

Märkte:

Merger-Puzzle in der Autowelt

Seit der Daimler-Chrysler Fusion kommt kaum mehr Ruhe in die Autowelt. Fast jeder spricht derzeit über fast jede Konstellation mit fast jedem. Der Kauf der Volvo PKW-Sparte durch Ford ist das jüngste Ergebnis dieser Gespräche. Was sind die wesentlichen Stellgrößen für die verbleibenden unabhängigen Autohersteller? In der Merger-Studie '99 untersucht Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer die wesentlichen Stellgrößen für die im Markt verbleibenden unabhängigen Autohersteller.

Vier Herstellergruppen im Wettstreit

Über 70 Prozent aller weltweit verkauften Automobile finden in den Triadenmärkten West-Europa, Nordamerika und Japan-Korea ihre Käufer. Der Erfolg im Autogeschäft wird damit auch nach dem Jahr 2000 durch die Marktstellung der Hersteller in diesen Triadenmärkten bestimmt. Die Leistungsfähigkeit der 17 unabhängigen Autohersteller in den Triadenmärkten ist daher entscheidend beim Konzentrationswettbewerb in der Autobranche. Ein Wettbewerb, der innerhalb und zwischen vier Gruppen von Herstellern ausgetragen wird.

Gruppe 1: Die Euro-Amerikaner

Die Hersteller dieser Gruppe sind weitgehend international ausgerichtet (Welt AG) und besitzen erhebliche Stärken in den zwei Triaden-Märkten Europa und Nordamerika. Die drei Euro-Amerikaner GM-Opel/Vauxhall/Saab, Ford-Jaguar-Mazda und DaimlerChrysler sind Welt AG's und aufgrund ihrer Volumen mit Sicherheit auch weit nach dem Jahr 2000 eigenständige Hersteller.

Gruppe 2: Die Europäer

Die Hersteller dieser Gruppe haben ihren Schwerpunkt (Organisation und Hauptabsatzmärkte) in Europa. Neben den Franko-Italienern (Fiat-Renault-PSA) umfaßt diese Gruppe VW, BMW-Rover und den Spezialisten Porsche.

Gruppe 3: Die Japaner

Ähnlich wie Europa, ist auch der japanische Markt überbesetzt und wird Schauplatz der Konzentration. Klarer Führer ist Toyota, die mit über sechs Millionen produzierten PKW über das doppelte Volumen von Nissan verfügen. Der wichtige und immer noch fast abgeschlossene Japanmarkt gestaltet sich für diese Gruppe schwierig und zehrt an den Erträgen der Hersteller. Eine Hauptursache für die fortgesetzten Verluste des Volumenzweiten, Nissan, liegen in dem umfangreichen Fahrzeug-Programm von über 50 verschiedenen Typen – dies mehr als doppelt soviel wie bei dem ertragreicheren und höher positionierten Hersteller Honda. Da bereits 49 Prozent des Isuzu-Eigenkapitals im Besitz von GM sind, wurde in unserer Studie Isuzu dem

Essentials

- Die Leistungsfähigkeit der 18 unabhängigen Hersteller in den Triadenmärkten ist entscheidend beim Konzentrationswettbewerb.
- Das Marken-Management, die Fähigkeit Produkte auf Zielgruppen zu positionieren und Markenwerte aufzubauen, entscheidet das Rennen der Großen.
- Die nächsten zwei bis drei Zusammenschlüsse formieren die Industrie und für die restlichen Anbieter bleibt wenig sinnvolles Synergie-Potential.

