

Jürgensen, Harald; Berg, Hartmut

Article — Digitized Version

Erzwingt der Wettbewerb die Konzentration?

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Jürgensen, Harald; Berg, Hartmut (1968) : Erzwingt der Wettbewerb die Konzentration?, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 48, Iss. 10, pp. 550-558

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133893>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Erzwingt der Wettbewerb die Konzentration?

Prof. Dr. Harald Jürgensen und Dr. Hartmut Berg, Hamburg *)

Die Industrie der EWG-Länder hat die optimale Unternehmensgröße noch nicht erreicht. Das hindert sie daran, die Chancen des Gemeinsamen Marktes voll zu nutzen. Das läßt sie Gefahr laufen, im Wettbewerb mit den hier ansässigen amerikanischen Firmen zu unterliegen. Kooperation und Konzentration sind somit das Gebot der Stunde.

Soweit die „herrschende Meinung“. Im Umgang mit ihr scheint uns Vorsicht geboten. Lassen doch die Ergebnisse empirischer Studien zumindest an ihrer generellen Gültigkeit zweifeln. Da ist beispielsweise die europäische Automobilindustrie. Eine von den Verfassern unternommene Analyse dieser Branche erbrachte vor allem zwei Ergebnisse, die der „herrschenden Meinung“ widersprechen:

Die Hersteller von Personenkraftwagen — und nur von diesen ist im folgenden die Rede — sind in der Regel bereits groß genug, um die sich gegenwärtig bietenden Massenproduktionsvorteile weitgehend realisieren zu können.

Die europäischen PKW-Produzenten sind in der Regel auch nicht zu klein, um die Chancen des Gemeinsamen Marktes zu nutzen, und sie sind schließlich groß genug, um im Wettbewerb mit den in Europa ansässigen Tochtergesellschaften der amerikanischen Automobilkonzerne bestehen zu können.

Diese Thesen gilt es zu begründen.

ZUR BESTIMMUNG DER „OPTIMALEN“ BETRIEBSGROSSE

Nach unseren Informationen erfordert eine weitgehende Ausnutzung der sich beim gegenwärtigen Stand der Produktionstechnik bietenden Massenproduktionsvorteile für ein Grundmodell und dessen Varianten

*) Dieser Beitrag berichtet über Ergebnisse einer Studie der Verfasser, die unter dem Titel „Konzentration und Wettbewerb im Gemeinsamen Markt — Das Beispiel der Automobilindustrie“ im kommenden Monat bei Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen erscheint.

zusammen eine jährliche Ausbringungsmenge von etwa 250 000 bis 300 000 Einheiten.

Dieser Wert gilt jedoch nur für die großen europäischen Hersteller. Nur diese verwenden bereits heute weitgehend die gleichen Produktionsfunktionen wie die „Big Three“ der US-Automobilindustrie. Für die amerikanischen Automobilproduzenten gibt es dabei keine Alternative. Denn das Lohnniveau der Vereinigten Staaten ist bereits heute zu hoch, als daß Verfahren mit wesentlich geringerer Kapital- und damit entsprechend höherer Arbeitsintensität in der Massenproduktion noch wirtschaftlich sein könnten. In Europa ist dieses Stadium noch nicht erreicht.

Hier können Unternehmen wie die Van Doorne's Automobilfabrik N. V. (DAF), Eindhoven — PKW-Produktion des Jahres 1967: 52 000 Einheiten —, und die NSU Motorenwerke AG, Neckarsulm — PKW-Produktion des Jahres 1967: rund 100 000 Einheiten —, gegenwärtig noch mit weniger kapitalintensiven Verfahren produzieren als ihre ungleich größeren Konkurrenten, ohne daß ihnen daraus Kostennachteile erwachsen, die ein Angebot zu wettbewerbsfähigen Preisen in den unteren Preisklassen unmöglich machen würden.

Langfristig wird jedoch die Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen durch das Ansteigen des Lohnniveaus bedroht. Um dieser Bedrohung zu begegnen, gibt es für sie zwei Möglichkeiten:

ÜBERDURCHSCHNITTLICH RASCHE EXPANSION ...

Wenn sie auch künftig vor allem auf den „Massenmärkten“ der unteren Preisklassen anbieten wollen, dann müssen sie ähnliche Dimensionen erreichen wie ihre Konkurrenten, um nicht ihre Wettbewerbsfähigkeit einzubüßen. Unternehmen, denen ein überproportional rasches „endogenes“ Wachstum nicht gelingt, bliebe die Fusion oder gar die Liquidation mög-

licherweise erspart, wenn die zur Realisierung von Massenproduktionsvorteilen erforderliche (Mindest-) Ausbringung in Zukunft fühlbar sinken würde.

