Wettbewerb in der Automobilindustrie

Eine industrieökonomische Untersuchung des deutschen Pkw-Marktes
unter besonderer Berücksichtigung der nationalen Hersteller

Inauguraldissertation

zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft
des
- Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft -
der
Gerhard-Mercator-Universität
Gesamthochschule Duisburg

vorgelegt von
Dipl.-Volkswirt
Michael Terporten
aus Kevelaer

1999

Erstgutachter: Prof. Dr. Helmut Cox

Zweitgutachter: Prof. Dr. Klaus Tiepelmann

Tag der mündlichen Prüfung: 7.April 1999

Ein historischer Rückblick

"Wir müssen uns hier einen flüchtigen Blick auf die Geschichte erlauben.(.....).

Die alten Republiken, mit Ausnahme Roms, sind von geringem Umfange; noch geringer ist der Umfang ihres Heeres, denn sie schließen die große Masse, den Pöbel, aus; sie sind zu zahlreich und zu nahe beieinander, um nicht in dem natürlichen Gleichgewicht, in welches sich nach einem ganz allgemeinen Naturgesetz kleine abgesonderte Teile immer setzen, Hindernis zu großen Unternehmungen zu finden; daher beschränken sich ihre Kriege auf Verheerungen des flachen Landes und Einnahme einzelner Städte, um in diesen sich für die Folge einen mäßigen Einfluß zu sichern.

Nur Rom macht davon eine Ausnahme, doch erst in seinen späteren Zeiten. Lange kämpfte es mit kleinen Scharen um Beute und um Bündnis mit seinen Nachbarn den gewöhnlichen Kampf. Er wird groß, mehr durch die Bündnisse, die es schließt, und in welchen sich die benachbarten Völker nach und nach mit ihm zu einem Ganzen verschmelzen, als durch wahre Unterwerfungen. Nur erst, nachdem es sich auf diese Weise in ganz Unteritalien ausgebreitet hat, fängt es an, wirklich erobernd vorauszuschreiten. Karthago fällt, Spanien und Gallien werden erobert, Griechenland unterworfen und in Asien und Ägypten seine Herrschaft ausgebreitet. In dieser Zeit sind seine Streitkräfte ungeheuer, ohne daß seine Anstrengungen es wären: sie werden mit seinen Reichtümern bestritten; es gleicht nicht mehr den alten Republiken und nicht mehr sich selbst. Es steht einzig dar."

Carl von Clausewitz: Vom Kriege.
Das philosophische Standardwerk über Strategie und Taktik
Dritter Teil, Achtes Buch, Zweites Kapitel: Absoluter und wirklicher Krieg

Inhaltsübersicht

Ein historischer Rückblick II

Inhaltsverzeichnis IX
Abbildungsverzeichnis XIV
Diagrammverzeichnis XV
Tabellenverzeichnis XVII

1 Einleitung 19
2 Wettbewerbstheoretische und -politische Ansätze der Harvard Schule 32
3 Die Marktmachtdoktrin der Harvard Schule im Mittelpunkt der Kritik 44
4 Neue konzeptionelle Ansätze in der Industrieökonomik 52
5 Fazit der wettbewerbstheoretischen und -politischen Diskussion 57
6 Die Diagnose der Workable Competition 58
7 Eine Analyse des deutschen Pkw-Marktes 86
8 Marktergebnistest 275
9 Die Analyse der direkten Wirkungskette 289
10 Die Analyse der Rückkopplungsbeziehungen 314
11 Harvard versus Chicago und der deutsche Pkw-Markt 329
12 Zusammenfassung 346

Anhang 351
Literaturverzeichnis 508

Inhaltsverzeichnis

Ein historischer Rückblick II

Abbildungsverzeichnis XIV

Diagrammverzeichnis XV

Tabellenverzeichnis XVII

1 Einleitung 19

1.1 Problemstellung 19

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise 24

1.3 Grundlagen zum Begriff Wettbewerb 26

1.3.1 Definition und Funktionen des Wettbewerbs 26

1.3.2 Wettbewerb als dynamischer Prozeß 27

1.3.3 Wettbewerbsvoraussetzungen 29

1.4 Die Notwendigkeit von Wettbewerbspolitik 32

2 Wettbewerbstheoretische und -politische Ansätze der Harvard Schule 32

2.1 J.M. Clark und seine Grundidee 33

2.2 Charakteristika der Workability-Konzepte 36

2.3 Dilemmathese und wettbewerbspolitische Entscheidungsproblematik 38

2.4 Die Bedeutung der empirischen Industrieökonomik 40

2.5 Wettbewerbspolitische Positionen der Harvard Schule 42

3 Die Marktmachtdoktrin der Harvard Schule im Mittelpunkt der Kritik 44

3.1 Das Konzept der Chicago Schule 44

3.2 Der Transaktionskostenansatz 48

3.3 Das Konzept der "Contestable Markets" 49

4 Neue konzeptionelle Ansätze in der Industrieökonomik 52

4.1 Die "Neue Industrieökonomik" 52

4.2 Die Spieltheorie und ihr Einfluß auf die Industrieökonomik 53

5 Fazit der wettbewerbstheoretischen und -politischen Diskussion 57

6 Die Diagnose der Workable Competition ... 58

6.1 Marktstrukturtest ... 60

6.2 Marktverhaltenstest ... 62

6.3 Marktergebnistest ... 63

6.4 Scherers Modell im Kontext der neueren Harvard Schule ... 65

6.4.1 Strukturelle und strategische Markteintrittsbarrieren ... 67

6.4.2 Strategische Investitionen mit "sunk cost"-Charakter ... 70

6.4.3 Scherers modifiziertes Analysemodell industrieller Organisation ... 72

6.4.4 Konkretisierung und Operationalisierung der Testmerkmale anhand der Automobilindustrie ... 75

7 Eine Analyse des deutschen Pkw-Marktes ... 86

7.1 Die Automobilindustrie - Schlüsselindustrie der deutschen Volkswirtschaft ... 86

7.2 Die Bestimmung des relevanten Marktes ... 92

7.2.1 Der sachlich relevante Markt ... 92

7.2.1.1 Kaufentscheidungen, gebrauchte Fahrzeuge und der Neuwagenmarkt ... 94

7.2.1.2 Das Verhältnis des Gebrauchtwagenmarktes zum Neufahrzeugmarkt ... 96

7.2.1.3 Die sachliche Strukturierung des Pkw-Marktes ... 98

7.2.2 Der deutsche Pkw-Markt als Analysegegenstand ... 102

7.2.3 Der Beobachtungszeitraum ... 105

7.3 Die Grundvoraussetzungen (basic conditions) ... 105

7.3.1 Produkteigenschaften ... 105

7.3.2 Käuferkategorien ... 106

7.3.2.1 Private Haushalte ... 107

7.3.2.2 Fuhrparkbetreiber ... 109

7.3.3 Branchenwachstum auf dem deutschen Markt ... 111

7.3.4 Käuferverhalten und Nachfragestruktur ... 117

7.3.5 Das Distributionssystem ... 125

7.3.5.1 Strukturen und Entwicklungstendenzen ... 125

7.3.5.2 Verhandlungsmacht der Vertragshändler ... 134

7.3.6 Die Zulieferindustrie ... 135

7.3.6.1 Veränderte Beschaffungsstrategien der Hersteller ... 139

7.3.6.2 Verhandlungsmacht der Zulieferer ... 142

7.3.7 Bedrohung durch Substitutionsprodukte ... 144

7.3.8 Protektionismus ... 147
7.3.9 Internationalisierung der Automobilindustrie ... 152
7.3.9.1 Internationalisierung durch Handel ... 154
7.3.9.2 Internationalisierung durch Auslandsproduktion ... 166
7.4 Marktstruktur ... 174
7.4.1 Methodisches Vorgehen und Branchensystematik ... 174
7.4.2 Deutsche Automobilhersteller und ihre Marktposition ... 176
7.4.2.1 Die Volkswagen AG ... 177
7.4.2.2 Adam Opel AG ... 179
7.4.2.3 Ford-Werke AG ... 181
7.4.2.4 Daimler-Benz AG ... 183
7.4.2.5 BMW AG ... 185
7.4.2.6 Audi AG ... 186
7.4.2.7 Porsche AG ... 188
7.4.3 Strategische Gruppen ... 189
7.4.4 Konzentrationsgrad ... 199
7.4.4.1 Markenkonzentration ... 199
7.4.4.2 Konzernkonzentration ... 202
7.4.4.3 Marktform ... 209
7.4.5 Markteintrittsschranken ... 213
7.4.5.1 Strukturelle Markteintrittsbarrieren ... 213
7.4.5.1.1 Markteintrittsbarrieren durch Produktdifferenzierung ... 214
7.4.5.1.2 Economies of scale ... 216
7.4.5.1.3 Full-Product-line ... 222
7.4.5.1.4 Kapitalbedarf ... 223
7.4.5.1.5 Zugang zu den Vertriebskanälen ... 226
7.4.5.1.6 Die Markteintrittsstrategie japanischer Hersteller in Europa ... 228
7.4.5.2 Strategische Markteintrittsbarrieren ... 230
7.4.5.2.1 Überkapazitäten und die Gefahr ruinösen Preiswettbewerbs ... 230
7.4.5.2.2 Die Erschließung von Marktsegmenten und regionalen Märkten als first mover ... 234
7.4.5.2.3 Distributionspolitik der deutschen Hersteller in den "neuen" Bundesländer ... 236
7.4.6 Beurteilung der Markteintrittswahrscheinlichkeit ... 237

7.5 Anbieterverhalten ... 239
7.5.1 Produkt- und Sortimentspolitik ... 239
7.5.2 Preispolitik ... 246
7.5.3 Distributionspolitik ... 259
7.5.4 Kooperationspolitik ... 262
7.5.4.1 Strategische Allianzen und Kooperationen ... 262
7.5.4.2 Kooperationsvereinbarungen und intensiver Wettbewerb ... 265
7.5.5 Die wettbewerbliche Beurteilung der Verhaltensweisen ... 275

8 Marktergebnistest ... 275
8.1 Die Entwicklung des Produktions- und Angebotssortiments ... 276
8.2 Die Entwicklung der Vertriebskosten ... 277
8.3 Die Entwicklung der Produktionskosten ... 279
8.4 Die Entwicklung der Pkw-Preise ... 279
8.5 Die Entwicklung der Innovationsdynamik ... 283
8.6 Das Rendite-Niveau und die Rendite-Entwicklung ... 285
8.7 Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs auf dem deutschen Pkw-Markt ... 288

9 Die Analyse der direkten Wirkungskette ... 289
9.1 Die Veränderung der Grundvoraussetzungen im Beobachtungszeitraum ... 290
9.2 Die Veränderung der Anbieterstruktur im Beobachtungszeitraum ... 296
9.3 Die Veränderung des Anbieterverhaltens im Beobachtungszeitraum ... 297
9.3.1 Die Entwicklung zu "full-product-line"-Anbietern ... 299
9.3.2 Überkapazitäten und Neuorientierung der Investitionspolitik ... 301
9.3.3 Verdrängungswettbewerb und neue Produktionsmethoden ... 303
9.3.4 Veränderte Zulieferpolitik ... 304
9.3.5 Verstärkte Kooperationspolitik zwischen den Hersteller ... 305
9.3.6 Aggressive Preispolitik und "value added service" ... 306
9.3.7 Kosten- und serviceorientierte Reorganisation des Distributionssystems ... 307
9.3.8 Globalisierung der Unternehmensaktivitäten ... 309

10 Die Analyse der Rückkopplungsbeziehungen ... 314
10.1 Anbieterverhalten und Anbieterstruktur ... 314
10.1.1 Horizontale Kooperationen und die Anbieterstruktur ... 314
10.1.2 Fusionen, Akquisitionen, "Full-product-line" und die Anbieterstruktur ... 317

10.1.3 Überkapazitäten, Fusionen, Akquisitionen und die Anbieterstruktur 319
10.1.4 "Value added service" und die Anbieterstruktur 320
10.1.5 Der globale Wettbewerb und die Anbieterstruktur..... 321
10.1.6 Kostenorientierung, Preiswettbewerb und die Anbieterstruktur 322
10.2 Anbieterverhalten und Grundvoraussetzungen..... 323
10.2.1 Veränderte Distributionspolitik und das Distributionssystem..... 323
10.2.2 Veränderte Zulieferpolitik und die Zulieferindustrie 324
10.3 Anbieterstruktur und Grundvoraussetzungen 326
10.3.1 Veränderungen der Anbieterstruktur und die Zulieferindustrie 326
10.3.2 Veränderungen der Anbieterstruktur und das Kaufverhalten..... 327

11 Harvard versus Chicago und der deutsche Pkw-Markt 329
11.1 Der deutsche Pkw-Markt und die Marktmachtdoktrin der Harvard-Schule..... 330
11.2 Marktführerschaft und Konzentrationsprozesse auf der Angebotsseite 331
11.2.1 Zentrales Ergebnis der Markenkonzentration..... 331
11.2.2 Zentrales Ergebnis der Konzernkonzentration 332
11.2.3 Fazit der Konzentrationsanalyse..... 333
11.3 Die Bedeutung von Markteintrittsbarrieren auf dem deutschen Pkw-Markt..... 333
11.4 Marktmacht und der deutsche Pkw-Markt 335
11.5 Die Analyseergebnisse: Harvard versus Chicago..... 336
11.5.1 Die Chicago Schule und der deutsche Pkw-Markt..... 337
11.5.2 Der Transaktionskostenansatz und der deutsche Pkw-Markt..... 338
11.5.3 Die Theorie der "Contestable Markets" und der deutsche Pkw-Markt ... 339
11.6 Ist ein Richtungswechsel in der Wettbewerbspolitik erforderlich?..... 341
11.7 Globalisierung und Wettbewerbspolitik..... 344

12 Zusammenfassung 346

Anhang 351
Literaturverzeichnis 508

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ansätze zur Bestimmung des sachlich relevanten Marktes 61

Abbildung 2: Scherers Modell der Analyse industrieller Organisation 74

Abbildung 3: Konkretisierung und Operationalisierung von Merkmalen der Grundvoraussetzungen anhand der Automobilindustrie 79

Abbildung 4: Konkretisierung und Operationalisierung von Marktstrukturmerkmalen anhand der Automobilindustrie 81

Abbildung 5: Konkretisierung und Operationalisierung von Marktverhaltensmerkmalen anhand der Automobilindustrie 82