Fach-Info

- Automobilmarkt
- Mergers
- Plattform-Strategie
- Vertriebsstrategie
- Markenstrategie

Autor

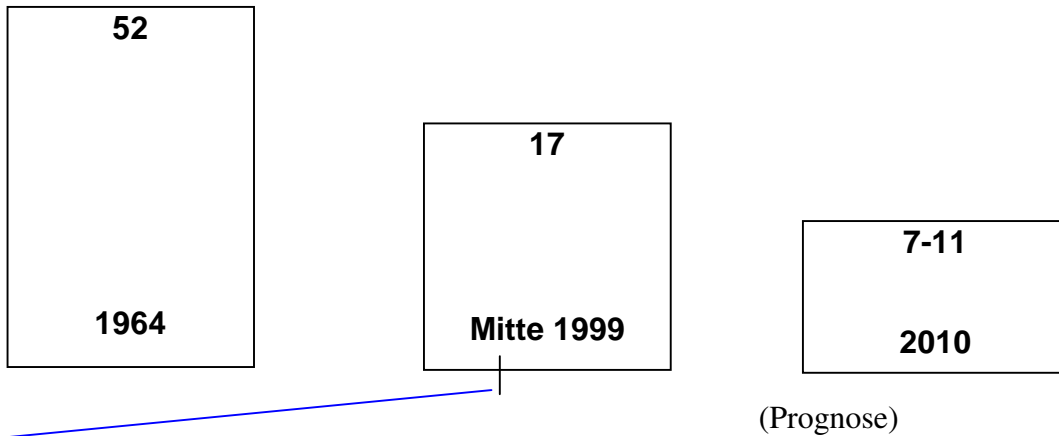
Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer

forscht und lehrt am Schwerpunkt Automobilwirtschaft der Fachhochschule Gelsenkirchen.

GM-Verbund zugeordnet. Daihatsu ist mit 33 Prozent seines Kapitals im Toyota-Besitz und damit in der Studie dem Toyota-Verbund zugeordnet.

Grafik 1: Unabhängige Automobil-Hersteller 1998 und 2010

Zahl der unabhängigen Automobilhersteller



Kategorie	Hersteller	Produktion 97
• Euro-Amerikaner	1. GM-Opel/Vauxhall/Saab/Isuzu	8.757
	2. Ford-Mazda-Jaguar	7.978
	3. DaimlerChrysler	3.771
• Europäer	1. VW-Audi-Seat-Skoda-Rolls-Royce	4.293
	2. Fiat-Alfa/Lancia/Ferrari	2.839
	3. PSA-Peugeot-Citroen	2.052
	4. Renault	1.880
	5. BMW-Rover	1.195
	- Volvo (seit Frühjahr 1999 Ford)	349
6. Porsche	32	
• Japaner	1. Toyota-Daihatsu	6.416
	2. Nissan	2.829
	3. Honda	2.316
	4. Mitsubishi	1.931
	5. Suzuki	1.875
	6. Subaru (Fuji Heavy Industries)	533
• Koreaner	1. Hyundai-Kia	1.780
	2. Daewoo-Ssangyong-Samsung	1.113

Hinweis: Produktion ohne Nufa (ü) :k

Quelle: Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer

Gruppe 4: Die Koreaner

Die koreanische Autoindustrie befindet sich in einer großen Krise und der Konzentrationsprozeß hat dazu geführt, daß in den letzten Monaten Hyundai die Marke Kia und Daewoo die Marken Ssangyong und Samsung übernommen haben.

Insgesamt bleibt dennoch die Zukunft nicht einfach für diese Gruppe.

Plattform-Effekte als Garant für Eigenständigkeit ?

Als Main-Stream Argument für Mergers wird landauf und landab immer wieder die Kostenstruktur gehandelt. Globale beste Kostenstrukturen durch Gleichteile und Plattform-Effekte zählen zu den gewichtigen Argumenten bei allen Fusions- und Kooperationsgesprächen. Gleichteile- und Plattform-Strategien haben sich in der Autoindustrie zu einem Haupteffizienz-Kriterium entwickelt¹. Die Preisposition eines Herstellers wird wesentlich durch die Umlegung der Entwicklungs- und Produktionsvorbereitungskosten auf die produzierten Plattform-Volumen bestimmt. Unterstellt man Entwicklungs- und Produktionsvorbereitungskosten von 2,5 bis 3 Mrd. DM pro Plattform, die bei entsprechender Berücksichtigung von Motor-Entwicklungen schnell die 4 Mrd. DM überschreiten, wird plausibel, welche Kosteneffekte hohe Volumina haben.

