

Gempt, Olaf

**Article — Digitized Version**

## Marktchancen für kleine Automobilhersteller? Bemerkungen zu einem Beitrag von Harald Jürgensen und Hartmut Berg

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Gempt, Olaf (1969) : Marktchancen für kleine Automobilhersteller? Bemerkungen zu einem Beitrag von Harald Jürgensen und Hartmut Berg, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 49, Iss. 2, pp. 86-92

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133939>

**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.*

# Marktchancen für kleine Automobilhersteller?

Bemerkungen zu einem Beitrag von Harald Jürgensen und Hartmut Berg \*)

Olaf Gempt, Hamburg <sup>1)</sup>

In ihrem Beitrag über die Wettbewerbssituation in der Automobilindustrie räumen Jürgensen und Berg den kleineren Automobilherstellern in Europa gute Chancen ein. Sie diskutieren einige technisch-betriebliche Aspekte der Wettbewerbsfähigkeit. Gegenstand ihrer Analyse ist die Frage, wie Änderungen der heutigen Produktbeschaffenheit die optimale Betriebsgröße beeinflussen würden. Dabei kommen sie zu dem Ergebnis, daß bei Einführung einer Kunststoffkarosserie statt der herkömmlichen Stahlkonstruktion oder eines Elektroantriebs anstelle des Verbrennungsmotors in Zukunft kleinere Betriebe zur Ausschöpfung der maßgeblichen Massenproduktionsvorteile genügen würden. Dieser Ansicht wird hier widersprochen.

### Abweichende Thesen

Abweichend von Jürgensen/Berg möchte ich folgende Behauptungen aufstellen und im folgenden erläutern:

□ Die heutige Produktionskostenlage kann sich nicht nur durch Produktinnovationen, sondern auch durch Neuerungen der Produktionstechnik und Abweichungen von der heute üblichen Fertigungstiefe ändern. Aus diesen absehbaren Änderungen könnten kleineren Herstellern fühlbare Nachteile erwachsen.

□ Auf den Gebieten Forschung und Entwicklung sind die kleineren Automobilproduzenten den

großen gegenüber eindeutiger im Nachteil, als den Ausführungen von Jürgensen und Berg zu entnehmen ist.

### Fortschritt in der Produktionstechnik

Änderungen der Produktionstechnik scheinen – soweit der heutige Trend anhält – die optimale Ausbringungsmenge nicht zu vergrößern und eine kostengünstige Fertigung eher bei kleineren Stückzahlen als den heute erstrebenswerten 250 000 Stück je Typ und Jahr zu ermöglichen. Anscheinend wird aber eine hohe quantitative und qualitative Elastizität des Produktionsapparates – früher ein Vorteil der weniger kapitalintensiv arbeitenden kleinen Hersteller – durch die gleiche Entwicklungstendenz auch den größeren Produzenten ermöglicht. Das verändert die Chancen kleinerer Anbieter in mehrfacher Hinsicht. So wird vor allem mit zunehmender qualitativer Elastizität eine Auffächerung des Sortiments sowohl horizontal als auch vertikal kostengünstiger möglich als früher.

Daraus erwächst besonders den mittelgroßen Anbietern ein Vorteil, die zwar für eine kostengünstige Fertigung groß genug sind, zur Ausnutzung der Massenproduktionsvorteile aber auf ein fein gegliedertes Sortiment verzichten müssen. Sie werden bei einem zunehmend anpassungsfähigen Produktionsapparat tendenziell die Kostenvorteile großer Anbieter ausgleichen können. Die kleinen Hersteller aber, für die eine kostengünstige Fertigung nicht erreichbar ist und die deshalb auf den Schutz einer engen „Marktnische“ angewiesen sind, werden gefährdet; denn größere Anbieter können mit einer fein differenzierten Produktgestaltung trotz der Fertigung in großen Serien diese Nische abdecken. Der vielgepriesene Schutz der Marktnische verliert für die kleinen Automobilhersteller also seine Bedeutung.

\*) Vgl. Harald Jürgensen / Hartmut Berg: Automobilindustrie: Erzwingt der Wettbewerb die Konzentration? In: WIRTSCHAFTSDIENST, 48. Jg. (1968), H. 10, S. 550 ff. Alle folgenden Zitate beziehen sich auf diesen Artikel.