Abbildung 6: Konkretisierung und Operationalisierung von Marktergebnismerkmalen anhand der Automobilindustrie 84

Abbildung 7: Die Schlüsselbranche der deutschen Volkswirtschaft: Kennzahlen der Automobilindustrie, Stand: 1994 87

Abbildung 8: Vereinfachte Wertschöpfungskette der Automobilindustrie 89

Abbildung 9: Teilmärkte und Interdependenzen zwischen Neu- und Gebrauchtwagenmarkt 93

Abbildung 10: Vertikale versus horizontale Marktsegmentierung in der Automobilindustrie 101

Abbildung 11: Zulassungen Pkw und Kombi 1989 – 1995 104

Abbildung 12: Vollfunktionsbetrieb, dargestellt an einem mittelständischen Kfz-Unternehmen mit 20 bis 30 produktiven Mitarbeitern 126

Abbildung 13: Marktpositionierung deutscher Hersteller im Jahre 1963 192

Abbildung 14: Marktpositionierung im Konzernverbund mit den wichtigsten Marken im Jahre 1995 196

Abbildung 15: Ganzheitliches Produkt-Dienstleistungs-Bündel nach Dudenhöffer 249

Abbildung 16: Scherers Modell und der deutsche Pkw-Markt 292

Diagrammverzeichnis

Diagramm 1: Bruttowertschöpfung der Pkw- und Kombi-Hersteller im Vergleich zur gesamten Bruttowertschöpfung der Kraftfahrzeugindustrie 90

Diagramm 2: Anteil der Pkw- und Kombi-Hersteller am Bruttoproduktionswert der gesamten deutschen Kfz-Industrie 91

Diagramm 3: Besitzumschreibungen und Neuzulassungen in Einheiten 1963 – 1996 97

Diagramm 4: Marktanteil deutscher und ausländischer Hersteller 1963 – 1995..... 103

Diagramm 5: Anteil des Inlandsverbrauchs an der gesamten Inlandsproduktion deutscher Pkw- und Kombi-Hersteller 103

Diagramm 6: Bestandsentwicklung Pkw und Kombi in Deutschland 1963 – 1994..... 111

Diagramm 7: Jährliche Steigerungsraten des Bestandes an Pkw und Kombi in Deutschland 1963 – 1996 113

Diagramm 8: Entwicklung der Pkw- und Kombi-Dichte in Deutschland 1964 – 1994 114

Diagramm 9: Prognostizierte Entwicklung der Pkw- und Kombi-Dichte in Deutschland bis zum Jahr 2020 114

Diagramm 10: Prognostizierte Entwicklung des jährlichen Bestandszuwachs an Pkw und Kombi in Deutschland bis zum Jahr 2020 115

Diagramm 11: Prognostizierte Entwicklung der jährlichen Neuzulassungen für Pkw und Kombi in Deutschland bis zum Jahr 2020 116

Diagramm 12: Prozentualer Anteil der Pkw- und Kombi-Zulassungen in Deutschland pro Monat in ausgewählten Jahren 122

Diagramm 13: Prozentualer Anteil von Hubraumklassen an dem Fahrzeugbestand in Deutschland 1975 – 1995 124

Diagramm 14: Pkw- und Kombi-Produktion in den USA, Japan und Deutschland 1963 – 1995 152

Diagramm 15: Anteil an der weltweiten Pkw- und Kombi-Produktion von den USA, Japan und Deutschland 1963 – 1995 153

Diagramm 16: Marktanteile von Pkw und Kombi in Deutschland aus japanischer und britischer Produktion 156

Diagramm 17: Exportströme deutscher Hersteller nach Regionen 1963 – 1995 157

Diagramm 18: Exportquote deutscher Pkw- und Kombi-Hersteller von der inländischen Produktion (1963 – 1994) 158

Diagramm 19: Pkw- und Kombi-Produktion deutscher Hersteller im Ausland 1963 – 1994 160

Diagramm 20: Produktionsentwicklung in China und Indien 1993 – 1995 168

Diagramm 21: Steigerung des Exports und der In- und Auslandsproduktion deutscher Hersteller 1963 –1994 171

Diagramm 22: Verhältnis der Auslands- zur Inlandsproduktion deutscher Hersteller 1963 – 1994 172

Diagramm 23: Veränderungsrate des Exports 1964 – 1994 173

Diagramm 24: Export deutscher Pkw- und Kombi-Hersteller 1963 – 1994 174

Diagramm 25: Marktanteile der Marke VW 1963 – 1995 178

Diagramm 26: Pkw- und Kombi-Produktion der Marke VW 1963 – 1995 178

Diagramm 27: Marktanteile der Marke Opel 1963 – 1995 180

Diagramm 28: Pkw- und Kombi-Produktion der Marke Opel 1963 – 1995 180

Diagramm 29: Marktanteile der Marke Ford 1963 – 1995 182

Diagramm 30: Pkw- und Kombi-Produktion der Marke Ford 1963 – 1995 182

Diagramm 31: Marktanteile der Marke Mercedes-Benz 1963 – 1995 184

Diagramm 32: Pkw- und Kombi-Produktion der Marke Mercedes-Benz 1963 – 1995 184

Diagramm 33: Marktanteil der Marke BMW 1963 – 1995 185

Diagramm 34: Pkw- und Kombi-Produktion der Marke BMW 186

Diagramm 35: Marktanteil der Marke Audi 1963 – 1995 187

Diagramm 36: Pkw- und Kombi-Produktion der Marke Audi 1963 – 1994 187

Diagramm 37: Marktanteil der Marke Porsche in Prozent 188

Diagramm 38: Pkw-Produktion der Marke Porsche 1963 – 1994 189

Diagramm 39: Pkw-Produktion der "Spezialisten" Mercedes-Benz und BMW 1963 – 1994 193

Diagramm 40: Pkw-Produktion der "Massenhersteller" unter den Marken VW, Opel und Ford 1963 – 1994 193

Diagramm 41: Veränderung der Marktanteile der "Spezialisten" Mercedes-Benz und BMW (erweitert um Audi und Porsche) im Vergleich zu den ausländischen Herstellern 194

Diagramm 42: Veränderung der Marktanteile der "Massenhersteller" 1963 – 1995 194

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zulassungen von Pkw und Kombi nach Haltergruppen 1995 108

Tabelle 2: Zur Bedeutung von Fuhrparkbetreibern: Beispiel Mercedes-Benz AG 1995 109

Tabelle 3: Die beliebtesten Extras deutscher Autofahrer 1996 125

Tabelle 4: Effizienz deutscher Vertriebsnetze 1993 129

Tabelle 5: Absatz in Einheiten pro Händler in den USA 131

Tabelle 6: Vertriebskosten deutscher Automobilhersteller 132

Tabelle 7: Wettbewerbsvor- und Nachteile durch Eigenfertigung 136

Tabelle 8: Fertigungstiefe der Automobilhersteller in Deutschland 1980 – 1990 138

Tabelle 9: Einteilung der Kfz-Zulieferer nach Ebenen 139

Tabelle 10: Tochtergesellschaften deutscher Zulieferer im Ausland (Stand 1994) 142

Tabelle 11: Beschaffungsprofil der Automobilhersteller in Deutschland 1989 143

Tabelle 12: Analyse des Personenverkehrsaufkommens 1960 – 1994 145

Tabelle 13: Beschäftigte in der Kraftfahrzeug- und Teileindustrie in ausgewählten europäischen Ländern 1980 - 1994 149

Tabelle 14: Handel mit Automobilen 155

Tabelle 15: Handel mit Kfz-Teilen und -Komponenten 155

Tabelle 16: Automarkt Japan: Die zehn größten Importeure (Januar – September 1995) 157

Tabelle 17: Internationaler Vergleich der Lohnkosten in der Automobilindustrie 162

Tabelle 18: Arbeitskosten in der Automobilindustrie in 1995 162

Tabelle 19: Lohnzusatzkosten in der Automobilindustrie in 1995 163

Tabelle 20: Lohnstückkosten in der Automobilindustrie 1995 163

Tabelle 21: Effektiv geleistete Arbeitsstunden in der Automobilindustrie 1995 164

Tabelle 22: Maschinenlaufzeiten in der EU 1994 164

Tabelle 23: Beschäftigte und Umsatz ausländischer Unternehmen mit mittelbarer oder unmittelbarer deutscher Kapitalbeteiligung (Stand 1991) 170

Tabelle 24: Markenkonzentrationsraten 1963 – 1995 (Kurzversion) 201

Tabelle 25: Konzernkonzentrationsraten 1963 – 1995 (Kurzversion) 203

Tabelle 26: Differenzen zwischen Marken- und Konzernkonzentrationsraten 205

Tabelle 27: Prognostizierte europäische Herstellergruppen im Jahr 2005 208

Tabelle 28: Zulassungen und Marktanteile des PKW-Gesamtmarktes per Oktober 1996 ... 211

Tabelle 29: Zulassungen in der E-Vergleichsklasse der Mercedes-Benz AG ... 211

Tabelle 30: Zulassungen in der S-Vergleichsklasse der Mercedes-Benz AG ... 211

Tabelle 31: Einführungszeitpunkte neuer Produktionsverfahren bei den deutschen Herstellern ... 219

Tabelle 32: Ausgewählte japanische Zweigwerke in Nordamerika ... 220

Tabelle 33: Ausgewählte japanische Zweigwerke in Europa ... 220

Tabelle 34: Pkw/Kombi-Ausstattung im Jahre 1995 ... 244

Tabelle 35: VW Sharan und Ford Galaxy – ein Vergleich im Marktsegment ... 270

Tabelle 36: Vor- und Nachteile kooperativer Unternehmensstrategien ... 271

Tabelle 37: Klassifikation von Kooperationen hinsichtlich ihrer potentiellen Wettbewerbswirkungen ... 272

Tabelle 38: Nationale und internationale Vereinbarungen deutscher Automobilhersteller ... 274

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Seit dem Ende des zweiten Weltkrieges hat die deutsche Automobilindustrie, durch kurzfristige Konjunktureinbrüche und exogene Schocks temporär unterbrochen, einen kontinuierlichen Aufschwung erlebt. Insbesondere in den Jahren nach der deutschen Wiedervereinigung haben die deutschen Automobilproduzenten Absatz- und Gewinnzahlen auf Rekordniveau verzeichnet. Der gravierende Einbruch der Automobilkonjunktur ab 1993[1] offenbart jedoch in einer sehr drastischen Art die sich schon in der zweiten Hälfte der achtziger Jahre abzeichnende internationale Wettbewerbsschwäche der deutschen Automobilhersteller. Seit diesem Jahr kaschiert die auslaufende Sonderkonjunktur des Inlandsmarktes nicht mehr Wettbewerbsschwächen, die sich insbesondere auf Auslandsmärkten durch sinkende Zulassungszahlen bemerkbar machen. Die deutschen Produzenten werden jetzt um so drastischer mit Herausforderungen konfrontiert, deren Bewältigung zu tiefgreifenden Anpassungsprozessen innerhalb der automobilen Wertschöpfungskette zwingt.[2]

Die Ursachen dieser Wettbewerbsschwäche sind viel komplexer, als zunächst von der Mehrzahl der deutschen Automobilproduzenten angenommen. Sowohl Globalisierungstendenzen, Markterfolge japanischer Hersteller in den USA und Europa, Markteintritte asiatischer Newcomer als auch die Nachfrageentwicklungen auf den wichtigen Absatzmärkten Europa, Nordamerika und Japan kombiniert mit Produkt- und Prozeßinnovationen japanischer Hersteller haben bei den deutschen Automobilherstellern erheblichen Anpassungsdruck ausgelöst. US-amerikanische Produzenten beispielsweise sind schon zu Beginn der 80er Jahre derartigen Veränderungen in ihrem Wettbewerbsumfeld ausgesetzt worden, welche für diese dramatische Konsequenzen nach sich gezogen haben.[3] Der Einbruch der inländischen Automobilkonjunktur zwingt die deutschen Hersteller vor dem Hintergrund eines sich international verschärfenden Wettbewerbs, ihre Probleme nunmehr konsequent zu analysieren und durch geeignete Maßnahmen ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit

---

1 Beispielsweise verringerte sich die deutsche Automobilproduktion 1993 um 23% im Vergleich zum Vorjahr. Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 4.

2 Vgl. zu dieser Problematik u.a. *Dieckmann, Achim (1994)*: 60 f.

3 Im Zeitraum 1987 – 1990 wurden zehn nordamerikanische Montagewerke von Automobilherstellern im usamerikanischen Besitz stillgelegt, bei nur einer Eröffnung. Dadurch wurde die Nettokapazität der US-Produzenten um 1.756.000 Einheiten pro Jahr reduziert. Im gleichen Zeitraum erhöhte sich die Kapazität der japanischen Zweigwerke in den USA um ca. 2.500.000 Einheiten pro Jahr. Vgl. *Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1991)*: 257.

nachhaltig zu steigern. Mit zeitlicher Verspätung im Vergleich zu ihren us-amerikanischen Konkurrenten vollzieht sich ab 1993 sowohl auf der Produkt- als auch auf der Prozeßebene ein wirklicher Kurswechsel, der sich ab Mitte der 90er Jahre in einer stark verbesserten internationalen Wettbewerbsfähigkeit niederschlägt[4] und die Entwicklung der deutschen Hersteller zu umfassenden "global players" vorantreibt.[5]

Der verschärfte Wettbewerb bedeutet nicht nur für die deutschen Automobilproduzenten, daß in immer schnelleren Zyklen Produktionsverfahren, Modelle, Absatzmethoden, Finanzierungstechniken und Marketingkonzeptionen durch Innovationen verdrängt werden. Die Konsequenz ist, daß sich durch das Wettbewerbsgeschehen auch die Marktstruktur innerhalb dieser Branche verändert: Marktanteile verschieben sich zwischen den nationalen und internationalen Konkurrenten. Unternehmen kooperieren bzw. fusionieren, während andere als Grenzanbieter aus dem Markt ausscheiden oder akquiriert werden. Newcomer treten in einen bis dahin von ihnen nicht bedienten Markt ein und entwickeln sich zu internationalen, global agierenden Unternehmen. Im Zuge eines derartigen Wettbewerbsprozesses ändern sich schließlich sowohl die unternehmerischen Verhaltensweisen als auch die Marktergebnisse.[6]

Der sich intensivierende Wettbewerb zwingt die Entscheidungsträger in dieser für viele Nationen als Schlüsselindustrie[7] angesehenen Branche, durch entsprechende Strategien die Wettbewerbsfähigkeit und damit die Existenz ihrer Unternehmen zu sichern.[8] Diese neue Dimension des Wettbewerbs im Bereich der Automobilindustrie ist aber nicht nur für die Unternehmen eine existentielle Herausforderung, sondern auch für die Verantwortlichen in Politik und Gesellschaft.[9] Einen wirklich wirksamen Wettbewerb wollen weder die unmittelbar davon betroffenen Unternehmen der Automobilindustrie noch die in diesen beschäf-

---

4 So meldet das Handelsblatt am 5.10.1995, daß die deutschen Hersteller mit ihren Ergebnissen 1995 z.B. auf dem us-amerikanischen Markt zufrieden sein und hohe Steigerungen bei den Neuzulassungen verzeichnen können. BMW of North America verzeichnet beispielsweise bis September 1995 einen Zulassungsanstieg um 12% auf 71.021 Einheiten, soviel wie noch nie in den USA, Mercedes-Benz of North America einen moderaten Anstieg um 3,04% auf 55.329 Einheiten, Volkswagen of North America sogar 24% (92.928 Einheiten) mehr als im gleichen Zeitraum des Vorjahres, die Tochter Audi 25% (12.384 Einheiten). Vgl. *o.V. (1995b)*.