Dabei sind diese Kosteneffekte nicht statisch, sondern dynamisch. Die Dynamik kommt durch den ständig steigenden Elektronikanteil am Fahrzeugwert ins Spiel. Softwaresysteme haben nun mal die Eigenschaft der hohen Entwicklungs- und Testkosten bei fast vernachlässigbaren variablen Kosten. Sprich: Der Plattform-Effekt wird in der Zukunft bei gleichem Volumen durch die steigende Bedeutung der Elektronik und neuer Basistechnologien größer. Das Plattform-Konzept ist in dieser Studie dabei eher weiter definiert, so daß auch unterschiedliche Antriebskonzepte wie Heck- und Frontantrieb unter dem Begriff Plattform-Strategie erfaßt werden. Wesentlich dabei ist ein hoher Anteil von gleichen Modulen und Komponenten (Motor- und Abgassystem, Getriebe, Fahrwerk, Heiz- und Klimatisierungssystem, Sitzsystem, usw.), das Kostendegression verspricht.

Um in den Volumenmärkten als Full-line-Anbieter aufzutreten, braucht ein Hersteller mindestens fünf unterschiedliche Grundfahrzeuge oder Fahrzeug-Plattformen. Angefangen vom Kleinwagen (z.B. VW Polo) über die Kompaktklasse (z.B. VW Golf, Audi A3), untere Mittelklasse (z.B. VW Passat, Audi A4), Mittelklasse (z.B. Audi A6), Oberklasse (z.B. Audi A8), sind je nach dem Radstand der Fahrzeuge diese fünf Grundplattformen notwendig. Auf diesen fünf Grundplattformen können die Hersteller dann markt- und länderspezifisch unterschiedliche Karosserievarianten aufbauen (Stufenheck, Fließheck, Coupé, Van, Pick-up, Roadster, etc.). Das bekannte "Hütchenspiel" vom Audi TT und A3 über den Beetle und Golf bis zum Skoda Oktavia zeigt Wirkung.

Ein reiner, eigenständiger High-End-Anbieter wie Porsche muß über mindestens zwei unterschiedliche Plattformen verfügen. Mit diesen Prämissen erhalten wir – auf Grundlage der 1997er Produktionsvolumen – erste Aussagen über die Kostenwettbewerbsfähigkeit der verschiedenen noch unabhängigen Autohersteller. Mit 1 283 000 Fahrzeugen pro Plattform pro Jahr erreicht Toyota in unserem Modell eine hervorragende Kostenbasis. Unterstellen wir, daß im Sechsjahreszyklus eine Fahrzeug -Plattform ersetzt wird, sind im Toyota-Konzern über 6,4 Millionen Nutzungen der Durchschnitt-Plattform gegeben. Bei BMW-Rover erhalten wir bei der gleichen Rechnung 1,2 Millionen Nutzungen. Die Beispielrechnung zeigt, welche Kos-

¹ Das Thema Plattform- und Gleichteile-Strategien wird auch unter Markengesichtspunkten ausführlich in F. Dudenhöffer, Abschied vom Massen-Marketing, Düsseldorf 1998 dargestellt.

tenwelten sich da auf. Der Plattform-Effekt ist damit ein wesentliches Kriterium zur Beurteilung der Eigenständigkeit der verbleibenden 17 Automobilhersteller. Wenig ausgeprägt oder gar negativ sind nach dieser Rechnung die Plattform-Effekte bei Mitsubishi, Renault, Hyundai, BMW-Rover, Daewoo, Subaru oder gar Porsche.

Netzeffekte im Vertrieb und bei Add Ons

Die Vertriebskosten in der Automobilbranche bewegen sich heute auf einem Niveau von 35 Prozent des Gesamtpreises. Der Vertrieb hat damit entscheidende Bedeutung auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Autoherstellers. Dabei macht es viel Sinn zwischen Marketing - und Händlernetzkosten zu unterscheiden. Die Netzeffekte im Vertrieb setzen sich aus dem Netzeffekt im Verkauf (Rentabilität des Händlernetzes aufgrund hohem Verkaufsvolumen pro Haupthändler) sowie den Netzeffekten der Kommunikation (Werbeausgaben pro Fahrzeug bzw. pro Marke) zusammen ².