Das könnte der Fall sein, wenn die Karosserie aus Kunststoff neben jene aus Stahlblech treten oder diese ablösen würde. Denn der Bereich „niedriger Stückkosten“ wird bei der Verwendung des neuen Werkstoffes nach den uns bekannten Schätzungen bereits bei etwa 60 000 Stück pro anno erreicht. Auch der Ersatz des Verbrennungsmotors durch ein neues Antriebsaggregat wie etwa die Brennstoffzelle würde die optimale Stückzahl in diesem Bereich der Fertigung vermutlich erheblich reduzieren.

Ob und wann sich diese Innovationen in der Automobilproduktion durchsetzen werden, ist jedoch höchst ungewiß. Ungewiß ist auch, ob die kleineren Unternehmen dieses für sie „goldene Zeitalter“ überhaupt noch erleben würden. Da wir auch ihre Chance, überdurchschnittlich rasch zu expandieren, als sehr gering einschätzen, hat die hier erläuterte Strategie unseres Erachtens nur Aussicht auf Erfolg, wenn sie in enger Kooperation mit einem der großen Anbieter betrieben wird. Ob aus einer solchen Kooperation dann später eine Fusion wird, dürfte dabei wettbewerbspolitisch irrelevant sein.

... ODER PRODUKTION FÜR OBERE PREISKLASSEN

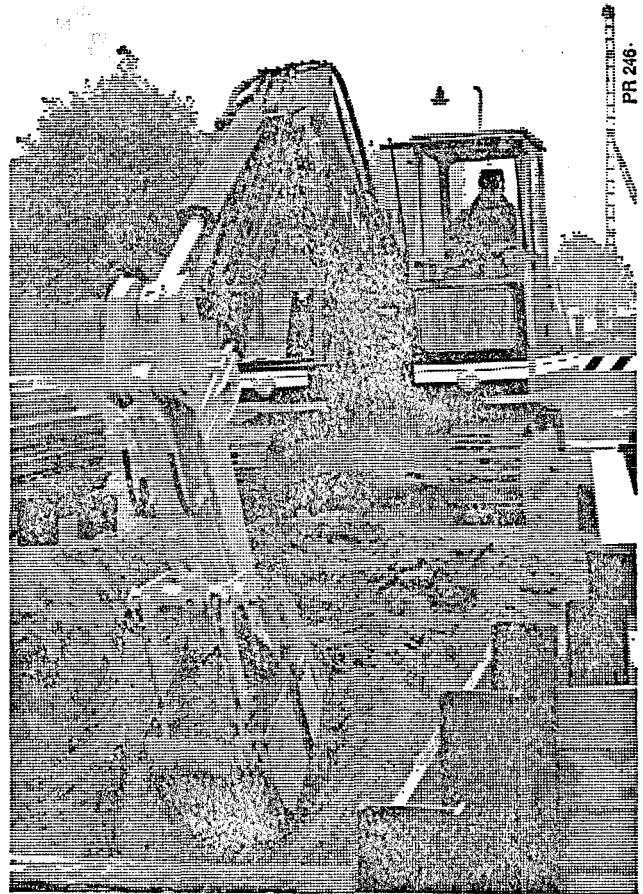
Erfolgversprechender ist die zweite Möglichkeit, nämlich nur noch in den oberen Preisklassen anzubieten und eine direkte Konfrontation mit den großen Anbietern möglichst zu vermeiden.

Auf den Märkten der oberen Preisklassen läßt sich das Handicap relativ hoher Stückkosten (aufgrund relativ geringer Stückzahlen und damit relativ arbeitsintensiver Verfahren) am ehesten überwinden: Die Aufnahmefähigkeit dieser Märkte ist zu gering, um auch den großen hier anbietenden Unternehmen eine volle Ausschöpfung theoretisch möglicher Massenproduktionsvorteile zu gestatten. Zudem sind die hier als Nachfrager auftretenden Käuferschichten überdurchschnittlich gut mit Kaufkraft ausgestattet. Das eröffnet die Möglichkeit, höhere Stückkosten in Form höherer Preise auf die Konsumenten zu überwälzen.

In einem aggressiven Preiswettbewerb mit den großen Herstellern müßten die kleineren Firmen unterliegen, wenn ihr Produktionsprogramm und das der großen Hersteller von den Nachfragern als homogen angesehen würde. Zu einem offenen Preiswettbewerb ist es auf den europäischen Automobilmärkten zwar bislang noch nicht gekommen. Seine Möglichkeit kann für die Zukunft jedoch nicht völlig ausgeschlossen werden.