<sup>1)</sup> Der Verfasser ist wissenschaftlicher Assistent am Institut für Europäische Wirtschaftspolitik der Universität Hamburg (Direktor: Prof. Dr. H. Jürgensen). Im Rahmen eines breit angelegten Forschungsprogramms, als dessen erstes Ergebnis von H. Jürgensen und H. Berg kürzlich die Studie „Konzentration und Wettbewerb im Gemeinsamen Markt – Das Beispiel der Automobilindustrie“ vorgelegt wurde, beschäftigt sich der Verfasser mit den angeschnittenen Problemen unter etwas anderem Aspekt. Seine Arbeit wird voraussichtlich im Sommer 1969 bei Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen erscheinen.

Auch Produktinnovationen wie etwa die Verwendung von Kunststoffkarosserien und neuen Antriebsaggregaten würden die Kostenlage der kleineren Hersteller nicht unbedingt verbessern. Nach den uns vorliegenden Informationen ist eine Kunststoffkarosserie schon bei einer Ausbringung von 100 000 Stück im Jahr optimal zu fertigen. Wenn auch die Kosten einer Stahlkarosserie dagegen noch bis zu einer vielfach höheren Ausbringung abnehmen, so wird Stahl aber trotz unausgenutzter economies of scale billiger als Kunststoff schon bei einem Output von weit unter 100 000 Stück im Jahr. Ein Vorteil durch Kunststoffverwendung ergäbe sich also nur für noch kleinere Hersteller – es sei denn, alle Produzenten verzichteten auf die Verwendung von Stahl, oder die Kunststoffkarosserie genösse Nachfragepräferenzen und ermöglichte höhere Erlöse.

Nehmen wir weiter an, daß neben dem herkömmlichen Verbrennungsmotor beispielsweise ein Elektroantrieb eingeführt wird. Selbst wenn über die Produktionskosten eines Elektroantriebs präzise Informationen vorlägen und ein derartiges Aggregat in geringerer Stückzahl als ein Verbrennungsmotor optimal gefertigt werden könnte, so wären aus diesen Daten nicht ohne weiteres Schlüsse auf die Wettbewerbssituation der Automobilindustrie zu ziehen. Auch unter den Herstellern von Elektro-Aggregaten werden die kleineren gegenüber den größeren kaum besser gestellt sein, als es die kleineren Hersteller von Verbrennungsmotoren gegenüber ihren größeren Wettbewerbern sind. Gerade auf dem Gebiet der Kfz-Elektrik geht die Unternehmenskonzentration heute weit über die der Automobilindustrie hinaus, die Marktstellungen der Robert Bosch GmbH in Deutschland oder der Joseph Lucas Ltd in England sind dafür eindrucksvolle Beispiele. Es wäre verwunderlich, wenn für die Produktion eines Elektroantriebs völlig andere Gesetze gelten sollten als für die Fertigung der heute verwendeten elektrischen Kfz-Ausrüstung. Ein kostenbedingter Wettbewerbsvorteil durch Produktinnovationen ist für die kleineren Automobilhersteller deswegen nicht herzuleiten.

#### Änderungen der Produktionstiefe

Mit einem maßgeblichen Einfluß auf die Produktionskosten durch Änderungen der Fertigungstiefe (d. h. die Vereinigung mehrerer hintereinander gelagerter Produktionen in einem Unternehmen) ist in absehbarer Zeit nicht zu rechnen. Die kleineren Hersteller werden auch in Zukunft die Kostennachteile einer zu geringen Ausbringung durch Verzicht auf Eigenfertigung bestimmter Teile oder ganzer Aggregate zum Teil kompensieren können. Insofern ist den Ausführungen von Jürgensen und Berg zuzustimmen. Doch werden

die kleinen Anbieter unter Umständen mehr als bisher bei ihren Wettbewerbern kaufen müssen statt bei Zulieferern, die selbst keine Automobile herstellen. Bestimmte Abhängigkeiten entstehen daraus fast zwangsläufig. Sind es also nicht unmittelbare Kostennachteile, die aus der Änderung der Fertigungstiefe entstehen könnten, so kann der Einkauf bei größeren Wettbewerbern zu bedrohlichen Abhängigkeiten führen. Schärfer noch als bei dieser Diskussion möglicher zukünftiger Entwicklungen läßt sich an einem anderen Beispiel – weniger spekulativ – zeigen, warum die Chancen kleinerer Hersteller hier weniger positiv beurteilt werden.

#### Forschung und Entwicklung

Nach Jürgensen/Berg werden die kleineren Anbieter durch die geringere Unternehmensgröße im Bereich der Forschung und Entwicklung nicht entscheidend im Nachteil sein: Wie man aus der Vergangenheit sehen könne, seien erstens Innovationsleistungen eher von kleinen Herstellern erbracht worden, und zweitens seien sinnvolle Forschungsprogramme auch mit den Ausgaben kleinerer Produzenten möglich<sup>2)</sup>.