Die Tabellen in Grafik 2 vermitteln einen Eindruck von den Skaleneffekten im Vertrieb. So wurde ein Saab oder Citroen in Deutschland 1998 mit über DM 2 500,-- allein durch Werbe-

Grafik 2: Werbung pro Neuwagen und Verkäufe pro Haupthändler

Vertretbare Vertriebskosten sind nur durch Größe erzielbar.

Werbeausgaben pro Neuwagen BRD Jan-Okt 1998		Neuwagenverkäufe pro Haupthändler BRD 1997	
1. Saab	DM 2.774,--	1. Saab	50
2. Citroen	DM 2.572,--	2. Citroen	119
3. Honda	DM 1.916,--	3. Honda	105
4. Daewoo	DM 1.877,--	4. Daewoo	57
5. Chrysler	DM 1.542,--	5. Chrysler	75
6. Peugeot	DM 1.437,--	6. Peugeot	145
7. Toyota	DM 1.330,--	7. Toyota	136
8. Porsche	DM 1.249,--	8. Porsche	124
9. Hyundai	DM 1.195,--	9. Hyundai	40
10. Kia	DM 1.193,--	10. Kia	36
11. Rover	DM 1.182,--	11. Rover	85
12. Volvo	DM 1.067,--	12. Volvo	123
13. Renault	DM 1.032,--	13. Renault	316
14. Mitsubishi	DM 962,--	14. Mitsubishi	76
15. Mazda	DM 922,--	15. Mazda	94
16. Fiat	DM 887,--	16. Fiat	217
17. Nissan	DM 804,--	17. Nissan	117
18. BMW	DM 521,--	18. BMW	265
19. Opel	DM 518,--	19. Opel	364
20. Ford	DM 371,--	20. Ford	398
21. Mercedes	DM 356,--	21. Mercedes	460
22. VW	DM 307,--	22. VW	314

Quellen: KBA, Autoforum, Autohaus, eigene Berechnungen

² Zur Darstellung der Netzeffekte im Automobilvertrieb vgl. auch F. Dudenhöffer, Abschied vom Massen-Marketing, Düsseldorf 1998.

kosten belastet, während beim VW im Durchschnitt in Deutschland eben nur DM 307,-- anfallen. Economies of Scale machen sich in der Werbung deutlich bemerkbar. Eine Grundbekanntheit braucht einfach eine Werbeinvestition von 20 Mio. DM und mehr pro Jahr im deutschen Markt. Da wird dann schon spürbar, ob die 20 oder 30 Mio. DM auf 500 000 Golfs oder 25 000 Citroen Xsaras verteilt werden.

Ein Vergleich mit anderen Kernmärkten zeigt, daß das Werbethema globale Bedeutung hat. In Deutschland war die Automobilbranche auch 1998 mit Werbeaufwendungen von über drei Mrd. DM der größte Werbetreibende. Mit 6,8 Mrd. US-Dollar Werbeausgaben in 1997 erreicht die Autobranche auch in USA Spitzenwerte. Für die Durchschnitts-Marke bedeutet dies, wie Grafik 3 zeigt, ein Werbebudget von 311 Mio. DM in USA und 86 Mio. DM in Deutschland. Die Plattform-Effekte in der Werbung sind also gar nicht soweit von den Fahrzeugplattform-Effekten entfernt.

