualifizierte Jobs zu schaffen. Es geht also nicht darum, viele neue Branchen zu finden – wir wollen sinnvolle Branchen finden. Das unterscheidet uns von den anderen Staaten im Nahen Osten. Wir sind zwar klein, aber fokussieren uns allein auf die Qualität und Produktivität. Im Prinzip möchten wir den Porsche-Weg gehen: Wir konkurrieren nicht um Quantität, sondern um Qualität. Das ist das Ziel.“ ▶



Scheich Mohammed Bin
Essa Al-Khalifa will die
Automobilindustrie nach
Bahrain holen und preist
sein Land als „die Schweiz
des Nahen Ostens“



Tradition und Moderne: Moschee und Industrie existieren in Bahrain wie selbstverständlich nebeneinander und miteinander

Bei dessen Verwirklichung Porsche Consulting helfen soll ...

Scheich Mohammed: „Wir hatten die Idee, Unternehmen der Automobilindustrie in Bahrain anzusiedeln. Wir dachten, das könnte Sinn machen. Aber ist das auch wirklich so? Sehen das mögliche Investoren ebenso? Wir wollten keine leere Marketing-Blase, sondern eine runde, schlüssige Investment-Story, die Gewissheit, dass Bahrain ein guter Standort ist, und nicht ziellos mögliche Investoren ansprechen. An dieser Stelle kam Porsche Consulting ins Spiel. Sie haben sich alles angesehen, analysiert und die Antwort, die dann kam, war ein klares Ja. Der Clou: Die Unternehmen müssen nicht mehr nur uns glauben, sondern Porsche Consulting. Einen besseren Fürsprecher gibt es doch gar nicht. Dieses Konzept ist ein sehr wertvolles Gut für uns.“

Warum konzentrieren Sie sich auf die Automobilindustrie und wollen verstärkt Unternehmen aus dieser Branche ansiedeln?

Scheich Mohammed: „Mit Alba, der Aluminium Bahrain, haben wir die weltweit größte Aluschmelze in un-

serem Land. Die Idee war daher, nachgelagerte Industrie anzusiedeln. Wir haben den Wunsch, das Aluminium nicht einfach nur zu exportieren, sondern das Metall hier weiterzuverarbeiten. Aber wir wollen nicht, dass irgendwelche Firmen bei uns investieren. Es soll Sinn machen – und zwar aus rein wirtschaftlicher Sicht. Wenn man Aluminium flüssig weiterverarbeiten und auch noch sehr günstige Energiekosten bieten kann, ist dies ein handfester Standortvorteil. Die Automobilindustrie passt insgesamt sehr gut in unsere ganz eigene Wertschöpfungskette. Wir haben neben Alba mit dem Bahrain International Circuit eine attraktive Rennstrecke – und wir sind ein Ölstaat.“

Im Königreich soll also produziert werden. Dabei lässt sich mit dem Export von Aluminium gutes Geld verdienen. Reicht das nicht mehr?

Scheich Mohammed: „Bahrain hat Potential und wir haben eine gute Investment-Story. Außerdem ist es wichtig, dass unsere Wirtschaft ausgeglichen ist. Ein Land braucht einen guten Branchen-Mix. Eine reine Dienstleistungsge-



Wahrzeichen: Der Sakhir Tower des Bahrain International Circuit

sellschaft entwickelt sich auf Dauer nicht weiter. Da wir ein kleiner Staat sind, werden wir zwar immer zu einem größeren Anteil in diesem Bereich tätig sein, deshalb dürfen wir aber nicht das produzierende Gewerbe vernachlässigen! Wir wollen langfristig denken und den Wissensstand unserer Bevölkerung entwickeln.“

Warum erhielt Porsche Consulting den Zuschlag für dieses strategische Projekt, was machen die Berater hier anders?

Scheich Mohammed: „Man muss immer sehen, was man am Ende erreichen möchte und um was es geht. Eine Beratungsgesellschaft wie McKinsey hat eine beeindruckende Anzahl Quellen und Daten rund um den Globus. Das ist beispielsweise für Ländervergleiche unersetzlich. Will man aber einen bestimmten Sektor untersuchen, muss ihn die Beratungsfirma in- und auswendig kennen. Und deshalb waren wir uns in diesem Fall sicher, dass Porsche Consulting der richtige Partner ist. Mit deren pragmatischer Vorgehensweise erhalten wir sehr schnell zukunftsweisende Konzepte und konkret umsetzbare Maßnahmen.“

Welche Vorteile bietet Bahrain Unternehmen aus der Automobilbranche?