Die kleineren Hersteller müssen deshalb versuchen, bei einer genügend großen Zahl von Käufern für ihr Angebot möglichst starke Präferenzen zu schaffen.

UNSER PROGRAMM



PR 246

- Hydro-Bagger und Lader auf Raupen und -Rädern
- Universal-Raupen- und Mobilbagger
- Autoschütter · Radlader
- Grader · Rüttelverdichter
- Diesellokomotiven Normal- und Schmalspur
- Spezial-Güterwagen aller Art
- U-Bahnwagen · Triebwagen · Stadtschnellbahnen
- Reisezugwagen
- Gleisbau
- Omnibusse
- Rolltreppen · Rollsteige · Fassadenlifts
- Großfördergeräte für Abraum, Kohle und Erdbewegungen
- Standard-Schaufelradbagger
- Absetzer · Haldenplatzschüttgeräte
- Schiffsentladeanlagen
- Schwimmbagger und -Krane · Doppelbordkrane
- Spezialschiffe
- Abwasserkläranlagen



**ORENSTEIN · KOPPEL UND LÜBECKER
MASCHINENBAU AKTIENGESELLSCHAFT**

WERKE · BERLIN · DORTMUND · HÄTTINGEN · LÜBECK

Gelingt das, wird die Beweglichkeit der Nachfrage zwischen den kleineren und den großen Firmen vermindert. Die kleineren Anbieter brauchen dann nicht mehr zu befürchten, daß Preissenkungen der großen Hersteller bei ihnen einen (existenzbedrohenden) Rückgang der Nachfrage bewirken. Um die Erfolgchancen einer solchen Strategie steht es unseres Erachtens nicht schlecht. Die Renaissance der Bayerischen Motoren Werke und die vielversprechende Aufnahme, die der Ro 80 der NSU Motorenwerke beim Publikum gefunden hat, sprechen, wie uns scheint, für die Richtigkeit dieser These.

ABSATZVORTEILE BEI WACHSENDER UNTERNEHMENSGRÖSSE?

Economies of large-scale distribution können daraus resultieren, daß

- Absatzzahlen, die einen bestimmten Mindestwert überschreiten, den Übergang von der zentralisierten zur dezentralisierten Montage ermöglichen. Regionale Teilmärkte können dadurch möglicherweise rascher und kostengünstiger versorgt werden;
- die im Durchschnitt auf die einzelne Einheit entfallenden Werbungskosten sich mit steigendem mengenmäßigen Absatz verringern. Ceteris paribus sinken dann auch die gesamten Stückkosten;
- ein ausreichend dichtes und leistungsfähiges Netz von Händlern und Kundendienststationen eine Absatzmenge erfordert, die die zur Realisierung „niedriger Stückkosten“ der Produktion erforderliche Mindestmenge übersteigt.

DEZENTRALISIERTE MONTAGE

Im Gegensatz zu den USA haben Montagewerke als Instrument zur Markterschließung und Marktversorgung im Europa des Gemeinsamen Marktes bislang keine bedeutende Rolle gespielt. Mit fortschreitendem Integrationsprozeß gelingt es jedoch immer mehr PKW-Herstellern, auf den Märkten der jeweiligen Integrationspartner einen mengenmäßigen Absatz zu realisieren, der es ihnen erlauben würde, hier Montagewerke wirtschaftlich zu betreiben. Daß von dieser Möglichkeit auch Gebrauch gemacht wird, ist nicht auszuschließen.

Ein Zwang zur Konzentration würde sich aus einer solchen Entwicklung jedoch nicht ergeben. Denn:

- die optimale Größe solcher Montagewerke wird gegenwärtig schon bei relativ niedrigen Stückzahlen (25 000 bis 50 000 Einheiten) erreicht;
- die meisten europäischen Automobilfirmen haben bereits die notwendige Größe erreicht, um den Bau, den Erwerb oder die Nutzung von Montagewerken finanzieren und deren Kapazitäten auslasten zu können;
- den kleineren Herstellern werden fühlbare Nachteile aus einer zentralisierten Produktion kaum erwachsen. Das gilt zumindest solange, wie sie sich

auf die Bedienung von Teilmärkten der oberen Preisklassen konzentrieren. Denn zum einen nimmt das Gewicht der Transportkosten mit zunehmender Höhe des Verkaufspreises ab. Und zum anderen werden auch die großen, auf diesen Märkten anbietenden Firmen hier kaum genügend hohe Absatzzahlen realisieren können, um eine dezentralisierte Montage lohnend werden zu lassen;

die geographischen — und bei Zollfreiheit auch die ökonomischen — Entfernungen zwischen den Produktionsstandorten der in der EWG ansässigen Automobilhersteller und deren in diesem Raum liegenden Absatzmärkten dürften in der Regel ohnehin nicht groß genug sein, um eine Dezentralisation der Produktion hier ähnlich attraktiv werden zu lassen wie in den USA.