Grafik 3: Plattform-Effekte in der Werbung

Werbeausgaben Autohersteller Deutschland 1998		Werbeausgaben Autohersteller USA, 1997	
Gesamtausgaben:	DM 3 011 Mio.	Gesamtausgaben:	US-\$ 6 792 Mio. (DM 11 207 Mio.)
Pro PKW-Zulassung:	DM 805,--	Pro PKW*-Zulassung:	US-\$ 448,-- (DM 739,--)
Pro Marke:	DM 86 Mio.	Pro Marke:	US-\$ 189 Mio. (DM 311 Mio.)
		*PKW beinhaltet auch light trucks (pick-ups)	

Quelle: Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer

Genau die gleichen Effekte ergeben sich für die Händlernetze (siehe Grafik 2). Während der Durchschnitts-Rover-Haupthändler in Deutschland 85 Fahrzeuge pro Jahr verkauft, sind es beim Durchschnitts-Opelhändler 364 Neuwagen. Die Fixkosten des Opel-Autohaus erlauben eine wesentliche bessere Umlage auf 364 Neuwagen als auf die 85 Rover. Ein Effekt, der sich natürlich ins Werkstattgeschäft und Teile- und Zubehörgeschäft fortsetzt. Alle Hersteller sind derzeit dabei ihre Vertriebsnetze in den Kernmärkten neu auszurichten. Weniger Händler, größere Betriebe, attraktive Erlebniswelten sind zentrale Variablen in diesem Prozeß. Ein Prozeß, bei dem das Verkaufsvolumen pro Händler entscheidende Bedeutung erlangt. Es wird deutlich, wie wichtig Volumen wird, um Investitionen in die neuen Autohäuser der Haupthändler, die durchaus in Städten mit weniger als 200 000 Einwohner die fünf Millionen DM übersteigen können, zu amortisieren. Ein Haupthändler unter 500 verkauften Neuwagen wird damit kaum mehr tragfähig. Die Schere zwischen Raumabdeckung und Ertrag im Handelsgeschäft bei den kleinen Marken wird deutlich. Ein langsames Sterben durch die Verödung des Vertriebsnetzes ist vorgezeichnet. Überlagert wird das Thema neue Vertriebsnetz-Ausrichtung durch das große Thema "Internet-Unterstützung beim Autokauf". Bei vielen Herstellern ist

dieses Zukunftsthema im Vertrieb noch in den Kinderschuhen³. Die Sieger im Konzentrationswettbewerb sind dabei, das Thema sehr breitflächig – auch von der Investitionsseite – anzugehen. Die Netzeffekte im Vertrieb sollten also nicht unterschätzt werden.

Ein dritter Netzeffekt im Vertrieb ist bei den Stellgrößen für die Rest-Player im Automobilgeschäft zu beachten: das Feld Finanzdienstleistungen. Die Erträge im Autogeschäft werden heute zu großen Teilen bei den Add Ons, im wesentlichen Finanz- und Versicherungsdienstleistungen gemacht. Der Trend der Marktverschiebung zu mehr Firmenkunden begünstigt diese Entwicklung. 40 Prozent aller in Deutschland verkauften Fahrzeuge sind heute schon von Firmenkunden gekauft. Fahrzeug-Leasing ist im Firmengeschäft essentiell. Flottenverwaltung ist dabei, Standardprodukt zu werden. Nahezu alle Hersteller verfügen über eigene Herstellerbanken, die auf den Geschäftsfeldern Absatzfinanzierung, Leasing, Händlerfinanzierung und teilweise sogar als Vollbank mit Einlagengeschäft (VW-Bank und BMW-Bank) tätig sind. Aus den Mergern und Fusionen im klassischen Bankensektor wissen wir, wie wichtig es ist, über eine hohe Anzahl von Kundenkonten zu verfügen. Damit kommen wir zu einer neuen Qualität der Economies of Scale. Eine Direktbank, wie etwa von Volkswagen vor nicht allzu langer Zeit gegründet, macht nur bei einer hohen Anzahl von Kunden und Konten Sinn.