Eine Analyse der Wirkung von Forschung und Entwicklung auf die Wettbewerbssituation der kleinen Hersteller müßte aber streng genommen Produkt- und Prozeßforschung unterscheiden. Wenn man den Bereich der Prozeßforschung unberücksichtigt läßt, ist der ersten These zuzustimmen. Denn zweifellos werden Produktinnovationen eher von den kleinen Anbietern eingeführt. (Die Existenz kleiner Wettbewerber wird aus der Sicht der Wettbewerbstheorie deshalb für wünschenswert gehalten, denn neben anderen Resultaten werden Innovationen als Ergebnis eines funktionsfähigen Wettbewerbsprozesses gefordert.) Auf Wettbewerbsvor- und -nachteile des einzelnen Unternehmens in Abhängigkeit von seiner Größe ist daraus aber nicht ohne weiteres zu schließen:

Offenbar variiert mit der Unternehmensgröße die Bedeutung der Marktdaten und die der Daten der Unternehmenssphäre. Zunächst ändern sich dabei sowohl die Marktmöglichkeiten als auch die Marktanforderungen. Kleinere Hersteller haben zwar zur Einführung von Neuerungen erheblich mehr Freiheit als ihre großen Wettbewerber; beispielsweise wurde der Wankel-Motor im NSU-Spider auf dem Markt eingeführt. Es wäre undenkbar gewesen, etwa den Volkswagen auf diesen neuen Antrieb umzustellen. Schon die NSU Motorenwerke AG hatten Schwierigkeiten, genügend wagemutige Käufer für diese Neuerung zu finden. Andererseits aber sind kleinere Hersteller durch die Marktverhältnisse auch einem größeren Innovationszwang ausgesetzt. Die Zahl der Produkt-

<sup>2)</sup> H. Jürgensen / H. Berg, a. a. O., S. 555.

innovationen wird von den Möglichkeiten, aber auch den Anforderungen des Marktes beeinflusst, und es wäre deshalb unzulässig, die regere Tätigkeit der kleinen Hersteller auf diesem Gebiet ohne weiteres als ein Indiz für die Stärke der Wettbewerbsposition zu werten. Denn soweit Daten der Unternehmenssphäre Einfluß auf Forschungs- und Entwicklungsmöglichkeiten haben, ist der große Hersteller eindeutig im Vorteil!

Die zweite These von Jürgensen und Berg, daß sinnvolle Forschung finanziell auch den kleineren Produzenten möglich sei, gilt nur begrenzt. Bestimmte Vorhaben sind nämlich durch ihre Kosten der Reichweite kleiner Anbieter einfach entzogen, und auch im Bereich „sinnvoller“ Forschung werden vergleichbare Projekte das kleinere Unternehmen ungleich stärker belasten. Kleine Hersteller werden selbst im Rahmen ihrer technologischen Möglichkeiten nur selektiv arbeiten können. Beispiele dafür finden sich leicht: Die NSU Motorenwerke AG haben einerseits zwar den Wankel-Motor entwickelt, nach Ansicht der Geschäftsleitung wäre aber die Entwicklung einer eigenen Getriebeautomatik für ein Unternehmen dieser Größe unwirtschaftlich. Der Van Doorne's Automobilfabrik N.V. (DAF) wiederum ist die Konstruktion eines technisch originellen automatischen Getriebes (Variomatic) gelungen, gleichzeitig verzichtete sie aber für ihren neuesten Pkw-Typ auf den Entwurf eines eigenen Motors und erwarb statt dessen eine Lizenz von Renault. Bis zur Aufnahme der Eigenfertigung wird sogar die vollständige Maschine von dort bezogen.

Die Ausgaben der kleineren Hersteller für Forschung und Entwicklung können also nicht allen Anforderungen gerecht werden. Bekanntlich streben sogar große Hersteller eine technische Zusammenarbeit mit Wettbewerbern an. Das spricht einmal dafür, daß eine Kooperation auf diesem Gebiet leichter möglich ist als auf anderen, vor allem aber auch dafür, daß man sich trotz der Unternehmensgröße davon noch besondere Vorteile oder Ersparnisse verspricht. Entsprechend intensiv arbeiten die Tochtergesellschaften amerikanischer Hersteller untereinander und mit zentralen Abteilungen technisch zusammen. Eine Anzahl von Indizien spricht demnach dafür, daß unabhängige kleinere Anbieter mit fühlbaren Nachteilen auf den Gebieten Forschung und Entwicklung zu rechnen haben.