WERBEAUFWAND PRO EINHEIT

Der Werbeaufwand der kleineren Hersteller ist absolut geringer, aber pro abgesetzter Einheit höher als jener der großen Anbieter. Der Wettbewerbsnachteil, der den kleineren Firmen hieraus erwächst, sollte jedoch nicht überbewertet werden; gilt doch für die Absatzmärkte der von uns betrachteten Branche, daß hier ein in der Regel außerordentlich interessierter Käufer durch eine Vielzahl von Kommunikationsmitteln mit einer Fülle von Informationen versorgt wird. Dadurch erhält der Automobilmarkt eine Transparenz, die weit über jener der Märkte für andere „durables“ liegen dürfte. Diese Informationen tragen wesentlich dazu bei, die Wettbewerbsnachteile zu vermindern, die den kleineren Firmen aus dem zwangsläufig relativ bescheidenen Umfang ihrer Werbebetats drohen. Befragungen westdeutscher Automobilkäufer über jene Informationen, die entscheidend zu ihrer dem Kaufentschluß vorangehenden Meinungsbildung beigetragen haben, bestätigen diese Hypothese.

HÄNDLER UND KUNDENDIENSTSTATIONEN

Unternehmen wie dem Volkswagenwerk, der Adam Opel AG und den Ford-Werken erwächst aus ihrem, dem ihrer Konkurrenten möglicherweise an Leistungsfähigkeit, ganz sicher aber an Dichte überlegenen Netz von Händlern und Vertragswerkstätten vermutlich ein fühlbarer Wettbewerbsvorteil. Daß dieser Wettbewerbsvorteil aber begrenzt ist, ergibt sich aus folgenden Tatsachen: Auch die im Vergleich zu den genannten großen Anbietern weit weniger gut mit Händlern und Kundendienststationen versehenen kleineren deutschen Automobilfirmen erwirtschaften ungeachtet dieses Handicaps in der Regel recht ansehnliche Gewinne. Das Kundendienstnetz der französischen und italienischen Hersteller in der Bundesrepublik ist in seinem Umfang ebenfalls noch bescheidener als das der großen deutschen Hersteller. Dennoch haben diese Firmen auf dem westdeutschen Markt in relativ kurzer Zeit eine starke Position erlangt.

Der Gedanke, die Zahl der Stützpunkte in einem neu zu erschließenden Markt durch ein gemeinsames Vorgehen mit einem anderen Hersteller rascher und mit geringerem Aufwand zu erhöhen, als das im Alleingang möglich wäre, mag naheliegen. Bislang haben jedoch nur wenige Firmen, und diese auch nur zögernd und, wie es scheint, ohne rechten Erfolg von dieser Strategie Gebrauch gemacht.

Die Politik einer exklusiven Bindung der Händler und der Vertragswerkstätten an eine Marke hat sich bisher offensichtlich bewährt. Bei einer Aufgabe dieses Prinzips wird vermutlich befürchtet, daß sich für die Produzenten die Möglichkeit verringert, die Geschäftspolitik ihrer Händler zu bestimmen und zu kontrollieren.

Möglich ist auch, daß die Typenprogramme zweier Hersteller sich so stark überschneiden, daß es beiden Firmen aus wettbewerbsspolitischen Gründen nicht ratsam erscheint, ihre Modelle durch ein gemeinsames Händlernetz vertreiben zu lassen.

Seit einigen Jahren haben sich nahezu alle größeren Hersteller einer Strategie verschrieben, die darauf abzielt, das Typenprogramm zu verbreitern. Ziel ist es, in allen wichtigen Preisklassen mindestens ein (Grund-)Modell (plus dessen Varianten) anbieten zu können. Je weiter man sich diesem Ziel annähert, desto geringer wird die Wahrscheinlichkeit, daß sich mehrere Hersteller einer gemeinsamen Händler- und Kundendienst-Organisation bedienen. Denn eine Abstimmung der Produktionsprogramme erfordert von einem oder von beiden der potentiellen Kooperationspartner einen Souveränitätsverzicht, wie er so weitgehend in der Regel nur bei Fusionen erbracht wird.

Welche Bedeutung, so wollen wir, die Absatzmärkte verlassend, weiter fragen, haben in der Automobilindustrie die von J. S. Bain ¹⁾ als „economies of large-scale buying from suppliers“ bezeichneten Vorteile großer Unternehmen?