Markenwerte und Multi-Marken-Management als Erfolgsfaktor

Es gibt nur wenige Produkte, die ähnlich hohe emotionale Wirkung besitzen wie Autos. Ein entscheidendes Kaufmotiv und damit Erfolgsfaktor im Automobilgeschäft ist die Marke. Bis heute ist es etwa den Japanern im Kernmarkt Deutschland nicht gelungen, scharfe Markenbilder und Markenwerte aufzubauen. Die Markengrundwerte “Zuverlässigkeit, Qualität, Sicherheit” werden im Automobilbereich durch spezifische Markenelemente wie “Hochwertigkeit, Exklusivität, Sportlichkeit, technische Innovationskraft” bei einzelnen Herstellern sehr erfolgreich zu einem Mehrwert der Marke gebündelt. Erfolgreiche Automobilhersteller besitzen damit erfolgreiche Marken. Oder anders formuliert: Im Überlebenskampf der Autohersteller ist das Argument “Marke” ebenso bedeutsam wie Vertriebskosten oder Fahrzeugkosten durch Plattform-Effekte.

Wie erfolgreich sind damit die Großen? Warum ist GM mit seinen US-Marken Buick, Cadillac, Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile und seiner Marktführerschaft im Automobilgeschäft seit 40 Jahren nicht erfolgreicher? Warum entfallen in der Ford-Gruppe von seinen 7,1 Mio. verkauften Fahrzeuge nur 0,5 Prozent auf die vor zehn Jahren für viel Geld gekaufte Marke Jaguar? Ganz zu schweigen von der 1987 gekauften Marke Aston-Martin, die fast lächerliche 5 000 Fahrzeuge pro Jahr nach weit über zehnjähriger Ford-Einbindung verkauft? Was ist aus der vor 30 Jahren als sehr innovativ und extrovertiert geltenden Marke Citroen im Konzern PSA geworden? Wo steht heute Lancia im Fiat-Konzern mit seiner Markenkraft und seinem Verkaufsvolumen? Wir können diese Liste beliebig fortsetzen. Resultat: Schiere Größe und Plattform-Effekte erfassen nur das halbe Bild. Multi-Marken-Management wird zum Erfolgsfaktor im Autogeschäft von morgen. Ob die Plattform-Strategie von Skoda bis Audi langfristig greift, kann heute keiner sagen. Das Experiment Kundenwahrnehmung läuft noch. Die Kunst, mehrere Kundensegmente sauber abzutrennen und griffige Markenwerte für diese spezifischen Segmente zu etablieren, ist ein Schlüsselfaktor im Konzentrationsrennen der Autohersteller.

³ In unserer Car-Distribution-Studie 1998 haben wir den “State Of The Art” beim Fahrzeugverkauf via Internet in Deutschland untersucht. Vgl. hierzu etwa: Manager Magazin, Oktober 1998, S. 250ff, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21.9.1998 oder w&v-werben & verkaufen, Heft 40,1998, S. 140-142.

Exklusivität oder “Kleinheit” muß beim Marken-Management nicht das Maß aller Dinge sein. Nehmen wir zum Beispiel Porsche. Es scheint unwahrscheinlich, daß die großen Markeninvestitionen im Informationszeitalter von solchen kleinen Herstellern aufzubringen sind. Par Excellence läßt sich dies mit der Formel 1, dem Maß aller Dinge, wenn es um Rennsport geht, darstellen. Die Marke Porsche hat wesentliches Markenkapital in der Vergangenheit aus ihren Rennsport-Erfolgen geschöpft. Ein Teil des heutigen Markenwertes von Porsche besteht damit aus den Investitionen in Rennsport aus den 70er und 80er Jahren. Mit DaimlerChrysler, BMW und jetzt Toyota in der Formel 1 sind die Sieger-Budgets und Investments nicht mehr von Nischenherstellern finanzierbar. Dabei gilt in der Formel 1, daß der zweite Sieger bereits Verlierer ist. Eine Tatsache, die sicher Renault dazu bewogen hat, aus der Rennserie auszusteigen und die Peugeot mit hohen Budgets und bisher wenig Fortune in seinem Markenaufbau eher belastet. Ähnlich gestaltet sich die Sache beim Aufbau globaler Markenpräsenz in den Medien des Informationszeitalters. Im Informationszeitalter wachsen die Märkte zusammen. Damit gelingt es nicht mehr, auf regional abgegrenzten Homemarkets, wie etwa Frankreich, Italien oder Japan, Marken aufzubauen. Das Internet und die Konsumenten des 21. Jahrhunderts prägen globale Marken. Damit sind erhebliche Markeninvestments vorgezeichnet und das Argument der Größe holt uns wieder ein.