5 Vgl. zu dieser Problematik *Schwarz, Karl (1994)*: 221.

6 Vgl. zu den Auswirkungen des Wettbewerbs *Berg, Hartmut (1992)*: 242.

7 „Die Automobilindustrie ist eine Schlüsselindustrie in der Europäischen Union; in ihr [Fertigung und Zulieferindustrie] finden mehr als 1,8 Millionen Menschen direkt Beschäftigung. Weitere 1,8 Millionen Menschen leben von Tätigkeiten im Automobilhandel und Reparatursektor. Indirekt sind noch viel mehr Arbeitnehmer vom Gedeihen der Branche abhängig, auf die fast 2% des gesamten Bruttoinlandsprodukts der EU entfallen.“ *Kommission der Europäischen Gemeinschaft (1994)*: 1.

8 Vgl. zu den strategischen Erfordernissen auch *Caspers, Albert (1994)*: 64 ff.

9 Vgl. zu diesen Herausforderungen u.a. *Seitz, Konrad (1994)*: 38 ff., *Ollig, Gerhard (1994):* 119 ff., *Jens, Uwe (1994)*: 182 ff., *Zwickel, Klaus (1994)*: 197 ff.

tigten Arbeitnehmer, denn er bedeutet stets einen erhöhten Leistungsdruck und eine größere Rivalität, was im Gegensatz zur angestrebten Gewinn- bzw. Einkommenssicherheit steht.[10]

Wettbewerb ist folglich nicht als "self-maintaining" zu verstehen, sondern ist permanent bedroht durch wettbewerbsbeeinträchtigende Strategien der Unternehmen, für die es von Vorteil ist, sich dem Wettbewerbsdruck zu entziehen. Bleibt ihnen die Entscheidung über Wettbewerbspraktiken überlassen, so droht folglich eine Selbstzerstörung des Wettbewerbs.[11] Für den Schutz des Wettbewerbs als Basis der Konkurrenzwirtschaft und als öffentliches Gut ist deshalb staatliche Wettbewerbspolitik erforderlich, deren Aufgabe es ist, Wettbewerbsprozesse zu schützen und zu fördern.[12]

Aufgabe staatlicher Wettbewerbsbehörden muß es deshalb sein, die Strategien der Automobilproduzenten, welche diese zur Sicherung oder Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition wählen, daraufhin zu überprüfen, ob sie wettbewerbskonform sind, d.h. Wettbewerbsprozesse nicht erschweren oder gar blockieren. Diese Aufgabe gewinnt zunehmend an Bedeutung, da der sich intensivierende Wettbewerb die Existenz vieler Unternehmen bedroht und damit auch die Gefahr wächst, daß diese zur Existenzsicherung auf wettbewerbsbeschränkende Praktiken zurückzugreifen.

Die Aufgabe der deutschen (d.h. nationalstaatlicher) Wettbewerbspolitik wird aber durch die traditionell hohe Integration der deutschen Volkswirtschaft in die Weltwirtschaft erschwert. Nicht nur die deutschen Automobilhersteller internationalisieren in zunehmendem Ausmaß ihre Aktivitäten. Der Markt der deutschen Automobilunternehmen beschränkt sich daher nicht nur auf den nationalen Wirtschaftsraum der Bundesrepublik

---

10 *Helmut Arndt* nimmt zum Leistungsdruck durch Wettbewerb wie folgt Stellung: Der Wettbewerb „macht den Menschen zum *homo socialis*, weil er die Leistung an der Gesellschaft zum Maßstab für Rang und Wohlergehen eines jeden in der Gesellschaft erhebt. Der Wettbewerb erzieht darüber hinaus auch den Menschen, sich rationaler zu verhalten. Er bestraft ihn, wenn er sich unvernünftig benimmt, indem er die Menschen, die weniger rationell handeln, in der gesellschaftlichen Rangordnung absteigen, und diejenigen, deren Tun mehr der Ration entspricht, aufsteigen läßt. *Der reine Wettbewerb erzieht daher nicht nur zum homo socialis, er erzieht auch zum homo rationalis.* Je geringer der Druck des Wettbewerbs, um so weniger rational [...] wird sich der Mensch verhalten, je entarteter der Wettbewerbsprozeß, um so weniger sozial werden die Menschen sein.“ *Arndt, Helmut (1975)*: 256 f.

11 Vgl. *Schmidt, Ingo (1996)*: 16.

12 „Deshalb werden in allen marktwirtschaftlich organisierten Volkswirtschaften der Schutz, die Erhaltung und die Förderung des Wettbewerbs zum wirtschaftspolitischen Imperativ erhoben. Dieses Postulat gewinnt deshalb an besonderer Bedeutung für die praktische Wettbewerbspolitik, weil der Wettbewerb und damit die gesamte Wirtschaftsordnung durch den 'marktwirtschaftlichen Konstruktionsfehler' (*Böhm*) ständig gefährdet ist. Die Wettbewerber wollen dem unbequemen Wettbewerbsdruck durch Praktizierung vielfältiger antiwettbewerblicher Verhaltensweisen ausweichen und können dies auch, wie die Erfahrung zeigt. Das marktwirtschaftliche System ist wegen dieser ständig gegebenen Bedrohung als inhärent instabil anzusehen. Volkswirtschaften mit marktwirtschaftlicher (Teil-)Ordnung haben sich deshalb im Laufe der Zeit ein ausgebautes System von wettbewerbspolitischen Regelungen in Gestalt einer Wettbewerbsordnung und staatlicher Wettbewerbspolitik geschaffen, deren Ziel auf die Erhaltung und Förderung des Wettbewerbs gerichtet ist.“ *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 8.

Deutschland, für den die deutsche Wettbewerbspolitik verantwortlich zeichnet. Diese Entwicklungstendenz mindert jedoch die Bedeutung und Wirkung einer ausschließlich national betriebenen Wettbewerbspolitik gegenüber den globalen Strategien der deutschen Automobilunternehmen. Mit zunehmender Internationalisierung und Globalisierung dieses Industriezweiges gewinnt eine supranationale Wettbewerbspolitik damit verstärkt an Bedeutung.[13]

Dies wiederum stellt die nationalen Staatssysteme bzw. die von ihnen betriebene Wettbewerbspolitik nach *Schwarz* vor zwei Problemkreise.[14] Der erste Problemkomplex resultiert aus der Tatsache, daß den international agierenden Unternehmen „nach wie vor geographisch und funktional statische Organisationsmuster (Staaten) gegenüber stehen, deren Einfluß- und Steuerungspotential mit der Dynamik der beschriebenen Entwicklung nicht Stand halten kann."[15] Diese gegenläufige Entwicklung zwingt nach *Schwarz* die Politik und damit implizit auch die nationale Wettbewerbspolitik zu einer Analyse noch verbleibender politischer bzw. wettbewerbspolitischer Zugriffsmöglichkeiten, Inhalte und Zielsetzungen. Der zweite Problemkomplex entsteht durch die fortschreitende Globalisierung, welche „das konstituierende Prinzip des modernen demokratischen Nationalstaates, die Souveränität"[16], nach und nach aufhebt. Nach *Schwarz* verschwindet dieses Ordnungsprinzip in dem Maße, in dem das Recht auf nationale „Selbstbestimmung von nicht dazu ermächtigten Akteuren oder von nicht kontrollierbaren Mechanismen wahrgenommen wird."[17] Genau diese Entwicklung wird jedoch durch die Unternehmensstrategie der Globalisierung forciert, da die multinationalen Unternehmen als nicht-staatliche Akteure sich mit zunehmender Internationalisierung dem Zugriff des nationalen Gesetzgebers, hier also dem der nationalen Kartellbehörden, entziehen und damit die nationale Selbstbestimmung bzw. Souveränität unterlaufen. Damit stellt sich die Frage, wie den multinationalen Unternehmen von Seiten der Wettbewerbspolitik noch Paroli geboten werden kann.

Parallel zu dieser Entwicklung läßt sich feststellen, daß Wettbewerbspolitik bzw. deren theoretische Grundlage, gleichgültig ob auf nationaler oder supranationaler Ebene, kontrovers diskutiert wird. Die sowohl in Deutschland als auch in der Europäischen Union prak-

---

13 Vgl. zu dieser Problematik *Berg, Hartmut (1992)*: 296; vgl. zur Wettbewerbsproblematik multinationaler Unternehmen auch *Hölzler, Heinrich (1981)*: 457 ff.

14 Vgl. *Schwarz, Karl (1994)*: 13 ff.

15 *Schwarz, Karl (1994)*: 14.

16 *Schwarz, Karl (1994)*: 14.

17 *Schwarz, Karl (1994)*: 14.

tizierte Wettbewerbspolitik orientiert sich am Konzept des funktionsfähigen Wettbewerbs der Harvard Schule, im Rahmen dessen die staatlichen Wettbewerbsbehörden die primäre Aufgabe haben, Unternehmenszusammenschlüsse zu untersagen, die zu einer marktbeherrschenden Stellung führen bzw. eine solche verstärken.[18] Grundidee einer solchen Wettbewerbspolitik ist es, Marktmacht zu bekämpfen bzw. zu kontrollieren und somit einen funktionsfähigen Wettbewerb zu schützen. Eine derart konzipierte Wettbewerbspolitik konzentriert sich also darauf, keine zu große Marktkonzentration zuzulassen, da mit zunehmender Konzentration marktmächtige Unternehmen entstehen, die ihre erreichte Marktposition mißbräuchlich ausnutzen können. Die wettbewerbstheoretische und -politische Diskussion der letzten Jahrzehnte wird jedoch bestimmt durch die zunehmende Kritik an dieser Art von Wettbewerbspolitik.[19] Insbesondere die Chicago Schule kritisiert auf theoretischer Ebene das Konzept der Harvard Schule sowie die darauf aufbauende marktstrukturorientierte Wettbewerbspolitik und fordert eine Neubestimmung in Richtung einer effizienzorientierten Wettbewerbspolitik[20], eine Ansicht, die auch von vielen Managern der deutschen bzw. europäischen Automobilindustrie vertreten wird.[21] Diese Diskussion wird auch dadurch intensiviert, daß sich die Wettbewerbspolitik in den USA seit Anfang der 80er Jahre durch den steigenden Einfluß von Chicago-Ökonomen verstärkt am Konzept der Chicago Schule orientiert, d.h. an produktiven und allokativen Effizienzkriterien.[22] Somit treten neben theoretischen auch praktische Probleme der Wettbewerbspolitik auf internationaler Ebene in den Mittelpunkt einer zwischen Wettbewerbstheoretikern, Wettbewerbspolitikern

---

18 Vgl. *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 223.

19 Diese Entwicklung wird auch von der Europäischen Kommission beobachtet. Das HWWA-Institut hat im Jahre 1994 ein Gutachten unter dem Titel "New Industrial Economics and Experiences from European Merger Control – New Lessons about Collective Dominance?" für die Europäische Kommission erstellt. Dieses war zum internen Gebrauch der Kommissions-Dienststellen bestimmt und wurde in englischer Sprache als "Document" veröffentlicht. Um diese Studie auch dem deutschsprachigen Leserkreis zugänglich zu machen, hat sich das HWWA mit Genehmigung der Europäischen Kommission zu einer deutschen Übersetzung entschlossen. Reinald Krüger verweist in dem begleitenden Vorwort darauf, daß dieses Gutachten als "Follw-up" zu der Kommissionsstudie aus 1987 von Erhard Kantzenbach und Jörn Kruse "Kollektive Marktbeherrschung - Das Konzept und seine Anwendbarkeit für die Wettbewerbspolitik" erstellt wurde und durch bedeutende Entwicklungen sowohl in der europäischen Wettbewerbspolitik als auch in der Industrieökonomik notwendig geworden ist. Krüger verweist des weiteren insbesondere auf die fünfjährige Fallpraxis der Europäischen Fusionskontrolle, die gerade beim Nachweis kollektiver Marktbeherrschung enorme methodische Probleme aufweist und auch auf den Zusammenhang mit neueren Diskussionen über das adäquate wettbewerbspolitische Instrumentarium im Anschluß an die stark spieltheoretisch ausgerichtete "Neue Industrieökonomik". Aufgrund dieser wettbewerbstheoretischen und -politischen Fortschritte hat die Generaldirektion eine erneute Auseinandersetzung mit der Thematik der oligopolistischen Marktbeherrschung als notwendig erachtet. Vgl. *Kantzenbach, Erhard/Kottmann, Elke/Krüger, Reinald (1996)*: 3.

20 Auf die Kritik an dem Konzept des workable competition insbesondere durch das Konzept der Wettbewerbsfreiheit und durch das Wettbewerbsverständnis der Chicago Schule verweist auch *Zohlhöfer, Werner (1991)*: 71-85.

21 Vgl. *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 223.

22 Vgl. zum Konzept der Chicago Schule u.a. *Aberle, Gerd (1992)*: 40, *Berg, Hartmut (1992)*: 258, *Schmidt, Ingo (1993)*: 19 ff., *Kowalski, Angelika (1997)*: 116 ff.

und Industriemanagern kontrovers geführten Diskussion.