#### **Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit**

Ebenso wie eine teure Eigenfertigung vermeidet man allerdings die Eigenentwicklung durch den Kauf bei spezialisierten oder großen Zulieferern. Es störte früher niemanden, daß Daimler-Benz die automatischen Getriebe von Borg-Warner aus den USA bezog; und es stört heute niemanden, daß

BMW das automatische Getriebe von der Zahnradfabrik Friedrichshafen kauft und die gleiche ZF-Automatik von Peugeot verwendet wird.

Als weitere Möglichkeit böte sich der Bezug oder die Lizenznahme bei Wettbewerbern an, ein Vorgehen, daß schon als Vorstufe einer Konzentration angesehen werden kann und im Falle DAF-Renault auch so gedeutet wird, aber nicht unter allen Umständen so zu verstehen ist. Lizenzen oder Aggregate werden in der Automobilindustrie freigiebig geliefert. So kauft etwa Opel nicht nur innerhalb des GM-Konzerns Chevrolet-Motoren für die Baureihe der V8-Pkw, sondern für den leichten Lkw neuerdings Dieselmotoren von Peugeot. Das neue GM-Werk Straßburg wird seine automatischen Getriebe vermutlich an Automobilhersteller innerhalb und außerhalb des Konzerns verkaufen. Ein krasseres wenn auch schon älteres Beispiel: General Motors war nach dem Kriege lange vor Ford im Besitz eines automatischen Getriebes, lieferte dieses Erzeugnis aber für Fahrzeuge höherer Preisklassen auch an seinen schärfsten Rivalen. Wenn also unabhängige kleine Anbieter im direkten Vergleich mit ihren großen Wettbewerbern schon Nachteile im Forschungs- und Entwicklungsbereich in Kauf nehmen müssen, so wird diese Tendenz durch die Kooperationswilligkeit der großen Hersteller untereinander auf diesem Gebiet noch verstärkt.

Die bisherigen Ausführungen galten Daten der Betriebssphäre. Das Ergebnis läßt sich kurz zusammenfassen: An zwei Einzelbeispielen wurde gezeigt, daß die technisch-betrieblichen Möglichkeiten kleinerer Automobilhersteller in Europa durchaus skeptischer beurteilt werden können als von Jürgensen und Berg. Veränderungen der Produktbeschaffenheit, wie sie hypothetisch erwogen wurden, werden kaum mit Vorteilen für kleinere Anbieter verbunden sein; Veränderungen der Produktionstechnik, von Jürgensen und Berg in ihrer Ergebnisübersicht nicht angesprochen, werden tendenziell die Position einer Gruppe kleiner Hersteller weiter schwächen. Auf den Gebieten Forschung und Entwicklung sind kleinere Anbieter mit gewichtigen Kostennachteilen belastet.

#### **Unternehmensgröße und Marktmacht**

Entscheidend, wenn auch weniger präzise zu beantworten, ist die Frage, in welchem Umfang großen Automobilherstellern aus ihrer absoluten und relativen Größe Vorteile für die Marktstrategie erwachsen. Abweichend von Jürgensen und Berg wird dazu folgende Ansicht vertreten: Die oben geschilderten Vorteile der großen Anbieter – im Prinzip schon größer als nach Meinung von Jürgensen/Berg – schlagen auf die Absatzpolitik auch stärker durch, als in den Ergebnissen der beiden Autoren deutlich wird.

Als Beleg für diesen Standpunkt sollen wieder einige Einzelbeispiele dienen. Im Widerspruch zu Jürgensen/Berg<sup>3)</sup> werden hier folgende Behauptungen aufgestellt und anschließend erläutert:

Mit einer Produktion für höhere Preisklassen, wie die Autoren sie vorschlagen, oder verwandten Maßnahmen wird man dem Wettbewerb mit großen Anbietern in Zukunft nur bedingt „entkommen“ können, und trotz geringen Absatzes auf dem Teilmarkt wird der große Hersteller neben anderen Größenvorteilen dort auch den Vorteil niedriger Produktionskosten haben. Die direkte Konfrontation mit großen Anbietern zwingt dann in der Regel auch den kleinen Hersteller zu einer Erweiterung des Sortiments auf mehrere Preisklassen.

Modellwechsel, wie in Europa üblich, belasten die Kosten kleinerer Hersteller zwar weniger als die Modellwechselfolitik auf dem amerikanischen Markt. Insofern ist Jürgensen und Berg nicht zu widersprechen. Selbst im „Normfall“ können aber die Probleme des Modellwechsels die Existenz kleiner Anbieter gefährden. Überdies werden europäische Hersteller in Zukunft Modellwechsel-

<sup>3)</sup> H. Jürgensen / H. Berg, a. a. O., S. 551, 552 f., 556.

zeitpunkte weniger autonom festlegen können als bisher.