NUTZUNG VON BEZUGSVORTEILEN

Die relativ geringe Größe der kleineren Unternehmen der von uns betrachteten Branche darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß sie — absolut betrachtet — durchweg Größenordnungen aufweisen, die sie zur

¹⁾ J. S. Bain, Industrial Organization, 2. Aufl., New York-London-Sydney 1968, S. 170.

exklusiven Gruppe der hundert größten Unternehmen der betreffenden Volkswirtschaft gehören lassen.

Auch die „kleineren“ Automobilhersteller sind der Mehrheit ihrer Zulieferer somit an Größe weit überlegen. Sie verfügen ihnen gegenüber über genügend „bargaining power“, um mögliche „economies of large-scale buying“ voll nutzen zu können. Auch dort, wo die „kleineren“ Automobilfirmen mit Zulieferern kontrahieren, deren Größe der ihrigen vergleichbar ist oder sie sogar übersteigt, dürften sie kaum zu fühlbar schlechteren Bedingungen abschließen als ihre größeren Konkurrenten. Denn ihre beträchtliche absolute Größe und damit auch Umfang und Wert ihrer Bezüge reichen immer noch aus, um sie für jeden Zulieferer zu einem attraktiven Kunden zu machen.

Soweit die kleineren Unternehmen Kraftfahrzeugteile und sonstige Vorleistungen zu den gleichen Bedingungen beziehen wie die großen Hersteller, erstellen sie auch das Fertigprodukt Automobil zu den gleichen Kosten wie jene. Da zumeist mehr als 50 Prozent der gesamten Produktionskosten auf Bezüge von anderen Unternehmen entfallen, bietet sich damit eine nicht zu unterschätzende Möglichkeit, jene Kostennachteile zu vermindern, die aus der eigenen, möglicherweise suboptimalen Größe der kleineren Unternehmen resultieren.

UNTERNEHMENSGROSSE UND INNOVATIONSLEISTUNG

Wie in den USA können sich auch die großen Automobilunternehmen Europas kaum rühmen, die Innovationsleistung der kleineren Hersteller ihrer Branche erreicht, geschweige denn übertroffen zu haben.

Zwar hat auch diese Regel ihre Ausnahmen: Die Daimler-Benz AG, die Fiat S. p. A. und die Régie Nationale des Usines Renault können ohne Zweifel zahlreiche bedeutsame Pionierleistungen für sich beanspruchen. Dadurch wird jedoch die Gültigkeit unserer These nicht aufgehoben, die besagt: Ein verstärktes Fortschreiten des Konzentrationsprozesses in der europäischen Automobilindustrie würde die von dieser Branche realisierte Innovationsbilanz vermutlich eher verschlechtern als verbessern.

Denn der Innovationszwang ist für die kleineren Hersteller stärker als für die marktmächtigen Großunternehmen. Und was ihre Innovationsmöglichkeiten anbetrifft, so haben die kleineren europäischen Automobilproduzenten überzeugend nachgewiesen, daß ihre

TRANSPORT-GESELLSCHAFT m.b.H. (vormals J. HEVECKE)

TRG
HEVECKE

2 HAMBURG 11 · Zippelhaus 4

Ruf: 3 01 81 · Fernschreiber: 02-161 418 · Telegramm-Adresse: Transpag

BREMEN · LUBECK · ANTWERPEN · AMSTERDAM · ROTTERDAM · HAMM i. WESTF. · STUTTGART

gegenwärtige — absolut betrachtet, ja durchweg beträchtliche — Größe sehr wohl ausreicht, „to pass the initial threshold level of research and development expenditures below which a research programme dictated by the technology of the industry is simply not possible“.²⁾

ANPASSUNG ALS FINANZIERUNGSPROBLEM

Ein Unternehmen wird seine Kapazitäten nur erweitern, sein Händlernetz nur auszubauen suchen, wenn es expandiert und ein Anhalten dieses Wachstums erwartet. Daraus folgt, daß hier Finanzierungsprobleme kaum auftreten werden. Anders liegen die Dinge jedoch im Bereich der Produktpolitik.

Hier kann sich der Zwang ergeben, auf den Modellwechsel eines größeren Konkurrenten auch dann mit eigenen Neuheiten zu reagieren, wenn es um die Gewinnlage des Unternehmens weniger gut bestellt ist.

Nun zeigen die Größenordnungen, in denen sich ihre Investitionen in den letzten Jahren bewegt haben, daß auch die kleineren Unternehmen der von uns betrachteten Branche unter normalen Bedingungen keine Mühe haben, ihr Typenprogramm zu erweitern, es im Styling von Zeit zu Zeit zu variieren und beim Käufer an Attraktivität einbüßende Modelle durch Novitäten zu ersetzen.