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es, vor dem Hintergrund des sich in den 90er Jahren verschärfenden Wettbewerbs zwischen den Automobilherstellern, die Entwicklungen auf dem deutschen Pkw-Markt unter besonderer Berücksichtigung der nationalen Automobilproduzenten zu analysieren und auf Basis der erarbeiteten Ergebnisse die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs zu überprüfen. Im Mittelpunkt dieses Analysekomplexes steht dabei die Frage, wie sich die Anbieter- und Käuferstruktur, das Marktverhalten dieser Akteure und die Marktergebnisse in den 90er Jahren im Vergleich zu den 60er, 70er und 80er Jahren auf den Sättigungstendenzen aufweisenden deutschen Markt verändern haben und ob dadurch die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs beeinträchtigt wird. In diesem Kontext soll beispielsweise analysiert werden, wie sich der Markteintritt neuer Wettbewerber auf die Anbieterstruktur und auf das Wettbewerbsverhalten der etablierten deutschen Hersteller auswirkt. Es soll auch die Frage geklärt werden, ob die Verhaltensweisen der traditionell marktführenden deutschen Hersteller auf kollusives Verhalten deuten oder die dauerhafte Dominanz einzelner Unternehmen zu suboptimalen Marktergebnissen führt und damit die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs beeinträchtigt wird.

Der deutsche Pkw-Markt fungiert im Rahmen dieser Arbeit als Referenzmodell, da er als der "freieste Markt" innerhalb der Europäischen Union mit bedeutenden einheimischen Automobilproduzenten bezeichnet werden kann. Referenzmodell insofern, da viele Länder innerhalb der Europäischen Union, die über bedeutende einheimische Automobilhersteller verfügen, diese durch verschiedenartigste Regelung gegenüber japanischen Herstellern protektionieren und somit den Wettbewerb sowohl auf ihren nationalen Märkten als auch damit indirekt auf dem Binnenmarkt künstlich verzerren. Der deutsche Pkw-Markt wird jedoch nicht durch solche künstlichen Markteintrittsbarrieren abgeschottet und weist damit auch keine künstlichen Wettbewerbsverzerrungen auf. Da die *EU-Kommission* ab 1999 die Beseitigung dieser nationalen bzw. binnenmarktlichen Protektion anstrebt und im Falle einer erfolgreichen Umsetzung sich auch die bisher protektionierten Hersteller auf verschärften Wettbewerb analog zu den deutschen Automobilproduzenten auf ihrem Heimatmarkt einstellen müssen, erhält die wettbewerbliche Entwicklung auf dem deutschen Pkw-Markt für andere europäische Teilmärkte bzw. für den Binnenmarkt Modellcharakter.

Des weiteren soll untersucht werden, ob die Analyseergebnisse des deutschen Pkw-

Marktes die Kritik an der Marktmachtdoktrin der Harvard Schule erhärten und sich damit Anzeichen für eine notwendige Neuorientierung in der deutschen bzw. europäischen Wettbewerbspolitik andeuten. Ist der Ansatz der Chicago Schule in seiner Kritik in der Tat so zwingend, daß die vorherrschende Denkkategorie der Harvard Schule obsolet ist und durch diesen theoretischen Ansatz ersetzt werden muß? Oder sind neuere Entwicklungen innerhalb der Harvard Schule in der Lage, die Stringenz der ursprünglichen Konzeption zu verbessern und damit ein geeignetes theoretisches Fundament für eine realitätsnahe und praktikable Wettbewerbspolitik zu liefern?

Abschließend soll auf Basis der Analyse des deutschen Pkw-Marktes zum einen exemplarisch das Spannungsfeld beschrieben werden, welches aus der Internationalisierung der deutschen Automobilindustrie und einer lediglich national-staatlich betriebenen Wettbewerbspolitik resultiert und zum anderen sollen die wichtigsten Entwicklungen innerhalb der deutschen Automobilindustrie dargestellt werden, die die Notwendigkeit einer supranationalen Wettbewerbspolitik unterstreichen sowie mögliche wettbewerbspolitische Zugriffsmöglichkeiten auf dieser Ebene skizziert werden.

Die Vorgehensweise zur Bearbeitung der oben aufgestellten Zielsetzung ist in drei Schritte gegliedert. In einem ersten Arbeitsschritt werden wettbewerbstheoretische Grundlagen zur adäquaten Themenbehandlung gelegt. Ausgehend von dem Begriff des Wettbewerbs und der ihm von der Harvard Schule zugewiesenen Funktionen, wird die Entwicklung der Marktmachtdoktrin der Harvard Schule beschrieben und die Grundpositionen dieser Konzeption dargestellt. Da die von der Harvard Schule vertretene Marktmachtdoktrin insbesondere von der Chicago Schule stark kritisiert wird, muß innerhalb dieses ersten Arbeitsganges diese Gegenposition in ihren Grundzügen dargelegt und im Vergleich mit der Harvard Schule die grundlegenden Unterschiede herausgearbeitet werden. Der zweite Arbeitsschritt analysiert die Entwicklung der Marktstruktur, des Marktverhaltens und der Marktergebnisse auf dem deutschen Pkw-Markt, wobei die nationalen Hersteller als marktführende Anbieter im Mittelpunkt der Analyse stehen. Dieser deskriptive Teil dient einerseits zur Beurteilung der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs und andererseits als Basis für den dritten Arbeitsschritt, welcher zum einen Stellung nimmt zur Kritik der Chicago Schule und zum anderen die Notwendigkeit einer supranationalen Wettbewerbspolitik aufzeigt.

1.3 Grundlagen zum Begriff Wettbewerb

1.3.1 Definition und Funktionen des Wettbewerbs

In der Ordnungskonzeption der Bundesrepublik Deutschland, der "Sozialen Marktwirtschaft", obliegt dem Wettbewerb als spezifisches Entscheidungs-, Informations- und Motivationssystem die Steuerung und Kontrolle mikroökonomischer Prozesse innerhalb des marktwirtschaftlichen Sektors.[23] Wettbewerb wird innerhalb dieser Konzeption als „eine marktbezogene Rivalitätsbeziehung zwischen mehreren Wirtschaftssubjekten verstanden, der das erwerbsorientierte Streben von Anbietern und Nachfragern nach Geschäftsverbindung mit Dritten zugrunde liegt.“[24] Die Wirtschaftssubjekte sollen durch den so definierten Wettbewerbsprozeß im Parallel- und Austauschprozeß durch ökonomische Anreize zu besonderen wirtschaftlichen Leistungen und Verhaltensweisen angeregt werden. Typisch ist in diesem Kontext das unabhängige Streben der konkurrierenden Unternehmen, sich durch Produkt- und/oder Prozeßinnovationen gegenseitig im Parallelprozeß in eine bessere Wettbewerbsposition zu bringen, um im Austauschprozeß vor der Konkurrenz zum Zuge zu kommen. „Alle Anbieter marktfähiger Leistungen wollen den Konkurrenten einen Vorsprung abringen, um über den Abschluß von Verträgen mit der Marktgegenseite (Austauschprozeß) die eigene Gewinnsituation“[25] und damit die Wettbewerbsposition zu verbessern. Diese ökonomischen Anreize initiieren ein ständiges Rivalisieren um Geschäftsabschlüsse und Marktanteile.[26] Im Rahmen dieser ökonomischen Anreizfunktion[27] werden die Unternehmen gezwungen, ihr Angebot den Konsumentenpräferenzen anzupassen (Steuerungsfunktion), effiziente Produktionsverfahren anzuwenden (Allokationsfunktion), technischen Fortschritt zu realisieren (Innovationsfunktion) und flexibel auf Wettbewerbsänderungen zu reagieren (Anpassungsfunktion).[28] Neben dieser ökonomischen erfüllt der Wettbewerb auch eine gesellschaftliche Funktion, indem er den Unternehmen „die Möglichkeit zur eigenverantwortlichen Disposition über die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen eröffnet, Verbrauchern die Wahl zwischen alternativen Angeboten gestattet

---

23 Vgl. *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 4.

24 *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 4.

25 *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 4.

26 Vgl. *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 4.

27 Vgl. hierzu auch *Schmidt, Ingo (1993)*: 28 f., *Aberle, Gerd (1992)*: 17 f.

28 Vgl. hierzu *Berg, Harmut (1992)*: 241; vgl desweiteren u.a. *Arndt, Helmut (1986)*: 79 ff., *Schmidt, Ingo (1993)* 28 f.

und den Arbeitnehmern die Chance zum Wechsel ihres Arbeitsplatzes gibt."[29] Allgemeiner formuliert, garantiert der Wettbewerb die Sicherung und Wahrnehmung individueller Freiheiten sowie die Streuung ökonomischer Macht als Voraussetzung zur Erhaltung einer freiheitlichen Gesellschaftsordnung.[30]

1.3.2 Wettbewerb als dynamischer Prozeß

Der eigentliche Anreiz des Wettbewerbs als Prozeß in einer evolutorischen Wirtschaft[31] liegt darin, daß die Risiken und Chancen der Handlungen der Marktteilnehmer sich auf die Zukunft richten, und die Ergebnisse der Marktprozesse grundsätzlich ungewiß sind. Diese Ungewißheit, die den Wettbewerb zu einem Entdeckungsverfahren werden läßt, und die dem Wettbewerbsprozeß innewohnende Dynamik, durch welche die Marktstruktur, das Marktverhalten und die Marktergebnisse ständig verändert werden, führen dazu, daß kein bestimmtes Ergebnis als Ziel vorgegeben werden kann. Hier greifen *von Hayeks* Überlegungen[32], die Wettbewerbsergebnisse als spontanes Resultat aus dem situativen Marktgeschehen heraus erklären und welche nicht ex-ante bestimmbar sind. Nach *von Hayek* sind die Ergebnisse das Produkt von Handlungen der Wirtschaftssubjekte, die am Markt agieren und auf sich ständig verändernde Marktdaten reagieren. Konsequenz dieses Wettbewerbsverständnisses ist, daß Wettbewerb kaum durch präzise Kriterien positiv definiert, sondern allenfalls durch allgemeine Muster und negative Merkmale umschrieben werden kann.[33]

Der Wettbewerbsprozeß resultiert aus dem Zusammenspiel unternehmerischer Handlungen und wird durch *Schumpeters* Pionierunternehmer initiiert.[34] Dieser löst durch eine Basisinnovation eine Art Kettenreaktion aus, die durch den Vorstoß eines einzelnen Pionierunternehmers und die Verfolgung durch konkurrierende Wettbewerber charakterisiert ist. Ein derartiger Prozeß setzt jedoch eine Welt voraus, in der ein Maß an Ungewißheit herrscht. Erst diese Ungewißheit bildet die Voraussetzung, unter der ein vorstoßender Unternehmer überhaupt bereit ist, Produkt- und/oder Prozeßinnovationen zu realisieren, über deren Erfolg oder Mißerfolg in Zukunft durch den Markt entschieden wird. Hat der dyna-

---

29 *Berg, Hartmut (1992)*: 241.

30 Vgl. *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 4.

31 Vgl. zum Wettbewerb als dynamischen Prozeß u.a. *Bartling, Hartwig (1980)*: 24 f., *Klauss, Gerd (1975)*: 17 ff., *Woll, Artur (1990)*: 278.

32 Vgl. zu *von Hayek* u.a. *Kowalski, Angelika (1997)*: 25 ff.

33 Vgl. *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 5 f.; vgl. auch *Bartling, Hartwig (1980)*: 6.

34 Vgl. *Berg, Hartmut (1992)*: 241 f., vgl. hierzu auch *Aberle, Gerd (1992)*: 13, *Schmidt, Ingo (1993)*: 19 f.

mische Unternehmer Erfolg, erringt er also ein temporäres Monopol[35], so kommt es durch die nachziehenden Konkurrenten zu generalisierendem Wettbewerb, der die Innovation durch den Diffusionseffekt[36] zum Allgemeingut macht. [37]

Der Pionierunternehmer mit seinem Streben nach einem zumindest zeitlich befristeten Monopol beseitigt zunächst den Status der Gleichheit unter den Marktteilnehmern.[38] Dieses Streben nach Innovationen setzt aber eine begrenzte Reaktionsgeschwindigkeit der Wettbewerber voraus. Würde eine erfolgreiche Innovation durch eine unendlich schnelle Reaktion der Konkurrenten quasi augenblicklich imitiert, würde der Pionierunternehmer nicht in eine temporär bessere Wettbewerbsposition gelangen, welche es ihm erlaubt, eine Art Sonderrente für sein innovatives Handeln zu erzielen. Besteht dieser durch begrenzte Reaktionsgeschwindigkeit der Konkurrenten bedingte Anreiz nicht, wird dynamischer Wettbewerb wie im Modell der vollständigen Konkurrenz[39] unterbunden. Mangels Aktion des Pionierunternehmers erfolgt nicht die gewünschte Reaktion der imitierenden Unternehmen. Produkt- und/oder Prozeßinnovationen, welche mit enormem Kapitaleinsatz und Risiko verbunden sind, können folglich nur dann erwartet werden, wenn dem Pionierunternehmen temporär die Ausnutzung seiner Marktstellung erlaubt ist. Hierbei gilt es jedoch zu beachten, daß diese temporäre Monopolstellung wettbewerblich erzielt wird, solange für imitierende Konkurrenten der freie Marktzugang gewährleistet ist. Ist dies der Fall, wird der dynamische Unternehmer seine monopolistische Stellung nicht über Gebühr ausnutzen, da Produkt- und/oder Prozeßinnovationen mit ihren Gewinnmöglichkeiten bei freiem Wettbewerb potentielle Konkurrenten zu Reaktionen zwingen, um ihre Wettbewerbsposition ebenfalls zu verbessern, zumindest jedoch nicht weiter zu verschlechtern.[40]

Wettbewerbsprozesse dieser Art erklären sich also im Rahmen der Theorie des dynamischen Wettbewerbs dadurch, daß potentielle Konkurrenten an den hohen Gewinnen von Produkt- und/oder Prozeßinnovationen partizipieren wollen. Um dieses zu erreichen, müssen sie imitierend reagieren. Die ausgelöste Kettenreaktion verändert die Marktstruktur,

---

35 Vgl. zur Differenzierung zwischen prozessualen Leistungsmonopolen und permanenten Machtmonopolen *Arndt, Helmut (1986)*: 72 ff.