Shareholder Support und Management-Erfolg der letzten fünf Jahre

Letztes Kriterium der Merger-Analyse (siehe Grafik 4) bildet ein Indikator, der Ertragskraft und Management-Fähigkeit der Hersteller beurteilen soll. Als Maß wurde dabei die Ertragskraft der letzten fünf Jahre herangezogen. Dies deshalb, weil wir davon überzeugt sind, daß Unternehmen, die es verstanden haben fortgesetzt wirtschaftlich erfolgreich zu arbeiten in ihren Strukturen so angelegt sind, daß dies auch für die nächsten Jahre erwartet werden kann. Die nachhaltige Ertragsstärke von BMW hat diesen Hersteller trotz Rover-Problemen zum Benchmark dieser Kategorie gemacht. Es folgen Toyota, DaimlerChrysler vor der GM-Gruppe, Ford und Honda. Die Einzelergebnisse unserer Merger-Analyse in den Gebieten „Plattform-Effekte“, „Netz-Effekte Vertrieb“, „Markenstärke“, „Ertragskraft letzte fünf Jahre“ sind dann in einem Punktesystem (siehe Anhang) zusammengefaßt und das Ranking oder die „Rennliste“ der Hersteller in Grafik 4 dargestellt.

Grafik 4: Merger-Matrix: Stärken- und Schwächen-Profil der Autohersteller

	Hersteller	Plattform-Effekt	Netzeffekt-Vertrieb	Marken-Effekt	Ertragseffekt
1	DaimlerChrysler	☞☞☞	☞☞☞	☞☞	☞
2	GM-Gruppe	☞☞☞	☞☞☞	☉	☉
3	Toyota	☞☞☞	☞☞	☉	☞
4	Ford-Gruppe	☞☞☞	☞☞	☉	☉
5	VW-Gruppe	☞☞	☞☞	☞	☉
6	BMW-Rover	Ä	☞	☞☞	☞☞
7	Honda	☞	☉	☞	☉
8	Renault	☉	☞	☉	☉
9	Fiat	☞	☉	☉	Ä
10	Peugeot S.A.	☞	☉	Ä	☉
11	Mitsubishi	☉	☉	☉	☉

12	Nissan	¶	¶	Ä	Ä
13	Porsche	ÄÄ	©	¶	©
14	Volvo	Ä	Ä	¶	©
15	Suzuki	©	ÄÄ	Ä	©
16	Subaru	Ä	ÄÄ	ÄÄ	©
17	Hyundai	©	ÄÄ	ÄÄ	Ä
18	Daewoo	Ä	ÄÄ	ÄÄ	Ä

Quelle: Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer

Erläuterung: ¶¶¶ hervorragende Position; ¶¶ gute Position; ¶ befriedigend;
 © ausreichend; Ämangelhaft; ÄÄ ungenügend.

Fazit: Was erscheint plausibel

Die Konstellation Ford-Volvo verschärft das Rennen um die Zeit weiter. Der im März 1999 bekanntgegebene Abbruch der Beteiligungsgespräche zwischen Nissan und DaimlerChrysler versetzt den mit einer hohen Fremdkapital-Last agierenden Japaner in eine nicht einfache Situation. Die nächsten ein bis zwei Zusammenschlüsse könnten die letzten Weichen stellen und den Rest auf einem dornigen eigenständigen Weg drängen. Einen Weg, bei dem die große Gefahr besteht, langsam an Ertragsschwäche im Vertrieb und Fahrzeugbau ausgehöhlt zu werden. Solche Schwächen werden oft bei den nächsten stärkeren Konjunkturzyklen sichtbar. In Europa und in Japan ist bei den Skalen-Effekten, die im Informationszeitalter sich dynamisch entwickeln werden, nur beschränkt Platz für eigenständige Hersteller.