Der Modellwechsel darf sich jedoch nicht zu rasch vollziehen. Ein Modell, das nur ein oder zwei Jahre gebaut werden kann, um dann durch ein neues ersetzt werden zu müssen, könnte von den kleineren Herstellern nicht mehr zu wettbewerbsfähigen Preisen angeboten werden. Denn die dann zu realisierenden Stückzahlen wären so gering, daß jede Einheit im Durchschnitt mit zu hohen „styling and tooling costs“ belastet sein würde.

Nun haben die in diesem Zusammenhang relevanten Firmen dieses Handicap längst erkannt. Sie versuchen, eine erfolgreiche Modellreihe solange wie möglich durchzuhalten. Daß dieser Strategie in den vergangenen Jahren kein Erfolg beschieden gewesen wäre, wird man nicht behaupten können. Daß sie sich auch in Zukunft bewähren wird, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit anzunehmen. Deutet doch alles darauf hin, daß sich der Rhythmus des Modellwechsels in der europäischen Automobilindustrie in den nächsten Jahren nicht beschleunigen wird.

Denn auch bei den großen europäischen Herstellern scheint uns die Neigung gering zu sein, die ihnen von den „Big Three“ der US-Automobilindustrie vorexerzierte Politik einer „dynamic obsolescence“ zu übernehmen. So sind beispielsweise die von der Régie Nationale des Usines Renault, der Fiat S. p. A. und der Daimler-Benz AG in den letzten Jahren präsenten Modelle in ihrem Styling offensichtlich bewußt „zeitlos“ gehalten worden, um sie ohne weitgehende Veränderungen über einen längeren Zeitraum hinweg produzieren zu können.

Die Interessen der großen und der kleineren Unternehmen dürften somit in dieser Beziehung gleichgerichtet sein. Die Stabilität der gegenwärtigen Struktur wird dadurch erhöht, zumal wir glauben, daß die europäischen Tochtergesellschaften der „Big Three“ ihre Konkurrenten — selbst wenn sie es wollten — doch nicht zwingen könnten, von der Strategie eines nur sehr vorsichtig dosierten Modellwechsels abzurücken.

BEDROHUNG KLEINERER UNTERNEHMEN?

Es läßt sich jedoch nicht leugnen, daß die kleineren Unternehmen immer stärker in ihrer Existenz bedroht sein werden als die großen Anbieter. Ein großes und damit in der Regel auch kapitalstarkes Unternehmen kann es sich leisten, einen neu kreierten Typ, dessen Aufnahme durch das Publikum enttäuscht, relativ kurzfristig durch ein anderes Modell zu ersetzen.

Ein kleinerer Hersteller wird dagegen immer in gewisser Weise *va banque* spielen, wenn er eine echte und damit entsprechend kostspielige Neukonstruktion auf den Markt bringt. Kann er doch kaum hoffen, ein solches Experiment wiederholen zu können, wenn ihm der Erfolg beim ersten Mal versagt bleibt. Die Führung eines kleineren Automobilunternehmens gleicht somit in der Tat einem permanenten Ritt auf dem Tiger. Ein hohes Risiko verbindet sich hier zudem mit Renditen, die in der Regel deutlich unter denen der großen, marktstarken Anbieter liegen. Fehlt es darüber hinaus wie bei den NSU Motorenwerken an einem finanzkräftigen Großaktionär, dann wird auch eine wenig konzentrationsfreundliche Wettbewerbspolitik nichts dagegen einwenden können, wenn sich ein solches Unternehmen nach einem starken Partner umsieht.

Das Beispiel NSU ist jedoch nicht typisch. Auch für Unternehmen „mittlerer“ Größenordnung, wie sie etwa durch die S. A. André Citroën und die S. A. des Automobiles Peugeot repräsentiert werden, gilt, daß sie durchaus in der Lage sind, die sich in dieser Branche gegenwärtig bietenden Massenproduktionsvorteile weitgehend zu nutzen.

Die Forderung nach einer fühlbar verstärkten Konzentration in der europäischen Automobilindustrie läßt sich somit unseres Erachtens nicht mit dem Argument begründen, die in dieser Branche realisierten Unternehmensgrößen seien noch „unteroptimal“.

Diese Aussage kann naturgemäß nicht beanspruchen, gleichsam zeitlos gültig zu sein. Es ist vielmehr durchaus denkbar, daß es in Zukunft zu Datenänderungen kommt, die es erforderlich machen, den Begriff der „optimalen“ Unternehmensgröße für die europäische

²⁾ D. Swann und D. L. McLachlan, *Concentration or Competition: A European Dilemma?*, The Chatham House, PEP, Hrsg., European Series No 1, London 1967, S. 20.