36 Vgl. zum Diffusionseffekt im Kontext mit der Lebenszyklusanaylse *Meffert, Heribert (1982)*: 339 ff. sowie *Aberle, Gerd (1992)*: 22 ff., *Kreikebaum, Hartmut (1989)*: 71 ff., *Hentze, Joachim/Brose, Peter (1985)*: 151 ff.

37 Vgl. *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 6.

38 Vgl. *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 7.

39 Vgl. zum Modell der vollständigen Konkurrenz u.a. *Woll, Artur (1990)*: 275, *Schmidt, Ingo (1993)*: 5 ff., *Mackintosh, Maureen et al. (1996)*: 215 ff.

40 Vgl. *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 7; vgl. zum Verhältnis von wirksamen Wettbewerb und freiem Marktzutritt auch *Berg, Hartmut (1992)*: 244 sowie *Arndt, Helmut (1986)*:73.

das Marktverhalten und die Marktergebnisse. Durch die Imitatoren erfolgt eine rasche Verbreitung der Innovation (Diffusionseffekt), wodurch ein sich permanent vergrößernder Abnehmerkreis bei sinkenden Preisen erschlossen wird.[41] Der Pionierunternehmer, ständig konfrontiert mit dem Verlust seines zeitlichen Monopols, wird nun bemüht sein, seine gewonnene Wettbewerbsposition durch weitere Produkt- und/oder Prozeßinnovationen zu verteidigen. Agiert er erfolgreich, entsteht ein neues Wettbewerbsungleichgewicht und löst damit erneut Wettbewerbsprozesse auf einem höheren Niveau aus. Solange die Aktionsräume der einzelnen Unternehmer nicht eingeschränkt sind, vollzieht sich auf Basis von Wettbewerbswille und ungehindertem Marktzugang, ein Prozeß von Innovation und Imitation, der eine kontinuierliche Erhöhung des Sozialprodukts nach sich zieht.[42]

1.3.3 Wettbewerbsvoraussetzungen

Dynamische Wettbewerbsprozesse im Sinne eines Such- und Entdeckungsverfahrens ergeben sich nicht von selbst, sondern bedingen gewisse Voraussetzungen. Zum einen müssen die Unternehmen eine Wettbewerbsgesinnung aufweisen ("spirit of competition"), worunter der Wille verstanden wird, sich sowohl der aktuellen als auch der potentiellen Konkurrenz zu stellen.[43] Gefordert wird damit von der Angebotsseite die Bereitschaft, Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierenden Unternehmen nur durch ein besseres Angebot, sei es in Form günstigerer Preise, höherer Qualität oder innovativerem Design, zu erzielen. Die Angebotsseite muß sich also durch Leistung im Wettbewerb behaupten und nicht durch wettbewerbsbeschränkende Strategien, das unternehmerische Risiko damit bedingungslos akzeptieren.[44]

Dem Realitätsgehalt des "spirit of competition" als unternehmerisches Leistungsstreben muß jedoch kritisch begegnet werden, da man „dem von Hoppmann und Arndt hervorgehobenen Wettbewerbstrieb die propensity to monopolize als eine weitere Verhaltensweise gegenüberstellen“ muß.[45] Diese in der Realität oft zu beobachtende Verhaltensweise bringt

---

41 Vgl. *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 7 f.; vgl. auch *Adam, Hermann (1995)*: 46 ff., *Bartling, Hartwig (1980)*: 26 ff.

42 Vgl. *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 8.

43 Vgl. *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 6.

44 Vgl. *Berg, Hartmut (1992)*: 243.

45 *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 6. So verweist *Helmut Arndt* zurecht darauf hin, daß Anbieter- und Nachfragemacht prozessuale Erscheinungen sind, die mit dem Gleichgewichtsphänomen der Marktbeherrschung nichts zu tun haben, sondern Folge einer Fehlkonstruktion der Marktwirtschaft und in vielen Fällen Ursache von ruinösen Wettbewerbsprozessen sind, die – wenn man sie ungestört ablaufen läßt – in permanenten Machtmonopolen enden. Vgl. *Arndt, Helmut (1986)*: 113.

zum Ausdruck, daß vielen Unternehmen die notwendige Bereitschaft fehlt, sich aktuellen oder potentiellen Konkurrenten auf Basis eines freien Wettbewerbs zu stellen. Unabhängig von den Ursachen für eine geringe Wettbewerbsgesinnung bleibt festzustellen, daß mit vermindertem Konkurrenzdenken Unternehmen verstärkt auf wettbewerbsbeschränkende Strategien zurückgreifen und damit eine wirksame Wettbewerbspolitik um so notwendiger wird, deren Erfolgsaussichten jedoch aller Wahrscheinlichkeit nach sinken.[46]

Neben einer Wettbewerbsgesinnung ist auch erforderlich, daß neue Anbieter, sogenannte Newcomer, in den Markt einzutreten können.[47] Durch den Marktzutritt erfahren die etablierten Anbieter eine zusätzliche Konkurrenz, indem die Angebotskapazität erweitert und die Angebotsstruktur verändert wird. Neue Konkurrenten erschweren den etablierten Anbietern die Praktizierung erfolgreicher Wettbewerbsbeschränkungen und führen tendenziell zu einem Abbau von Ineffizienzen allokativer, technischer und quantitativer Art. Je größer die Ineffizienzen der etablierten Anbieter sind, je lukrativer der von ihnen bediente Markt ist, desto wahrscheinlicher wird der Marktzutritt. Ineffizient agierende etablierte Anbieter versuchen deshalb, den Marktzutritt zu verhindern bzw. potentielle Konkurrenten vom Markteintritt abzuschrecken. Wettbewerbsbeschränkende Verhaltensweisen der etablierten Anbieter können in diesem Kontext die Eintrittsbarrieren für neue Wettbewerber so erhöhen, daß ein Markteintritt nicht mehr möglich ist und dies zu einer Gefährdung der

---

46 Vgl. *Berg, Hartmut (1992)*: 243. Auf diese Gefahr weist schon *Adam Smith* hin, indem er formuliert: „Wir erwarten uns unserer Abendmahl nicht von der Wohltätigkeit des Fleischers, Brauers oder Bäckers, sondern von deren Bedacht auf ihre eigenen Interessen. Wir wenden uns nicht an ihre Menschlichkeit, sondern an ihre Eigenliebe.“ (Zitiert nach *Kurz, Heinz D. (1993)*: 11). Der Begründer der klassischen Nationalökonomie analysiert in seinem Werk "Wohlstand der Nationen" (Vgl. *Smith, Adam (1988)*) die gesellschaftlichen Wirkungen eigeninteressierten Handelns. *Smith* argumentiert darin, daß die freie Verfolgung der Einzelinteressen durch die "unsichtbare Hand" des Wettbewerbs gleichzeitig der Förderung des Gesamtinteresses dient. Dabei fungiert die Konkurrenz dazu, daß Selbstinteresse des Einzelnen zu kontrollieren bzw. in Grenzen zu halten (Vgl. *Raphael, D.D. (1991)*: 83ff.). Für *Smith* ist der nationale Wohlstand das Produkt des Fleißes und der Geschicklichkeit der Arbeiter. In der aufstrebenden Klasse der Geld-, Handels- und Industriekapitalisten sieht er dagegen eine äußerst ambivalente Erscheinung. Zwar sieht er in ihnen die eigentlichen Triebkräfte des Fortschritts, ähnlich wie *Schumpeter* in späteren Jahren in der Person des "Pionierunternehmers", andererseits warnt er aber vor ihrer Selbstsucht, mit der Konsequenz, daß der Gesetzgeber ihnen nicht zuviel Gehör schenken dürfe. Ihre Vorschläge „kommen von einer Gruppe von Menschen, deren Interesse niemals genau mit dem öffentlichen Interesse übereinstimmt und die im allgemeinen darauf aus sind, die Öffentlichkeit zu täuschen“ (*Smith, Adam*, zitiert nach *Kurz, Heinz D. (1993)*: 12). *Smith* sieht also nicht nur in staatlichen Regulierungen eine Gefahr für den Wettbewerb, sondern auch durch private Wettbewerbsbeschränkungen. Ihm ist wohl bewußt, daß der Konkurrenzwirtschaft von Seiten der Unternehmerschaft Gefahr droht. Er warnt oftmals vor den Absichten der Arbeitgeber, Kartelle zu schließen, die Konkurrenz aufzuheben und kollektiv gegen die Arbeiterschaft vorzugehen. Bekannt ist in diesem Zusammenhang *Smith'* Zitat. „People of the same trade seldom meet together“ ohne daß dies in einer „conspiracy against the public .... to raise prices“ endet. *Smith* hat somit die Gefahr und Bedeutung privater Wettbewerbsbeschränkungen durchaus erkannt, hält dies jedoch für ein leicht zu beherrschendes Problem: „Bloße Habgier und Monopolgeist der Kaufleute und Unternehmer, die weder Potentaten der Menschheit sind noch eigentlich sein sollten (könnten), wenn auch wohl nicht ausgerottet, so vermutlich doch leicht daran gehindert werden, den Frieden und die Gelassenheit anderer Menschen, außer der eigenen, zu stören.“ (*Smith, Adam*, zitiert nach *Pichler, Eva (1990)*: 266).

47 Vgl. zur Thematik des Marktzugangs *Aberle,Gerd (1992)*: 20 ff. sowie *Kantzenbach, Erhard/Kottmann, Elke/Krüger, Reinald (1996)*: 46 ff.

Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs führt, da bestehende Ineffizienzen der etablierten Anbieter nicht mehr durch den Wettbewerbsdruck effizienterer Newcomer abgebaut werden. Der mangelnde Wettbewerbsdruck führt damit zu einer geringeren effektiven Wettbewerbsintensität mit empfindlichen gesamtwirtschaftlichen Ineffizienzen.[48] Verhindern zu hohe Barrieren den Marktzutritt neuer Anbieter, besteht die Gefahr, daß sich "enge" Oligopole bilden, in denen der Wettbewerb durch die hohe Reaktionsverbundenheit der verbleibenden Konkurrenten an Dynamik[49] verliert und schließlich zu friedlichem Oligopolverhalten degeneriert.[50]

Wettbewerblich bedenklich sind aber nicht nur Markteintritts-, sondern auch Marktaustrittsbarrieren[51], da sie den Abbau strukturell bedingter Überkapazitäten be- oder verhindern. Insbesondere Grenzanbieter, die durch staatliche Erhaltungssubventionen oder fehlender Möglichkeit, Sachkapital anderweitig zu verwenden, im Markt verharren, binden Ressourcen, die zur Marktversorgung nicht mehr erforderlich sind.[52]

Des weiteren muß eine Rechtsordnung mit entsprechenden "property rights" den Marktteilnehmern einen genügend großen Freiheitsspielraum ermöglichen.[53] Nur wenn die Rechtsordnung den privaten Wirtschaftssubjekten Verfügungsrechte über Güter und Dienste, Gewerbe- und Vertragsfreiheit sowie freien Wettbewerb garantiert, wird sich der erwünschte dynamische Wettbewerbsprozeß entfalten.[54] Eine solche Rechtsordnung garantiert beispielsweise, daß Unternehmen durch die Vertragsfreiheit der Gegenseite bei marktgerechtem Angebot durch Gewinne positiv und im gegenteiligen Fall durch Verluste negativ sanktioniert werden. Die durch die Vertragsfreiheit garantierte Beweglichkeit der Nachfrage führt also dazu, daß Leistungsschwäche bzw. -stärke entsprechend honoriert wird und die Unternehmen ihr Angebot an den Käuferpräferenzen ausrichten müssen, falls sie nicht in ihrer Existenz gefährdet werden wollen.[55]

---

48 Vgl. *Kolbe, Clemens (1991)*: 2.

49 Vgl. zu den Zielen und Auswirkungen privater Wettbewerbsbeschränkungen auch *Aberle, Gerd (1992)*: 53 ff.

50 Vgl. *Berg, Hartmut (1992)*: 244.

51 Vgl. zur Bedeutung von Marktaustrittsbarrieren auch *Kolbe, Clemens (1991)*: 28.

52 Vgl. *Berg, Hartmut (1992)*: 244 f.

53 Vgl. *Berg, Hartmut (1992)*: 243; vgl. auch *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 6; vgl. zu den „property rights“ u.a. *Richter, Rudolf (1994)*: 10 ff.

54 Vgl. in diesem Kontext auch die Ausführungen von Aberle zum Verhältnis von Wettbewerb und Wirtschaftssystemen. Vgl. *Aberle, Gerd (1992)*: 16 f.

55 Vgl. *Berg, Hartmut (1992)*: 243.

1.4 Die Notwendigkeit von Wettbewerbspolitik

Wettbewerbliche Prozesse als tragendes Fundament einer Marktwirtschaft müssen durch staatliche Wettbewerbspolitik geschützt, erhalten und gefördert werden.[56] Diese Notwendigkeit resultiert aus der Tatsache, daß der Wettbewerb und damit die gesamte Wirtschaftsordnung durch einen marktwirtschaftlichen Konstruktionsfehler permanent gefährdet ist. Aus Sicht der Marktteilnehmer ist es nämlich rational, dem unbequemen Wettbewerbsdruck durch wettbewerbsinkonforme Verhaltensweisen verschiedenster Art auszuweichen, um so unternehmerische Risiken zu minimieren oder Gewinne zu steigern.[57] Diese inhärente Instabilität des marktwirtschaftlichen Systems zwingt Volkswirtschaften mit einer solchen Wirtschaftsordnung, „ein ausgebautes System von wettbewerbspolitischen Regelungen in Gestalt einer Wettbewerbsrechtsordnung und staatlicher Wettbewerbspolitik“[58] aufzubauen.