Was wird aus den Japanern und Koreanern? Bei den heutigen Yen-Kursen ist es für die US-Amerikaner einfach, sich neue Operations zu kaufen. Suzuki ist bereits mit 10 Prozent seines Kapitals bei GM. Subaru braucht ein größeres Dach. Bei den Koreanern spricht einiges dafür, daß beide in großen Gruppen (GM, Ford, VW, DaimlerChrysler, Toyota) aufgehen. Einzig politische Einflußnahme könnte dies verhindern und einen großen Koreaner (Hyundai/Daewoo) bilden, wobei hier fast ausschließlich überlappende Märkte vorliegen würden und die beiden Hersteller sich eher kanibalisieren statt neue Stärken aufbauen.

Und Europa? Noch im Oktober 1998 befürwortete die Regierung in Paris die Fusion von PSA-Renault. "Unsere Hersteller besitzen im Weltmaßstab nicht die kritische Größe und sind zu sehr auf Europa ausgerichtet" formulierte Christian Pierret, Staatssekretär im Innenministerium in der Nationalversammlung. Selbst die französische Regierung glaubt also nicht, daß beide unabhängig überleben. Nehmen wir noch Fiat dazu, stellt sich in der Europagruppe die Frage der Eigenständigkeit von Fiat, Renault, PSA. Und Porsche? Bei Porsche scheint es plausibel, davon auszugehen, daß über die enge Bindung an den Volkswagenkonzern mit dem neuen Sport-Utility-Vehicle (SUP) und der Eigentümerstruktur aus Porsche langsam eine zusätzliche VW-Marke entsteht.

Die Größenvorteile sind in der Autoindustrie heute wesentlich wichtiger als noch vor zehn oder 20 Jahren. Allerdings: Größe allein macht nicht erfolgreich. Größe ist vielmehr eine wichtige Voraussetzung zum Erfolg im Autogeschäft nach dem Jahr 2000. Jetzt kommt für alle Großen die Stunde des Multi-Marken-Managements. Waren die früheren Perioden in der Automobilindustrie von Finanzexperten, Produktionsexperten und Entwicklern geprägt, kommen in der nächsten Dekade die Marken-Strategen zum Zug. Die Erfahrungen aus der Vergangenheit haben gezeigt, daß bei Übernahmen in der Autowelt Markenführung bis heute der wunde Punkt war. Marken-Management, das heißt die Kunst, Produkte auf Zielgruppen zu

positionieren und Markenwerte aufzubauen, entscheidet das Rennen der Großen. Wenn man so will, der Mehrwert für den Kunden.

Literaturhinweis:

Dudenhöffer, Ferdinand: Abschied vom Massen-Marketing, Econ-Verlag, Düsseldorf, 1998.

Dudenhöffer, Ferdinand: Marken im Informationszeitalter - Netzintelligenz für die Marke, in: absatzwirtschaft, Heft 10, 1998.

Anhang: Ranking-Methode der Hersteller-Position

Die Faktoren in der Merger-Matrix lauten:

- Plattform-Effekt,
- Netzeffekt-Vertrieb
- Markenstärke
- Ertragskraft der letzten fünf Jahre

Sie sind bei der Ermittlung des Gesamt-Scores gleich gewichtet. Jedem Argument wurde eine Bewertungsskala von -3 bis +3 unterlegt.

Folgende Zuordnungen wurden dabei definiert:

- ÄÄÄ wird zugeordnet die Zahl -3
- ÄÄ wird zugeordnet die Zahl -2
- Ä wird zugeordnet die Zahl -1
- © wird zugeordnet die Zahl 0 (neutral)
- ¶ wird zugeordnet die Zahl +1
- ¶¶ wird zugeordnet die Zahl +2
- ¶¶¶ wird zugeordnet die Zahl +3

Beispiel: So wird etwa dem Plattform-Effekt von Porsche (¶¶) die Zahl -2 zugeordnet und dem Vertriebsnetz-Effekt von Porsche (©) die Zahl 0, der Markenstärke von Porsche (¶) die Zahl +1 und der Ertragskraft (©) die Zahl 0. Die Summe der Einzeleffekt ergibt dann (-1) und definiert die Position von Porsche im Ranking.