Automobilindustrie neu zu definieren. Nur: wann eine solche Revision ansteht, wodurch sie erzwungen wird und wie sie auszusehen hat — das sind Fragen, auf die eine Antwort gegenwärtig nur im Bereich der reinen Spekulation gesucht werden kann.

GEFAHREN EINER ZUNEHMENDEN KONZENTRATION

Ein weiteres fühlbares Ansteigen des Konzentrationsgrades würde gegenwärtig nicht nur kaum Massenproduktionsvorteile einbringen. Es könnte auch die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs gefährden. Ein Zusammenschluß der Automobilhersteller eines EWG-Staates würde in den Automobilindustrien der übrigen Mitgliedsländer wahrscheinlich nicht ohne Reaktion bleiben.

Im Zuge des dann drohenden Eskalations-Prozesses könnte sich die Zahl der wirtschaftlich selbständigen Anbieter gegenüber dem status quo ganz erheblich verringern. Die Marktform des europäischen Automobilmarktes wäre dann die des „engen“ Oligopols im Sinne Kantzenbachs.³⁾ Die diese Marktform kennzeichnende extrem hohe oligopolistische Interdependenz könnte sehr leicht Wettbewerbsbeschränkungen induzieren, die über das zur Vermeidung ruinöser Konkurrenz möglicherweise Zulässige weit hinausgehen.

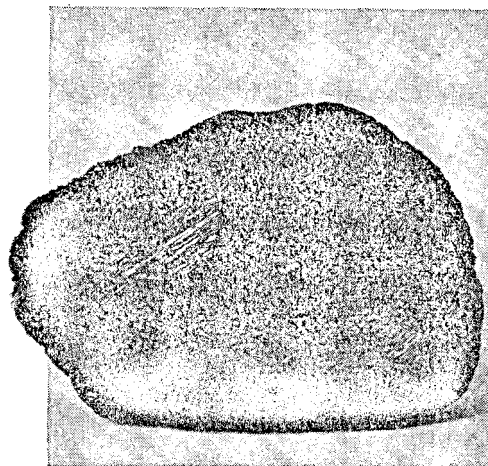
Die Situation eines „engen“ Oligopols, in dem der Wettbewerb nur noch durch die Stärke des Interessengegensatzes zwischen der Phalanx der gemeinsam agierenden europäischen Hersteller auf der einen und den im Gemeinsamen Markt ansässigen Repräsentanten der „Big Three“ auf der anderen Seite bestimmt würde, erscheint uns wettbewerbspolitisch weit weniger attraktiv zu sein als die gegenwärtig bestehende Situation. Sind doch die Voraussetzungen für einen wirksamen Wettbewerb zur Zeit günstiger als je zuvor.

DIE PHASE DER HERAUSFORDERUNG

Denn zu Beginn der sechziger Jahre wurde die bis dahin geltende, durch eine nur geringe Intensität des Wettbewerbs gekennzeichnete „Phase der friedlichen Koexistenz“ abgelöst von der „Phase der Herausforderung“. Auf den europäischen Automobilmärkten begann sich jetzt eine Marktstruktur herauszubilden, die gekennzeichnet ist

- durch das verstärkte Eindringen ausländischer Anbieter in die traditionellen Reservate der heimischen Unternehmen;
- durch die von allen größeren Produzenten betriebene Politik, das Typenprogramm zu verbreitern und zu vertiefen, um in allen wichtigen Preisklassen mindestens einen Grundtyp in mehreren Varianten anbieten zu können;

³⁾ E. Kantzenbach, Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, 2. Aufl., Göttingen 1967.



Vor Ihnen
liegt ein
gutes Stück
Sicherheit

Und damit meinen wir nicht nur, daß man Ruhrkohle überall gefahrlos lagern kann. Sondern auch, daß Ruhrkohle immer zu haben ist. Das bedeutet Sicherheit für alle, die auf guten Brennstoff angewiesen sind: die Industrie, die Elektrizitätswirtschaft, der Haushalt und das Gewerbe.

Mit Ruhrkohle braucht die Versorgung mit Wärme und Energie kein Problem zu sein.

Heute nicht und morgen auch nicht.

Wenn Sie aber doch Probleme haben - wir haben Telefon. Und 80 Fachingenieure, von denen jeder bereit ist, Ihr spezielles Energie-Problem kostenlos zu lösen.

Ruhrkohlen-Beratung, 43Essen,
Postfach 2, ☎ 201 09 10

RUHRKOHLE

□ durch im Vergleich zur vorhergehenden Phase nur noch mäßige Zuwachsraten der Nachfrage und die Verfügbarkeit von Produktionskapazitäten, die es in der Regel erlauben, diese Nachfrage ohne Lieferfristen zu befriedigen;

□ durch eine zunehmende Homogenität des Angebots, bewirkt vor allem durch die nachweisbare Tatsache, daß die Modelle der ausländischen Anbieter von breiten Käuferschichten dem Produktionsprogramm der heimischen Produzenten mehr und mehr als gleichwertig angesehen werden.