Die Notwendigkeit, Wettbewerb auf nationaler und internationaler Ebene zu schützen und zu fördern, hat die Wissenschaft (insbesondere die Wirtschaftswissenschaft und die Jurisprudenz) gezwungen, sich mit dieser Problematik intensiv zu beschäftigen. Die Ergebnisse dieser Forschungsbemühungen finden ihren Niederschlag einerseits in Wettbewerbstheorien, die als Erklärungsmuster wettbewerblicher Prozesse versuchen, Ursache-Wirkungsbeziehungen aufzuzeigen, andererseits in der Wettbewerbspolitik, die als angewandte Wissenschaft von Wettbewerb versucht, Ziel-Mittel-Beziehungen zu erklären sowie im Wettbewerbsrecht, das als Umsetzung und Anwendung wettbewerbsrechtlicher Normen den Wettbewerb zu schützen sucht.[59]

2 Wettbewerbstheoretische und -politische Ansätze der Harvard Schule

Die Aufgabe der Wettbewerbspolitik besteht darin, die beschriebenen Wettbewerbsvoraussetzungen zu schaffen bzw. dauerhaft zu gewährleisten sowie Wettbewerb vor Beschränkungen zu schützen. Die Wettbewerbspolitik kann dieser Aufgabe aber nur gerecht werden, wenn ihr ein wettbewerbstheoretisches Konzept zugrunde liegt, welches deutlich macht, warum welche Ziele angestrebt werden, wie diese Ziele erreicht werden können

---

56 Vgl. zu den Aufgaben staatlicher Wettbewerbspolitik u.a. *Adam, Hermann (1995)*: 43, *Woll, Artur (1990)*: 277, *Edwards, Corvin D. (1975)*: 215-229, *Herdzina, Klaus (1991)* : 7.

57 Vgl. zu den Zielen privater Wettbewerbsbeschränkungen auch *Aberle, Gerd (1992)*: 52 ff.

58 *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 8.

59 Vgl. *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 8 f.

bzw. welche Zielkonflikte möglich sind.[60]

Diese Notwendigkeit führt aber zu einer Kontroverse über die theoretische Konzeption einer zieladäquaten Wettbewerbspolitik. Da sich die aktuelle Wettbewerbspolitik in Deutschland und der Europäischen Gemeinschaft am Leitbild des funktionsfähigen Wettbewerbs bzw. der Harvard Schule orientiert, dieser Denkansatz aber insbesondere durch die Chicago Schule kritisiert wird[61], erscheint es deshalb zunächst notwendig, die Entwicklung der Harvard Schule zu skizzieren sowie die wettbewerbskonzeptionelle Gegenposition der Chicago Schule zu erläutern. Ziel ist es nicht, eine detaillierte Analyse dieser Theorien zu erarbeiten, sondern die verschiedenen Konzeptionen in ihren jeweiligen Grundpositionen zu charakterisieren. Zentraler Aspekt wird es hierbei sein, die theoretischen Grundlagen, normativen Ziele sowie wettbewerbspolitischen Folgerungen zu erarbeiten und auf dieser Basis Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen den verschiedenen Konzeptionen zu veranschaulichen.

2.1 J.M. Clark und seine Grundidee

Bis in die 30er Jahre dominiert als Leitbild der Wettbewerbspolitik das Modell der vollständigen Konkurrenz. 1939 leitet *J.M. Clark* aus der Einsicht, daß zwischen diesem Modell und der Realität erhebliche Diskrepanzen bestehen[62], eine gravierende Änderung des theoretischen Wettbewerbsverständnisses mit seinem Vortrag "Toward a Concept of Workable Competition" ein.[63] Geleitet durch die Erkenntnis, daß vollkommener Wettbewerb eine Illusion darstellt, ist es sein Ziel, ein der Realität entsprechendes Wettbewerbskonzept zu entwickeln und dieses als Handlungsgrundlage für eine praktikable Wettbewerbspolitik zu verwenden. Sein "Workable Competition"-Konzept resultiert folglich aus dem Bruch

---

60 Vgl. *Berg, Hartmut (1992)*: 245.

61 Vgl. *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 226 ff.

62 „Selbst wenn vollkommener Wettbewerb in allen Bereichen herstellbar (oder im Konkurrenzsozialismus simulierbar) wäre, kann das Pareto-Optimum aus einer Reihe von Gründen nicht als Leitbild der Wettbewerbspolitik dienen; die wichtigsten Gründe dafür sind: (1) Zielkonflikte zwischen atomistischer Konkurrenz und economies of scale. (2) Zielkonflikte zwischen Vollständigkeit der Konkurrenz im Sinne der Homogenitätsbedingungen und Notwendigkeit einer gewissen Produktdifferenzierung, die im Interesse der Befriedigung differenzierter Verbraucherwünsche liegt. (3) Mangelnde Anreizwirkung, da bei vollständigem Wettbewerb der Preis (Datum) und die Qualität (Homogenitätsbedingung) als Aktionsparameter ausscheiden. Im Modell des vollkommenen Wettbewerbs sind Marktverhalten und Marktergebnisse determiniert, so daß keine Wettbewerbsfreiheit mehr herrscht, (...). (4) Infolge des stationären Charakters der vollständigen Konkurrenz, der durch eine gegebene Zahl von Betrieben und Produkten sowie Produktionsverfahren und Arten von Produktionsfaktoren gekennzeichnet ist, wird nur ein relatives, aber kein absolutes Optimum gewährleistet. (...). Das Modell der vollständigen Konkurrenz vermag angesichts seines restriktiven Charakters keine Erklärung der evolutorischen Fortentwicklung der Wirtschaft zu geben.“ *Schmidt, Ingo (1981)*: 6 f., vgl. hierzu auch *Aberle, Gerd (1992)*: 27 f., *Woll, Artur (1990)*: 275 f.

mit der traditionellen Preistheorie, da diese nach *Clark* mit ihren methodischen Schwächen[64] nicht in der Lage ist, ein der Wettbewerbsrealität adäquates wettbewerbstheoretisches Fundament zu geben.[65]

Clarks Theorie des funktionsfähigen Wettbewerbs ("Workable Competition")[66] stellt innerhalb der Wettbewerbstheorien einen normativen Ansatz dar, in dem Wettbewerb als Mittel zur Erreichung gesamtwirtschaftlicher Ziele verstanden wird. Wettbewerb wird hier als Mittel zum Zweck und nicht als Ziel an sich verstanden.[67] „In ihr werden diejenigen Formen des Wettbewerbs herausgestellt, die am besten zur Erreichung gesamtwirtschaftlicher Ziele beitragen – oder anders ausgedrückt: die bestimmte gesamtwirtschaftliche Funktionen am besten erfüllen.“[68]

Clarks Überlegungen, daß das bis dahin allgemein akzeptierte Leitbild der vollständigen Konkurrenz auf unrealistischen Prämissen beruht, werden entscheidend durch *Sraffas* (1926) Ergebnisse beeinflußt, der im industriellen Bereich auf verbreitete Massenproduktionsvorteile aufmerksam macht.[69] Die dadurch resultierende Kostenüberlegenheit der jeweils größten Konkurrenten müßte seiner Meinung nach zwangsläufig zu steigender Unternehmenskonzentration und Monopolisierung führen. Aufbauend auf *Sraffas* Erkenntnissen, analysiert *Clark* die in der Realität vorherrschenden Marktverhältnisse und ermittelt insgesamt zehn Faktoren, die seines Erachtens das komplexe Wettbewerbsverhalten der Unternehmen im Markt prägen.[70]

Der Komplexität eines derartigen Wettbewerbsverhaltens begegnet *Clark*, in dem er die Analyse des unternehmerischen Verhaltens auf solche Marktkonstellationen reduziert, die, seiner Meinung zu Folge, für die Realität typisch seien. Insbesondere Märkte, die sich durch Standardprodukte, wenige Produzenten, formalen und freien Marktzugang, bekannte und einheitliche Preise charakterisieren lassen, liefern für ihn die zwei wichtigen Erkennt-

---

63 Vgl. zu den Verdiensten Clarks auch *Zohlnhöfer, Werner (1991)*: 72.

64 Vgl. *Schmidt, Ingo (1993)*: 7 ff.

65 Vgl. *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 14, *Kantzenbach, Erhard/Kallfadss, Hermann H. (1981)*: 105.

66 Zur Theorie von Clark vgl. u.a. *Zohlnhöfer, Werner (1991)*: 71 ff., *Kowalski, Angelia (1997)*: 91 ff. *Aberle, Gerd (1992)*: 29 ff.

67 Vgl. *Schmidt, Ingo (1981)*: 11 f.

68 *Kantzenbach, Erhard/Kallfass, Hermann, H. (1981)*: 105.

69 Vgl. hierzu auch *Sraffa, Piero (1975)*: 68.

70 Diese zehn Faktoren sind nach *Kantzenbach/Kallfass*: „Ausmaß der Produktdifferenzierung, Zahl und Größenverteilung der Produzenten, allgemeine Methoden der Preisfestsetzung, allgemeine Vertriebsmethode, Charakter und Mittel der Marktinformation, geographische Verteilung von Produktion und Verbrauch, Grad der laufenden Ausstoß-Kontrolle, Kostenänderung bei Betriebs- oder Unternehmensgrößenänderung, Kostenänderung bei Auslastungsänderung und Flexibilität der Produktionskapazität.“ *Kantzenbach, Erhard/Kallfass, Hermann, H. (1981)*:

nisse, daß Wettbewerbsprozesse entscheidend durch den Faktor Zeit als Marktunvollkommenheit beeinflußt werden und die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs auf unvollkommenen Märkten durch weitere Unvollkommenheiten verbessert werden können ("Gegengiftthese"). [71]

Diese Erkenntnisse machen laut *Clark* deutlich, daß auch die in der Realität vorkommenden Markt- und Produktionsbedingungen der Industriegesellschaft Wettbewerb zulassen, der den Zielen der Wettbewerbspolitik gerecht wird.[72] Entscheidender Fortschritt der *Clarkschen* Überlegungen ist in diesem Kontext die Neubewertung der Marktunvollkommenheiten. Wenn auf einem Markt mehrere Unvollkommenheiten (im Sinne von Abweichungen von den Modellbedingungen der vollständigen Konkurrenz) vorliegen, kann unter bestimmten Konstellationen durch das Hinzutreten weiterer Unvollkommenheiten (sogenannten Gegengiften) der Wettbewerb funktionsfähiger gemacht werden, d.h. sich gegenseitig kompensierende Unvollkommenheiten führen im Ergebnis zu einem funktionsfähigeren Wettbewerb.[73]

Während *Clark* 1939 das Modell der vollkommenen Konkurrenz noch als Idealzustand, als first-best-solution ansieht, kritisiert er in seinem 1961 erschienen Werk "Competition as a Dynamic Process" insbesondere den statischen Charakter des Modells der vollkommenen Konkurrenz und erhebt den dynamischen Wettbewerb zum neuen Ideal.[74] Stark von *Schumpeter* inspiriert, kann für ihn Wettbewerb nur als dynamischer Prozeß mittels Vorstoß und Verfolgung verstanden werden. Der Pionierunternehmer, als Motor dieses dynamischen Prozesses, treibt den technisch-wirtschaftlichen Fortschritt ständig voran und initiiert somit einen Prozeß der schöpferischen Zerstörung.[75] Folgt man dieser Argumentation, ergibt sich hieraus die Problematik, daß ökonomischer Fortschritt durch Innovationen in der Praxis nur von Großunternehmen und Konzernen bewältigt werden kann, der

---

107, vgl.hierzu auch *Clark, John M. (1975)*: 145 f.

71 Vgl. zu diesen Erkenntnissen Clarks *Kantzenbach, Erhard/Kallfass, Hermann, H. (1981)*: 107.

72 Vgl. *Kantzenbach, Erhard/Kallfass, Hermann, H. (1981)*: 105 f.

73 Vgl. *Clark, John M. (1975)*: 152 ff.

74 „*Clark* selbst hat in seinem 1961 erschienen Werk 'Competition as a Dynamic Process' seinen Ansatz [derjenige in seinem Werk 'Towards A Concept of Workable Competition'] als einen Versuch charakterisiert, einen Ausweg aus den negativen Schlußfolgerungen der Theorie des monopolistischen oder unvollkommenen Wettbewerbs zu finden. Er hielt damals Workable Competition für einen zwar tolerierbaren, jedoch inferioren Ersatz für den reinen und vollständigen Wettbewerb als dem normativen Ideal. (....) Unter dem Eindruck dieser Thesen [die Schumpeterschen Thesen zur Konkurrenz der neuen Ware, der neuen Technik etc. und die Thesen der Ìndustrial Organization in den USA] begründet *Clark* 1961 in seinem Werk 'Competition as a Dynamic Process' sein Abgehen von der Theorie des Zweitbesten, die die Workable Competition 1940 noch für ihn war, damit, daß Unvollkommenheiten für den technischen Fortschritt unabdingbar seien.“ *Schmidt, Ingo (1981)*: 8 f.

75 Vgl. *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 15 ff. sowie *Kantzenbach, Erhard/Kallfass,Hermann, H. (1981)*: 107 f.

Schumpetersche Unternehmer also eine zwiespältige Erscheinung darstellt. Nur durch ihn kann wirtschaftliches Wachstum und wirtschaftlicher Fortschritt garantiert werden, welches bzw. welcher aber mit temporären Monopol- und Machtstellungen verbunden ist. Dadurch wird aber die wirtschaftliche Freiheit beschränkt, und es entsteht ein Konflikt zwischen ökonomischem Fortschritt und individueller Freiheit.[76] Diesen Widerspruch greift *Clark* bewußt auf, da ein Festhalten am Leitbild der vollkommenen Konkurrenz, das auch temporäre Machtstellungen ausschließt, für ihn konsequenterweise Verzicht auf wirtschaftlichen Fortschritt und damit auch auf die durch Wettbewerb angestrebten guten ökonomischen Ergebnissen bedeutet. Das wettbewerbspolitische Dilemma resultiert also aus dem Konflikt zwischen der Freiheit des Wettbewerbs und dem wirtschaftlichen Fortschritt, da mit diesem nach *Schumpeter* unabdingbar Monopolelemente verbunden sind.

2.2 Charakteristika der Workability-Konzepte

Clarks Ansatz hat die wettbewerbstheoretische Diskussion in den folgenden Jahrzehnten entscheidend bereichert und zur Entwicklung sogenannter Workability-Konzepte beigetragen, die sich, trotz ihrer Heterogenität, sowohl durch die Ablehnung des Modells der vollständigen Konkurrenz als auch durch die Diagnose der Funktionsfähigkeit mittels der Kriterien "structure", "conduct" und "performance" gemeinsam charakterisieren lassen.[77]

Da das Modell der vollständigen Konkurrenz als ungeeignete theoretische Grundlage erachtet wird, das Pareto-Optimum somit als Leitbild der Wettbewerbspolitik nicht dienen kann[78], werden innerhalb der Workability-Ansätze differierende Ziele als anzustrebende Wettbewerbsergebnisse normativ bestimmt.[79] Nach *Kowalski* wird die mangelnde markttheoretische Fundierung der Workability-Konzepte ursprünglich nicht als Problem erachtet, da mit ihnen der Versuch unternommen wird, der Wettbewerbspolitik ein realitätsnahes Leitbild zu liefern, zu das sich eine formale Theorie wie das Modell der vollkommenen Konkurrenz mit seinem hohen Abstraktionsgrad nicht eigne.[80] Die normative Festlegung beliebiger Ziele sowohl ökonomischer als auch gesellschaftlicher Art ("multi-goal-

76 Vgl. auch *Aberle, Gerd (1992)*: 30; vgl. zu Konflikten zwischen der Aufrechterhaltung wirksamen Wettbewerbs und anderen Zielsetzungen insbesondere *Schmidt, Ingo (1993)*: 75 ff.