Die Wettbewerbsvorteile des großen Anbieters aus seinem Händlernetz schließlich beurteilt man nicht erschöpfend, wenn man nur nach Dichte und Leistungsfähigkeit der Absatzorganisation urteilt. Maßgeblich beeinflusst werden die relativen Positionen kleiner und großer Anbieter vor allem aus dem Innenverhältnis Hersteller-Händler, entscheidend ist also die erste Stufe innerhalb des mehrstufigen Marktes.

#### Produkt- und Programmgestaltung

Das Bestreben aller kleinen Hersteller ist es, dem Wettbewerb mit großen Anbietern auszuweichen. In Deutschland sind vor allem die Äußerungen der Bayerischen Motoren Werke zu diesem Grundsatz bekannt geworden. Gerade am Beispiel BMW zeigt sich aber, daß der Schutz vor Wettbewerbern und ausreichende Wachstumschancen damit heute nur begrenzt erreichbar sind. Zur Erklärung muß man etwas weiter ausholen.

Datenänderungen in zwei Hauptrichtungen bestimmen seit einigen Jahren die Entwicklung des europäischen Automobilmarktes. Die Zuwachs-

VERÖFFENTLICHUNGEN DES HAMBURGISCHEN WELT-WIRTSCHAFTS-ARCHIVS

## HWWA-Studien zur Exportförderung

Herausgegeben von Wolfgang Michalski

Werner Hachmeier

**USA**

Großoktav, 145 Seiten

Preis brosch. DM 42,60

Dietrich Keschull

**Italien**

Großoktav, 137 Seiten

Preis brosch. DM 42,60

VERLAG WELTARCHIV GMBH - HAMBURG

raten der Nachfrage nehmen ab, und vor allem innerhalb der EWG verwischen sich die Grenzen bisher getrennter Regionalmärkte oder werden weniger fühlbar. Damit nimmt die Zahl der tatsächlichen und potentiellen Anbieter für alle Klassen und Regionalmärkte zu. Beide Faktoren führen zu einer Intensivierung des Wettbewerbs und zu bestimmten Umorientierungen.

Auch große Hersteller waren bisher auf europäischen Teilmärkten nur unterschiedlich stark vertreten. Offensiv oder defensiv eingestellt, widmen viele Anbieter heute ihre Aufmerksamkeit den bisher weniger erschlossenen Gebieten, vor allem den heimischen Märkten ausländischer Produzenten. Offensichtlich variieren dabei die Chancen und die Notwendigkeit zur Erschließung dieser neuen Märkte mit der Unternehmensgröße. Die Chance hängt primär von der Fähigkeit ab, das nötige Händlernetz zu schaffen. Hier interessiert zunächst ein anderer Aspekt der heutigen Entwicklung, für den die oben diskutierten Probleme der Produktions- und Entwicklungskosten von Bedeutung sind.

Große Hersteller traten bisher mit einigen Ausnahmen nur als Anbieter in je ein oder zwei Preisklassen auf. Außer in neuen Regionen suchen sie heute stärker als vorher Wachstumschancen in Klassen, die früher horizontal oder vertikal außerhalb ihres Sortiments lagen. Dabei versuchen sie erstens, mit neuen Typen in Preisklassen einzudringen, die an die bisher belieferten angrenzen, und bemühen sich zweitens mit Produktvarianten um Absatz in den Reservaten derjenigen kleinen Anbieter, deren Markt man bisher innerhalb der belieferten Klassen mit den Standarderzeugnissen nicht abdecken konnte.

Die bedrohten Anbieter haben ihrerseits nur die Möglichkeit, Ausfälle oder verminderte Wachstumschancen in anderen Klassen auszugleichen. Im Kampf um die Erhaltung von Stammkundschaft kann es dann zu einem direkten Wettbewerb mit Hilfe der Sortimentsgestaltung kommen: Bis zum Jahre 1961 rekrutierten sich Käufer des Opel Rekord beispielsweise zu einem bedeutenden Teil aus aufsteigenden VW-Fahrern. Das Erscheinen des VW 1500 beschnitt diesen Prozentsatz erheblich; mit dem Kadett trat Opel daraufhin Ende 1962 aber in direkten Wettbewerb zum Käfer-VW und glich die verlorenen Möglichkeiten sozusagen eine Stufe tiefer wieder aus.