Scheich Mohammed: „Auf der einen Seite stehen Marktzugänge: Wir haben Freihandelsabkommen mit den USA, Singapur sowie vielen weiteren asiatischen Staaten und hoffentlich auch bald mit der Europäischen Union. Das erleichtert den Handel natürlich. Die Kosten, um ein Unternehmen zu gründen und es am Laufen zu halten, sind vergleichsweise gering. Wir haben keine Gewerbe-, Einkommens- oder Mehrwertsteuer. Zusätzlich haben wir einen jungen Arbeitsmarkt und qualifizierte Arbeitnehmer. All das sorgt für Stabilität und Leistungsfähigkeit. Wichtig ist vor allem auch, dass die Energiekosten in Bahrain gering sind. Das trifft natürlich für die gesamte Golfregion zu. Unterm Strich bietet Bahrain allerdings das beste Preis-Leistungs-Verhältnis.“



Schlagzeile: Die Arbeit von Porsche Consulting in den Medien

Gibt es noch andere, weiche Faktoren, die für das Königreich sprechen – vor allem im Vergleich zu den anderen Ländern im Nahen Osten?

Scheich Mohammed: „Es gibt viele Länder, die etwas Ähnliches vorhaben. Manche sorgen auch immer wieder für Aufsehen und große Schlagzeilen. Wenn es jedoch um Arbeitskräfte geht, liegen wir eindeutig an der Spitze: ▶



Auf Sand gebaut: Bahrain ist sehr stolz, dass der spektakuläre Formel-1-Zirkus wieder an der ersten Rennstrecke im Nahen Osten Station macht

Wir haben die am besten ausgebildeten Arbeitskräfte – und zwar Bahrainer. Andere Golfstaaten kaufen sich das Know-how oft nur kurzfristig ein, aber wir erarbeiten es uns. Was immer wir in Bahrain tun, ist langfristig angelegt. Das unterscheidet uns grundlegend von allen anderen. Zum Beispiel haben wir eine Vision für die Zukunft erarbeitet. Für das Jahr 2030!“

Gibt es schon konkrete Vorstellungen darüber, wie wir uns das Wüstenkönigreich Bahrain dann vorstellen müssen?

Scheich Mohammed: „Viel europäischer. Wir werden Europa viel, viel näher und ähnlicher sein, als dies heute der Fall ist. Die Familien werden glücklich und zufrieden leben und gutes Geld verdienen, sie werden einen hohen Lebensstandard haben und gute Autos fahren. Schließlich geht letztlich alles allein darum, den Entwicklungsstand unserer Gesellschaft noch weiter zu erhöhen.“





Was heißt denn gute Autos fahren? Geben Sie uns doch bitte ein Beispiel.

Scheich Mohammed: „Ein Freund fragte mich einmal, welches Fahrzeug ich wählen würde, wenn ich mich allein für ein einziges entscheiden müsste. Ich gab ihm folgende Antwort: einen Porsche 911 – und zwar egal ob es ein aktueller Elfer, ein 1970er oder 1980er Modell wäre. Mit einem alten 911 ist man immer noch auf der Höhe der Zeit, selbst wenn andere Wagen schon längst aus der Mode gekommen sind. Er hat Charakter und er hat Power. Das

Wichtigste ist jedoch die Verlässlichkeit des Wagens! Und wir in Bahrain streben übrigens genau viele dieser Eigenschaften an.“

Das klingt nach einem Vertrauensverhältnis. Verraten Sie uns, welchen Wagen Sie fahren?

Scheich Mohammed: „Aufgrund meines Jobs müssen meine Fahrzeuge praktisch sein. Daher bevorzuge ich im Alltag viertürige Limousinen. Von Porsche gibt es da bis jetzt noch kein entsprechendes Modell. Das wird sich nun ändern. Ich bin schon sehr gespannt auf den neuen Panamera. Mal sehen, was dann kommt. Und privat: Am Wochenende hole ich natürlich sehr gerne einen Sportwagen aus der Garage.“

Entstand die Idee mit der branchenspezifischen Ansiedlung vielleicht doch unter dem Einfluss der besonderen Beziehung zum Automobil?

Scheich Mohammed: „Auf keinen Fall. Wir haben uns nicht damit befasst, weil ich Autos mag. Aber macht es deshalb mehr Spaß? Absolut. Es ist immer von Vorteil, wenn man seine Hobbys und seine Arbeit zusammenbringen kann. Denn dann schaut man nicht allzu genau auf die Uhr und kümmert sich mit besonders viel Sorgfalt darum. Viel wichtiger ist aber, dass wir durch dieses Projekt Arbeitsplätze und einen Mehrwert für unsere Bevölkerung schaffen.“

Europäer denken oft, dass der Nahe Osten vergleichsweise exotisch ist. Was ist Ihre Antwort?

Scheich Mohammed: „Besuchen Sie Bahrain! Wir stehen mit beiden Beinen auf dem Boden, handeln wohlüberlegt und rational. Bei uns geht es nicht darum, ob wir das höchste Gebäude der Welt haben. Entscheidend ist für uns, was sich in dem Gebäude befindet, was der Inhalt ist. Daher kümmern wir uns beispielsweise sehr intensiv um unser Bildungssystem. Wir sehen uns als die Schweiz des Nahen Ostens. Jeder, der zu uns kommt, wird diesen Eindruck gewinnen können.“ ◀