77 Vgl. hierzu u.a. *Aberle, Gerd (1992)*: 29 ff.

78 Vgl. *Schmidt, Ingo (1993)*: 7.

79 Vgl. hierzu u.a. *Bartling, Hartwig (1980)*: 20 ff.

80 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 107.

approach") ohne ausreichende theoretische Fundierung, wird von Gegnern der Harvard Schule[81] aber intensiv kritisiert.

Zur Diagnose der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs auf dem Markt verwenden die Workability-Konzepte die drei Kategorien "structure", "conduct" und "performance", die wiederum durch verschiedene Kriterien konkretisiert und operationalisiert werden.[82] Dieses Struktur-Verhalten-Ergebnis basiert auf *Clarks* Überlegungen und unterstellt, daß bestimmte Marktstrukturen eng mit bestimmten Marktverhaltensweisen korrelieren und diese wiederum Marktergebnisse determinieren. Problematisch ist, daß innerhalb der Harvard Schule die drei Kategorien in ihrer Bedeutung für die Diagnose der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs unterschiedlich gewichtet werden. Während einige Autoren Strukturkriterien stärker in den Vordergrund ihrer Ausführungen stellen ("Strukturalisten"), verweisen andere verstärkt auf Verhaltenskriterien ("Behavioristen") oder kombinieren Struktur-, Verhaltens- und Ergebniskriterien zur Diagnose der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs.[83] Sowohl das deterministische Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma als auch die unterschiedliche Gewichtung von Struktur-, Verhaltens- und Ergebniskriterien zur Beurteilung eines funktionsfähigen Wettbewerbs innerhalb der Workability-Konzepte werden kritisiert und müssen letztlich durch die „Konfrontation mit der Empirie“[84] ihre Tragfähigkeit beweisen.

---

81 Nach *Haid/Hornschild/Weigand* steht die Bezeichnung Harvard Schule für eine wettbewerbstheoretische und -politische Denkschule, was jedoch nicht bedeutet, daß die jeweiligen Ansichten ausschließlich von Wissenschaftlern dieser Universität vertreten werden. Zu bedeutenden Vertretern dieser Denkschule zählen neben *Mason* insbesondere *Bain, Caves, Kaysen, Shepherd* und *Scherer*. Vgl. *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 224.

82 So verweist *Herdzina* unter Bezug auf *J.M. Clark* und *J.S. Bain*, daß im Rahmen des Marktergebnistests auf Einzel- und Unternehmensebene z.B. die Merkmale Ausstoßvolumen, Breite der Produktpalette und Verkaufskosten primär die Erfüllung der Anpassungsfunktion, die Merkmale Effizienz und Qualität die Erfüllung der Fortschrittsfunktion und mit den Merkmalen der Preis- und Gewinnentwicklung die Erfüllung der Verteilungsfunktion des Wettbewerbs abgeschätzt werden. Im Rahmen des Marktverhaltenstests dienen beispielsweise die Dimensionen Ziel und Methode der Preissetzung, Art der Produkt- und Absatzpolitik zur Beurteilung der unternehmerischen Verhaltensweisen sowie beim Marktstrukturtest die Zahl der Marktteilnehmer und ihre Marktanteilsverteilung, absolute und relative horizontaler Grad der Anbieter- und Nachfragerkonzentration oder die Offenheit des Marktes als relevante Kriterien zur Konkretisierung und Operationalisierung. Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 57, 68.

83 Vgl. *Bartling, Hartwig (1980)*: 22; vgl. auch *Aberle, Gerd (1992)*: 31.

84 *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 224.

2.3 Dilemmathese und wettbewerbspolitische Entscheidungsproblematik

Da die Workability-Konzepte dem Wettbewerb unterschiedliche Funktionen beimessen[85], stellt sich die Frage nach den Zielbeziehungen bzw. denkbaren Zielkonflikten. Unterstellt man, daß funktionsfähiger Wettbewerb alle Wettbewerbsfunktionen, d.h. ökonomische und gesellschaftliche, zu erfüllen hat, so steht zur Klärung, ob ein solches Marktgeschehen generell oder zumindest in Einzelfällen überhaupt existiert bzw. existieren könnte. Verneint man die Möglichkeit, gleichzeitig gesellschaftliche und ökonomische Funktionen bei funktionsfähigem Wettbewerb zu realisieren, so läge eine Konflikt- oder Dilemmasituation vor, mit der Konsequenz, sich für gewisse Wettbewerbsfunktionen entscheiden zu müssen.[86]

Insbesondere in der Harvard Schule wird die Meinung vertreten, daß Konflikte zwischen den einzelnen Funktionen mehr oder weniger die Regel seien.[87] Trotz der Vielzahl möglicher Zielkonflikte, die angesichts der in Abschnitt 1.3.1 vorgestellten ökonomischen und gesellschaftlichen Wettbewerbsfunktionen denkbar sind[88], steht nach *Herdzina* im Mittelpunkt der Diskussion die Frage nach einer Marktstruktur, in der die Wettbewerbsfunktionen optimal realisiert werden. Zentraler Untersuchungsgegenstand ist für ihn insbesondere die Frage nach dem optimalen Grad an Dezentralisierung in einer hochentwickel-

---

85 Vgl. zu den zahlreichen Definitionen des funktionsfähigen Wettbewerbs auch *Kowalski, Angelika (1997)*: 105 unter Bezug auf S.H. Sosnick.

86 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 37, *Herdzina, Klaus (1975)*: 18 ff.,vgl. zum wirtschaftspolitischen Dilemma auch *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 15.

87 Die Dilemmatathese und die ihr zugrunde liegenden zentralen Hypothesen werden jedoch von den Vertretern der Harmoniethese (z.B. *Hoppmann* und diverse Vertreter der Chicago Schule) in Frage gestellt bzw. relativiert: 1. Economies of scale sind nur in sehr wenigen Branchen in ihrem Ausmaß erheblich. 2. Die fortschrittsoptimale Unternehmensgröße ist nicht in allen Phasen des Fortschrittsprozesses gleich. 3. Wenige große Unternehmen führen nicht auch zwangsläufig zu hohen Konzentrationsgraden, da Märkte durch die Verbreiterung der Produktpalette, durch die Zunahme an Substitutionsgütern, durch die räumliche Vergrößerung und durch die technische Flexibilität der Unternehmen sowie die daraus erwachsende Zunahme der potentiellen Konkurrenz expandieren. 4. Eine geringe Zahl von Marktteilnehmern muß nicht zwangsläufig zu verringerten wettbewerblichen Anpassungs- und Fortschrittsprozessen führen, solange freier Marktzutritt für potentielle Konkurrenten gewährleistet ist. 5. Es existiert kein Automatismus in der Form, daß eine geringe Zahl von Unternehmen zu Freiheitsbeschränkungen für andere Marktteilnehmern führt. Aus diesen Hypothesen folgern Anhänger der Harmoniethese: Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren führt nicht zu neuen Organisationsformen und Kontrollsystemen, sondern auch zur jeweils optimalen Unternehmensgröße. Im Extremfall führen economies of scale zum Überleben nur eines einzigen Unternehmens. Tritt dieser Fall ein oder besteht die Gefahr ruinöser Konkurrenz und gesamtwirtschaftlicher Fehlallokation durch Marktzutritt, so kann eine solche Branche zum Ausnahmebereich erklärt werden, in welchem eine dezentrale Entscheidungsstruktur nicht sinnvoll erscheint. Diese Branche kann geschützt werden, um z.B. das sogenannte Rosinenpicken zu verhindern. Sind dagegen Größenvorteile nur begrenzt, reduzieren sich im Zeitablauf oder expandiert der betreffende Markt, so werden mehr Unternehmen auf diesem Markt aktiv bzw. es werden bei Marktzutrittsfreiheit neue Konkurrenten hinzukommen mit der Konsequenz, daß der Konzentrationsgrad fallen kann. Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 41 f.

88 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 39.

ten Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft.[89] Im Rahmen seiner Überlegungen führt er aus, daß beispielsweise die Anwendung gewisser Produktions- und Entwicklungstechnologien bzw. der Aufbau bestimmter Organisationsformen die Errichtung großer Unternehmenseinheiten erfordern kann.[90] Aus diesem Zwang zur Größe kann für ihn aber ein Dilemma resultieren, da nur eine geringe Zahl von entsprechend großen Anbietern derartige Produktions- und Entwicklungstechnologien effizient einsetzen kann. Aus einer solchen oligopolistischen Anbieterstruktur resultiert zwar eine bessere intraindustrielle Allokation und eine höhere Fortschrittsrate, da Größenvorteile genutzt und durch höhere Gewinne intensivere Forschungs- und Entwicklungsmöglichkeiten ermöglicht werden. Andererseits gewährt eine polypolistische Anbieterstruktur mit vielen kleinen Anbietern größere Freiheitsspielräume für die Marktteilnehmer sowie mehr Verteilungsgerechtigkeit, da überproportionale Gewinne wegen niedriger Markteintrittsschranken schnell abgebaut werden können. Anhand dieses Beispieles verdeutlicht *Herdzina*, daß sowohl in der oligopolistischen als auch in der polypolistischen Anbieterstruktur gewisse Wettbewerbsfunktionen erfüllt werden, jedoch zwischen besserer intraindustrieller Allokation und höheren Fortschrittsraten bzw. größeren Freiheitsspielräumen sowie mehr Verteilungsgerechtigkeit entschieden werden müßte, da die gleichzeitige Realisierung der angeführten Wettbewerbsfunktionen nicht möglich erscheint. Existieren derartige Dilemmata tatsächlich, steht die Wettbewerbspolitik nach *Herdzina* vor einem unlösbaren Problem, da die angestrebten Wettbewerbsfunktionen anscheinend in keiner der beiden Marktformen gleichzeitig erfüllt werden können. Eine solche Konfliktsituation soll im Folgenden anhand eines Beispiels konkretisiert werden.

Existieren in einer Branche erhebliche Größenvorteile, so werden die Unternehmen bei freiem Wettbewerb diese auch zu nutzen suchen, da sich langfristig nur die effizientesten, d.h. die Unternehmen mit optimaler Größe am Markt durchsetzen. Unternehmerische Handlungsfreiheit kann damit auf einzelnen Märkten zwangsläufig zu Konzentrationsprozessen führen, da im freien Wettbewerb unter Umständen nur wenige Unternehmen mit einer optimalen Größe überleben können.[91] Soll also durch den Wettbewerb eine hohe intraindustrielle Allokation erzielt werden und ist dies nur durch Großunternehmen möglich, muß die Wettbewerbspolitik einer Konzentrationspolitik zur Realisierung einer höheren

89 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 39.

90 Vgl. zur Problematik und dem folgenden Beispiel *Herdzina, Klaus (1991)*: 40 f.

91 Vgl. hierzu auch die "survival of the fittest"-These der Chicago Schule.

intraindustriellen Allokation eine höhere Priorität einräumen als einer Dekonzentrationspolitik zur Realisierung einer größeren Wahlfreiheit der Marktgegenseite.[92]

Selbst wenn die zuständige wettbewerbspolitische Instanz diesbezüglich eine Grundsatzentscheidung getroffen hat, steht sie dennoch vor dem Problem, überprüfen zu müssen, ob die vermeintliche Dilemmasituation tatsächlich existiert. Nicht jeder auf einem Markt zu beobachtende Konzentrationsprozeß muß das Ergebnis unternehmerischer Bemühungen sein, die optimale und damit die intraindustrielle Allokation verbessernde Größe zu erreichen. Die wettbewerbliche Instanz steht also vor der Aufgabe, die auf einem Markt zu beobachtende Konzentrationstendenz dahingehend zu klassifizieren, ob sie das Ergebnis eines funktionierenden Wettbewerbs ist oder nicht. Konkret muß beurteilt werden, ob die zunehmende Konzentration auf bisher nicht realisierte Größenvorteile zurückgeführt werden kann oder aber, ob diese Tendenz das Ergebnis eines nicht-wettbewerblichen Prozesses ist, bei dem einzelne Unternehmen, vorausgesetzt es existieren keine gravierenden diseconomies of scale, über die mindestoptimale Betriebsgröße hinauswachsen, um Konkurrenten auf dem Markt zu drängen. Resultat eines solchen wettbewerbsinkonformen Prozesses wäre, daß das angestrebte Ziel, nämlich die Verbesserung der intraindustriellen Allokation konterkariert und gleichzeitig die Wahlfreiheit der Marktgegenseite weiter eingeschränkt werden würde.[93]

Ob ein solch skizziertes Dilemma, das exemplarisch für eine Vielzahl weiterer angeführt wird, nun in der Realität anzutreffen und ob in diesem Kontext die Entwicklung der Konzentrationsgrade als wettbewerbskonform oder wettbewerbsinkonform zu bezeichnen ist, kann nur durch theoretische Analysen und empirische Untersuchungen konkreter Branchen geklärt werden.[94]

2.4 Die Bedeutung der empirischen Industrieökonomik

Die Überprüfung des Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigmas mittels empirischer Untersuchungen anhand konkreter Branchen ist Gegenstand der sogenannten empirischen Industrieökonomik.[95] Diese sich seit Ende der 30er Jahre entwickelnde Forschungsrichtung[96]

---

92 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 47 f., vgl. hierzu auch *Hoppmann, Erich (1967)*: 156 f.

93 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 48 f.

94 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 43.