#### **Wettbewerbsorientierte Sortimentspolitik**

Durch eine Fülle neuer Typen sind auf dem europäischen Automobilmarkt heute fast alle Klassen sehr viel stärker besetzt als noch vor wenigen Jahren. Der Tendenz zur Sortimentserweiterung konnten sich auch kleine Anbieter nur bedingt

entziehen. Es scheint, daß sie in der Vergangenheit ebenso vom Desinteresse der großen Anbieter wie von besonderen Präferenzen lebten, und es bleibt abzuwarten, ob erstens die gewaltigen Anstrengungen für die Zukunft ihre Finanzkraft nicht übersteigen werden und ob sie zweitens fähig sein werden, sich im Wettbewerb auf ihren bisherigen und den anvisierten neuen Märkten zu behaupten. Die Möglichkeiten der großen Anbieter zu einem Wettbewerb mit den kleinen sind jedenfalls noch längst nicht ausgeschöpft.

In Deutschland illustrieren die Bayerischen Motoren Werke diese Feststellungen am besten (auch NSU hat bekanntlich ähnliche Probleme). BMW könnte in Zukunft leicht zwischen die erweiterten Sortimente von VW und Daimler-Benz geraten. Es wäre logisch, wenn VW das Typenprogramm nach oben, Daimler-Benz es nach unten verlängern würden. Eine ernsthafte Konkurrenz für BMW geht schon heute von den Opel Commodore-Modellen aus — Musterbeispielen gelungener Variantenbildung mit allen Kostenvorteilen der Großserie.

Die rege Produktpolitik bei BMW spricht ebenfalls dafür, daß man sich der gefährdeten Stellung bewußt ist und mit dem Bauen auf die sprichwörtliche Marktnische, dem Vermeiden der „tödlichen Gemeinsamkeit“, keine auf die Dauer durchzuhaltenen Strategie verfochten hat. Aus dem ursprünglichen BMW 1500 sind in wenigen Jahren ein Dutzend verschiedene Versionen entwickelt worden, ehe man jetzt, ob freiwillig oder nicht, mit größeren Typen in direkten Wettbewerb zu Daimler-Benz trat. Der bisherige Aufstieg der Bayerischen Motoren Werke ist wirklich bewundernswert; das lautstarke Selbstbewußtsein sollte man vorläufig aber mit Skepsis aufnehmen. Es ähnelt fatal der Art, in der American Motors sich Ende der fünfziger Jahre für seinen Erfolg in der „neuen Klasse“ der Compacts feierte.

#### **Problematischer Modellwechsel**

Die Frage des Modellwechselrhythmus ist mit Überlegungen zur Produkt- und Sortimentsgestaltung untrennbar verbunden. Mit der Erörterung von Kostenfragen wird hier allerdings ausdrücklich nur ein Teilaspekt des äußerst vielschichtigen Problems angesprochen.

Regelmäßige Modellwechsel in kurzen Abständen belasten die Stückkosten kleinerer Anbieter ungleich stärker — manchmal bis zur Existenzbedrohung. Ohne Absatzeinbußen können sie sich aber einer eingeführten Praxis dieser Art nur begrenzt entziehen — dieses Dilemma erklärt zu einem wesentlichen Teil das Schicksal der Independents, der kleinen Hersteller in den USA. In Europa ist ein anderes Wettbewerbsverhalten üblich: Die Modellwechselabstände sind durchweg

länger, unterschiedlich bemessen entsprechend der jeweiligen Firmenpolitik und weniger an bestimmte Termine für die Vorstellung von Neuheiten gebunden. Der Druck auf kleinere Wettbewerber ist dadurch zwar gemindert, dafür birgt die europäische Form der Modellwechselfolitik aber andere Nachteile: Modelländerungen in großem Abstand müssen umfassend sein. Sie stellen also stoßweise große Anforderungen an die Kapitalkraft und die Entwicklungskapazität des Unternehmens. Hin und wieder wird ein fälliger oder schon hinausgezögerter Modellwechsel damit zu einer Schwelle, die ein kleiner Hersteller nicht mehr zu überschreiten wagt. Außerdem ist das Risiko des Mißgriffs bei einer umfassenden Neugestaltung höher und wiegt schwerer als bei einer evolutorischen Änderung in kleinen Schritten. Diese Gefahren bestehen auch und vor allem dann, wenn der Hersteller den Modellwechselzeitpunkt autonom bestimmt und damit die Modellperiode tendenziell verlängert. Es ist nicht anzunehmen, daß kurzfristige Modellwechsel nach amerikanischem Vorbild in Europa üblich werden. Häufiger als bisher könnte der verstärkte Wettbewerb aber Neuerungen auch zu unvorhergesehenen Zeitpunkten erzwingen, und es ist zu überlegen, welche Nachteile für diesen Fall mit der mangelnden Flexibilität einer strikt auf Modellwechselautonomie ausgerichteten Politik verknüpft sind.