Die Konsequenzen dieser Datenänderungen sind bekannt. Sie zeigen sich am deutlichsten auf dem westdeutschen Automobilmarkt. Denn hier ist der Prozeß der „Öffnung des Marktes“ gegenwärtig am weitesten fortgeschritten:

Jeder der in der Bundesrepublik ansässigen Produzenten sieht sich auf dem von ihm vorzugsweise bedienten Teilmarkt jetzt mit Konkurrenten konfrontiert, die in der Regel über ein dem seinigen vergleichbares Potential verfügen und die zudem keinen Zweifel darüber aufkommen lassen, daß sie eine offensive Strategie zu betreiben gewillt sind. Offensiv will dabei besagen, daß ihr Wettbewerbsverhalten darauf abgestellt ist, den von ihnen bisher realisier-

ten Anteil am westdeutschen Inlandsabsatz kräftig auszuweiten.

Die Mittel, mit denen man dieses Ziel zu erreichen sucht, sind: ein attraktives, den Wünschen des westdeutschen Automobilkäufers auch in der Qualität der Verarbeitung besser als früher angepaßtes Typenprogramm, ein rascher Ausbau des Kundendienstnetzes, eine Werbung, die aufwendig genug ist, um neben jener der heimischen Produzenten nicht übersehen zu werden, und nicht zuletzt eine Preisgestaltung, die ihnen den kaum verhüllten Vorwurf eingetragen hat, sich dumpingähnlicher Praktiken zu bedienen.

Der wettbewerbsverschärfende Effekt, der durch das Auftreten vor allem der französischen und italienischen Anbieter auf dem westdeutschen Markt zweifellos bewirkt worden ist, wird verstärkt durch die Tatsache, daß zu gleicher Zeit die hohen Zuwachsraten der Nachfrage nach Automobilen bescheidenere Dimensionen annahmen und sich die Gesamtnachfrage mit wachsendem Anteil des Ersatzbedarfs als ungewohnt konjunkturrempfindlich erwies.

ENTSCHEIDUNGEN UNTER UNSICHEREN ERWARTUNGEN

Das Ergebnis des Zusammenwirkens dieser Faktoren ist eine Situation, die uns der Forderung nach einer optimalen Versorgung des Konsumenten weitgehend zu genügen scheint. Denn die Zahl der dem Konsumenten gebotenen Wahlmöglichkeiten ist erheblich gestiegen. Die zunehmende Intensität des Wettbewerbs bewirkt einen verstärkten Druck auf Preise und Gewinne. Durch das Ausscheiden zahlreicher kleiner Anbieter hat sich zudem die Wahrscheinlichkeit erhöht, daß die sich in der Automobilindustrie bietenden Massenproduktionsvorteile weitgehend ausgenutzt werden.

Auch hier haben wir es aber nicht mit einem quasi ewig währenden Zustand zu tun, sondern mit einer bestimmten Phase eines Prozesses, dessen weiterer Verlauf sich einer hinlänglich abgesicherten Prognose wiederum weitgehend entzieht. Wichtige Determinanten dieses Prozesses — so etwa die weitere Entwicklung der EWG und ihre künftigen Beziehungen zu den Drittländern — sind dominierend politischer Natur und somit dem spekulativen Raisonement des Ökonomen ohnehin kaum zugänglich.

Aber auch die gegenwärtig wirksamen ökonomischen Faktoren lassen sich nicht einfach in die Zukunft hinein extrapolieren. Denn der europäische Automobilmarkt ist kein closed shop. Das Auftreten neuer potenter Anbieter wie etwa der Japaner kann nicht ausgeschlossen werden. Ob, wie, wann und mit welchem Effekt sich dieses Auftreten vollzieht, ist jedoch unseres Erachtens gegenwärtig nicht abzusehen. Unternehmenspolitik bedeutet somit auch für die europäische Automobilindustrie in Zukunft mehr noch als bisher: decision-making unter unsicheren Erwartungen.

COOKS für alle Reisen

zum Beispiel:

- Flugscheine
- Schiffspassagen
- Bahnfahrkarten
- IT-Pauschalreisen
- Kongreßreisen und -abwicklung
- Flugzeug- und Schiffscharter
- Reiseschecks
- Reiseversicherungen

COOKS Hamburg 1
Ballindamm 39
Telefon 33 08 46

■ Hamburgs erstes Reisebüro ■

444 Büros in 67 Ländern