#### Mangelnde Flexibilität

Daß kleinere Unternehmen „... unter normalen Umständen keine Mühe haben, ihr Typenprogramm zu erweitern, es im Styling von Zeit zu Zeit zu variieren und beim Käufer an Attraktivität nachlassende Modelle durch Novitäten zu ersetzen<sup>4)</sup>“, ist eine gewagte Formulierung (wie es auch einfach ein Irrtum ist, anzunehmen, mit anhaltend guten Wachstumschancen allein seien die Finanzierungsprobleme der Expansion bereits gelöst). Im Gegenteil, die Krisen kleinerer Hersteller in den letzten Jahren entstanden in der Mehrzahl der Fälle aus Problemen der Produkt- und Sortimentspolitik; Mißerfolge der Produktgestaltung waren nicht korrigierbar, notwendige Modellwechsel waren unterblieben, schmale Sortimente machten die Bedrohung in einer einzigen Klasse existenzentscheidend. Als Lösung blieb in der Regel nur eine Fusion. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, daß auch größere Firmen zur Lösung ähnlicher Schwierigkeiten den Anschluß kleiner Hersteller anstrebten.

Beispiele finden sich dafür leicht, selbst wenn man von der früheren Geschichte der Independents in den USA einmal absieht: An dem Erfolg oder Mißerfolg des Hillman Imp hing letzten Endes die

<sup>4)</sup> H. Jürgensen / H. Berg, a. a. O., S. 556.

Unabhängigkeit der Rootes-Gruppe (heute ein Teil des Chrysler-Konzerns). Jaguar sah sich vor die Aufgabe gestellt, gleichzeitig für eine veraltete Karosserie und eine veraltete Maschine Ersatz schaffen zu müssen. Schon lange vor der Fusion mit der damaligen British Motor Corporation im Sommer 1966 wurde das Unternehmen deshalb als „obvious target for absorption“ bezeichnet. Rover wurde Ende 1966 zum Anschluß an die damalige Leyland-Gruppe gezwungen, weil für den wichtigen Umsatzträger, den Land Rover, ein erfolgreicher japanischer Wettbewerber auftrat. Auch an American Motors sei erinnert: Nach dem spektakulären Wiederaufstieg durch einen Erfolg in der damals neuen Klasse der Compact Cars wuchsen die Schwierigkeiten wieder bis zur Bedrohung der Existenz — nicht nur durch den einsetzenden Wettbewerb der großen Hersteller, sondern auch durch einen schnellen Wandel des Publikumsgeschmacks, ein Vorgang, dem die großen Wettbewerber durch Verlagerung der Produktionsschwerpunkte innerhalb des Sortiments folgen konnten. American Motors, an seinen schmalen Markt fester gebunden als die Big Three, mußte statt dessen ausgesprochene Notmaßnahmen wie etwa die drastische Preissenkung im Februar 1967 ergreifen. Diese Beispiele sprechen dafür, daß der kleinere Automobilhersteller in seiner Anpassungsflexibilität gegenüber dem großen eindeutig im Nachteil ist.

#### Händlernetze

Die Absatzorganisation ist im Wettbewerb der Automobilindustrie neben der Produktgestaltung das bedeutendste absatzpolitische Instrument. Es besteht kein Zweifel, daß auf der letzten Marktstufe Dichte und Leistungsfähigkeit des Händlernetzes großen Anbietern Vorteile verschaffen. Wesentlichstes Merkmal der Leistungsfähigkeit ist dabei das akquisitorische Potential des Händlers.

Maßgebend für die Überlegenheit der großen Hersteller ist aber die Enge der Bindung zwischen Hersteller und Händler, und hier müßte die Analyse ansetzen. Nehmen wir zum Beispiel an, bei der Produktgestaltung sei ein Mißgriff unterlaufen. Der große Anbieter wird in diesem Fall kraft Marktmacht einen Teil der Belastung auf seine Händler abwälzen können. Dem kleinen Hersteller wäre nicht nur diese Kompensationsmöglichkeit verwehrt, sondern aus der Absatzorganisation würden ihm zusätzliche Schwierigkeiten erwachsen. Seine Händler würden abwandern, und zwar die leistungsfähigsten (und damit am meisten umworbenen) zuerst.

Besondere Aktualität kommt derartigen Überlegungen durch die heute herrschenden Marktverhältnisse zu. Die Erschließung eines neuen Regionalmarktes im Wettbewerb gegen dort ansässige

und andere auswärtige Anbieter verlangt zunächst den Aufbau des Händlernetzes. Das aber führt zwangsläufig zu einem Wettbewerb der Hersteller um vorhandene, schon markengebundene Händler; denn erstens stehen neue Händler ohne Markenbindung nur begrenzt zur Verfügung, und zweitens können von der zukünftigen Gesamtnachfrage, wie man weiß, nicht bedeutend mehr leistungsfähige Händler existieren als heute. Großen einheimischen Anbietern wird man Händler kaum abwerben können. Als Abwerber werden diese Anbieter ihrerseits auch nur begrenzt auftreten, denn ihre Absatzorganisation ist ausgereift. Eine Auseinandersetzung wird eher zwischen kleinen einheimischen Herstellern und auswärtigen Anbietern stattfinden. Dabei ist offen, welche Vor- und Nachteile aus der Unternehmensgröße dann entstehen — ohnehin wäre der Begriff Größe in diesem Fall nicht eindeutig —, deshalb lassen

sich für kleinere Wettbewerber aber auch nicht eindeutig positive Wettbewerbspositionen herleiten.

Sowohl aus der möglichen Datenentwicklung innerhalb der Betriebssphäre als auch aus der veränderten Marktsituation entstehen den kleinen Automobilherstellern im Wettbewerb mit ihren großen Konkurrenten also eher Nachteile als Vorteile. Es scheint daher, daß in Einzelfragen die Chancen kleiner Automobilhersteller vorsichtiger beurteilt werden sollten. Exakte Beziehungen zwischen Unternehmensgröße einerseits und komparativen Wettbewerbsvorteilen andererseits lassen sich zwar nur für wenige Teilgebiete der Unternehmenstätigkeit angeben, trotzdem und gerade deshalb müssen auch die weniger faßbaren Bereiche in eine Betrachtung gleichrangig einbezogen werden.

## Kreditgewerbe geht neue Wege

Prof. Dr. Helmut Lipfert, Düsseldorf

**B**ekannt ist Max Webers Wort, nach dem jenen Wissenschaften „eine ewige Jugendlichkeit beschieden“ sein wird, denen „der Fluß der Kultur stets neue Problemstellungen zuführt“. Nun geht es im folgenden nicht in erster Linie um theoretische Aspekte, und neu ist die Konzentrationsproblematik im allgemeinen auch nicht. Wenn Webers Meinung für uns dennoch ein „bon mot“ ist, so deshalb, weil über Ursachen und Gründe der Konzentration im deutschen Kreditgewerbe gerade in der Gegenwart wenig gesagt und viel gerätselt wird. Die Aktualität des Themas für das Kreditgewerbe ist das eigentlich Neue, denn lange Zeit war in diesem Zusammenhang nur von der Industrie die Rede. Noch 1960 konnte Rittershausen im ersten Band des Vorbereitungswerkes zur Kissinger Tagung (1960) des Vereins für Socialpolitik mit Recht schreiben: „Von einer gesteigerten Konzentration im Kreditgewerbe läßt sich zur Zeit kaum sprechen.“

Das Bild hat sich gewandelt, nicht erst mit der Fusion der beiden Girozentralen in Nordrhein-Westfalen — der Rheinischen Girozentrale und Provinzialbank Düsseldorf und der Landesbank für Westfalen Girozentrale Münster — zur West-

deutschen Landesbank Girozentrale, dem nach der Bilanzsumme (28 Mrd. DM) nunmehr größten Kreditinstitut der Bundesrepublik; oder dem zum selben Termin vollendeten Zusammenschluß der Privatbanken Münchmeyer (Hamburg), Schroeder (Hamburg) und Hengst (Offenbach/Frankfurt) sowie der gegenwärtig über eine stufenweise organisatorische Vereinigung vorbereiteten späteren Verschmelzung der Berliner Handels-Gesellschaft mit der Frankfurter Bank.

### Volkswirtschaftlicher Datenrahmen

Dieser von einer veränderten Wirtschaftsgesinnung (Sombart) ausgelöste Wandel manifestiert sich vor allem in zwei ordnungspolitischen Schritten, und wer das Phänomen „Konzentration im Kreditgewerbe“ auf Gründe und Ursachen untersuchen will, kann das nicht ohne einen Blick auf die in den volkswirtschaftlichen Datenrahmen eingehenden ökonomisch-relevanten Größen tun:

Einmal wurde das deutsche Kreditgewerbe erst mit 20jähriger Verspätung auf den Boden der wirtschaftspolitischen Konzeption der Marktwirtschaft gestellt. In diesem Sinne müssen wohl die jüngsten wettbewerbsfördernden Maßnahmen der