95 Vgl. zur Entwicklung und Zielsetzung der empirischen Industrieökonomik *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 224 ff.

wird in den Anfängen von den Untersuchungen *Masons* und *Bains* entscheidend geprägt.[97]

Masons zentraler Forschungsgegenstand ist die Untersuchung der in der Realität zu beobachtenden unternehmerischen Verhaltensweisen.[98] Überragender Faktor zur Erklärung der Verhaltensweisen von Unternehmen ist für ihn die Marktstruktur. Die Marktstruktur bestimmt in seinem Modell das Marktverhalten der Unternehmen, welches wiederum die Marktergebnisse determiniert. Die Tragfähigkeit des von *Mason* formulierten Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigmas wird empirisch erstmals von seinem Schüler *Joe S. Bain* untersucht. Im Vordergrund seines Forschungsansatzes steht die zentrale Idee, durch empirische Untersuchungen die tatsächlichen Interdependenzen zwischen Marktstruktur, Marktverhalten und Marktergebnisse zu eruieren. *Bain* konzentriert seine Untersuchungen zunächst auf den Zusammenhang zwischen Unternehmenskonzentrationen und Rentabilitäten und integriert in der Folgezeit Markteintrittsbarrieren in seine Analysen. Zentrales Ergebnis seiner Untersuchungen ist, daß relativ hohe Renditen vorwiegend in Branchen mit einem hohen Konzentrationsgrad auftreten, somit ein positiver, wenn auch schwacher Zusammenhang zwischen Konzentration und Renditen besteht. Des weiteren zeigen seine Studien, daß Branchen, die zusätzlich zur hohen Konzentration auch noch sehr hohe Eintrittsbarrieren aufweisen, höhere Renditen erzielen, somit also Markteintrittsbarrieren die Korrelation zwischen Konzentration und Rendite verstärken.[99]

---

96 Einen guten Überblick über die Entwicklung der empirischen Industrieökonomik bieten z.B. *Kaufer, Erich (1980)*: 3 ff.; vgl. auch *Bartling, Hartwig (1980)*: 20 ff. sowie *Oberender, Peter/Väth, Andreas (1989)*: 11 ff.

97 Vgl. *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 18.

98 Ausgangspunkt und dominierender Erklärungsfaktor in *Masons* Ansatz ist nach *Haid/Hornschild/Weigand* die Marktstruktur. Für ihn umfaßt sie alle Faktoren, die für die unternehmensindividuelle Geschäftspolitik relevant sind. Dazu zählt er insbesondere die ökonomische Charakteristik des angebotenen Gutes, Kosten- und Produktionsbedingungen des offerierenden Unternehmens, Zahl sowie absolute und relative Größe der Anbieter und Nachfrager, Marktzugangsbedingungen, Nachfragebedingungen wie Absatztrends und Informationsgrad der Käufer und Art und Struktur des Vertriebssystems. Diese Faktoren der Marktstruktur bestimmen wiederum das Marktverhalten des Unternehmens in Form von Preis-, Produktions- und Investitionsverhalten, welches letztlich für das Marktergebnis verantwortlich ist. Die Überprüfung des Marktergebnisses erfolgt nach *Mason* durch Faktoren wie technischer Fortschritt, Preis-Kosten-Verhältnis, Höhe der relativen Gewinne und Kapazitäts-Output-Verhältnis. Vgl. *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 224, *Kaufer, Erich (1980)*: 6 f.

99 Nach *Haid/Hornschild/Weigand* konfrontiert der *Mason*-Schüler *Bain* den Struktur-Verhalten-Ergebnis-Ansatz seines Lehrers mit der Empirie. Im Mittelpunkt seiner Untersuchung stand dabei der Zusammenhang zwischen Konzentrationsgrade gewisser Märkte und den Rentabilitäten der auf diesen Märkten agierenden Unternehmen. Ergebnis erster Querschnittsanalysen durch den Vergleich von Durchschnittsrenditen der Unternehmen mit dem Konzentrationsgrad der Branchen ergaben in einer Branchenstudie über das warenproduzierende Gewerbe in den USA einen Korrelationskoeffizienten von +0,33 und damit nur einen schwachen positiven Zusammenhang zwischen Konzentration und Rentabilität. Insgesamt zeigten seine Untersuchungen jedoch, daß hohe Renditen insbesondere in Branchen mit hohen Konzentrationsgraden von mehr als 70% auftraten und somit seine Ausgangshypothese unterstützten. Da für *Bain* horizontale Konzentration an sich noch kein Marktmacht begründener Faktor darstellt (hohe Gewinne bei freiem Markteintritt attrahieren gewöhnlich neue Konkurrent und erodieren dadurch in der Folgezeit), integriert er in seine Untersuchungen Markteintrittsbarrieren, da diese die unterstellten Anpassungsprozsse verhindern können. Dabei differenziert er zwischen drei Arten: Produktdifferenzierung, Skalenvorteilen und absoluten Kostenvorteilen, mit der These, daß Markteintrittsbarrieren für etablierte Unternehmen Kostenvor-

In der Folgezeit veröffentlichte Regressionsstudien, in die weitere unabhängige Variablen wie z.B. Werbeaufwendungen oder Nachfragekonzentrationen[100] integriert werden, bestätigen die positive, wenn auch in vielen Fällen recht schwache Korrelation zwischen Unternehmenskonzentration und Rendite, so daß bis in die 60er Jahre das Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma als empirisch gesichert betrachtet wird. Trotz der vermeintlichen empirischen Absicherung offenbaren die immer komplexer werdenden Branchenstudien, daß die Konsistenz bzw. die Tragfähigkeit des Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigmas in seiner ursprünglichen Stringenz kritisch zu hinterfragen ist. Insbesondere wird angeführt, daß die positive Korrelation von Konzentration und Rendite im Zeitablauf nicht stabil und für alle Branchen repräsentativ sei.[101] Daraus wird von Kritikern gefolgert, daß die Interdependenzen zwischen Marktstruktur, Marktverhalten und Marktergebnissen komplexer und instabiler sind, als von *Mason* und *Bain* unterstellt.[102]

2.5 Wettbewerbspolitische Positionen der Harvard Schule

Die verschiedenen Ansätze der Harvard Schule zeichnen sich nicht nur durch ein gemeinsames wettbewerbstheoretisches Grundverständnis aus, sondern auch durch gemeinsame wettbewerbspolitische Standpunkte.[103] Eine zentrale Position ist die Instrumentalisierung der Wettbewerbspolitik, d.h. sie dient als Instrument zur Erreichung politisch festgelegter Wettbewerbsziele ökonomischer oder gesellschaftlicher Art.[104] Der Wettbewerbspolitik wird folglich die Aufgabe beigemessen, durch ein entsprechendes Instrumentarium die Realisierung der normativen Ziele herbeizuführen.[105]

Eine weitere zentrale Position ist vor dem Hintergrund der beobachteten Konzentration-

---

teile bringen, die sie in die Lage versetzen, eine Limit-Preis-Strategie zu verfolgen, d.h. den Preis für ihre Erzeugnisse so zu setzen, der die eigenen totalen Durchschnittskosten übersteigt, aber zu niedrig für an rentablen Markteintritten interessierter potentielle Konkurrenten ist. Es zeigte sich im Laufe seiner Untersuchungen, daß Branchen, die parallel zu hohen Konzentrationsgraden auch hohe Eintrittsbarrieren aufwiesen, höhere Rentabilitäten erzielen konnten. Vgl. *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 224 f.

100 Vgl. *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 225 f. vgl. weiter *Oberender, Peter/Väth, Andreas (1989)*: 11, die unter anderem auf Untersuchungen von *Shephard* verweisen, welcher in seine empirischen Analysen eine Vielzahl von Größen integriert, so zum Beispiel Profitrate und Werbeintensität. Vgl. auch *Oberender, Peter (1994)*: 67.

101 Vgl. *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 225.

102 Vgl. u.a. *Scherer, Frederic M. (1985)*: 4 f.

103 Vgl. zu den verschiedenen Ausprägungen des Workable-Competition-Konzepts *Hoppmann, Erich (1967)*: 156 ff.

104 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 107; Vgl. auch *Woll, Artur (1990)*: 280 f. zur Problematik möglicher Zielkonflikte. Er skizziert sehr anschaulich einen bekannten Fall aus der amerikanischen Rechtsprechung, in welchem die New York Great Atlantic and Pacific Tea Company (A & P) involviert gewesen ist.

105 Vgl. hierzu auch *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 28.

Rendite-Korrelation und der damit implizit unterstellten Tendenz der Unternehmen, auf sich selbst überlassenen Märkten wettbewerbsbeschränkende Strategien anzuwenden, die Forderung nach einer restriktiven Marktstrukturpolitik, mit welcher Marktmacht verhindert oder abgebaut werden soll.[106] Folglich werden bestimmte Marktstrukturen und Verhaltensweisen werden daraufhin analysiert, ob sie zur Entstehung, Verstärkung oder Absicherung von Marktmacht beitragen.[107] Da Unternehmenskonzentration zu wettbewerbsschädlicher Marktmacht führen kann, hat die Wettbewerbspolitik die primäre Aufgabe, Marktstrukturen insbesondere durch quantitative Kriterien wie dem Marktanteil unter dem Gesichtspunkt der Marktmacht zu überprüfen und mittels einer Fusionskontrolle zu überwachen.[108]

Neben diesen beiden Positionen ist das wettbewerbspolitische Grundverständnis der Harvard Schule auch durch die negative Bewertung konglomerater Unternehmen, bestimmter Formen von vertikalen bzw. horizontalen Vertragsgestaltungen sowie vertikal integrierter Unternehmen mit Machtmacht auf einer Stufe gekennzeichnet. Konglomerate Unternehmen sind nach der Harvard Schule aufgrund ihrer Finanzmacht ("deep pocket theory"[109]) besonders zum Verdrängungswettbewerb bzw. zur Praktizierung markteintrittsbehindernder Strategien befähigt. Da dieses auch auch für vertikal integrierte Unternehmen mit Marktmacht auf einer Stufe bzw. für bestimmte Formen vertikaler oder horizontaler Vertragsbindungen gilt, fordert die Harvard Schule in diesen Fällen eine strikte wettbewerbspolitischen Kontrolle.[110]

Das wettbewerbstheoretische und -politische Verständnis der Harvard Schule ist bis heute prägend für die deutsche wettbewerbspolitische Praxis, wenn auch die im Kapitel 3 anzuführende Kritik die Harvardsche Position zum Teil erheblich unter Argumentationsdruck setzt. Ähnlich argumentieren auch *Haid*, *Hornschild* und *Weigand*, indem sie anführen, daß die deutsche Wettbewerbspolitik sich darauf beschränkt, keine "zu großen" Marktkonzentrationen zuzulassen und Märkte offen zu halten, diese Position aber angesichts zunehmender Internationalisierung der Märkte, einer übermächtigen japanischen Konkurrenz und abnehmender Weltmarktanteile in wichtigen Branchen von verschiedenen

106 Vgl. hierzu auch *Kowalski, Angelika (1997)*: 107 ff.

107 Vgl. *Woll, Artur (1990)*: 283.

108 Vgl. hierzu auch *Kowalski, Angelika (1997)*: 108.

109 Vgl. zur "deep pocket theory" auch *Aberle, Gerd (1992)*: 51.

110 Vgl. hierzu *Schmidt, Ingo (1993)*: 208 ff.; vgl. auch *Aberle, Gerd (1992)*: 51.

Seiten verstärkt in Frage gestellt wird. Insbesondere die Entwicklung neuer Theorien, wie die der Chicago Schule und die Theorie der "Contestable markets" machen ihrer Meinung deutlich, daß die Frage einer adäquaten Wettbewerbspolitik nicht für alle Zeiten abschließend beantwortet werden kann, sondern einem ständigen Wandel unterworfen ist, der nicht nur durch sich im Zeitablauf verändernde theoretische und empirische Ergebnisse der industrieökonomischen Forschung ausgelöst wird, sondern auch durch veränderte wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen.[111]

3 Die Marktmachtdoktrin der Harvard Schule im Mittelpunkt der Kritik

3.1 Das Konzept der Chicago Schule

Die Kritik am Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma und dessen empirischer Bestätigung wird insbesondere von Seiten der Chicago Schule zu Beginn der 70er Jahre erhoben. Diese Gedankenschule, „eine Gruppe von Ökonomen und Juristen“[112], lehnt sowohl die wettbewerbstheoretischen Grundlagen als auch die auf dem Konzept des funktionsfähigen Wettbewerbs basierende Wettbewerbspolitik als ungeeignet ab.[113]

Ausgangspunkt ihrer Kritik ist die Infragestellung der traditionellen Marktmacht-Kollusions-Interpretation, deren statistischer Zusammenhang auf einer Scheinkorrelation beruhe. Nicht die Konzentration bestimme die Rentabilität, sondern die Effektivität der Unternehmen, eine bislang von der Harvard Schule vernachlässigte Variable.[114] Diese Kritik an den empirischen Befunden muß vor dem Hintergrund gesehen werden, daß die Chicago Schule, im Gegensatz zu Vertretern der Harvard Schule, den Wettbewerbsprozeß als "survival of the fittest" interpretiert, in dem langfristig „ein hohes Maß an produktiver und allokativer Effizienz herbeigeführt und gewährleistet wird.“[115] Nach dem Verständnis der Chicago Schule sorgt der Markt dafür, daß sich langfristig die für das betreffende Gut effizienteste Marktstruktur herausbildet. Dabei wird, vorausgesetzt der Markt gestattet die Realisierung von Skaleneffekten, ein zwangsläufiger Konzentrationsprozeß unterstellt mit der Konsequenz, daß nur wenige Großunternehmen im Wettbewerb verbleiben. Sind dage-

---

111 Vgl. *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 223.

112 *Berg, Hartmut (1992)*: 258.

113 Einen guten Überblick zur Entwicklung der Chicago Schule und deren Thesen bietet z.B. *Rittaler, Jan B. (1989)*: 23 ff.

114 Vgl. *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 226.

115 *Berg, Hartmut (1992)*: 258.

gen keine Skaleneffekte möglich, wird keine Konzentrationszunahme erfolgen. Der Wettbewerbsprozeß sorgt ebenfalls dafür, daß Konzentrationsraten automatisch sinken, wenn etablierte Unternehmen Leistungsschwäche zeigen oder aber ihre Preise über den langfristigen Grenzkosten fixieren und dadurch potentielle Konkurrenten zum effizienzsteigernden Markteintritt animieren. Dies wird durch die Chicago Schule als Indiz gewertet, daß auch Oligopolisten unter Wettbewerbsdruck stehen.[116]

Die Vertreter der Chicago Schule können somit als Marktoptimisten bezeichnet werden, da sie von der Leistungsfähigkeit freier Märkte überzeugt sind und somit staatliche Eingriffe zur Verbesserung der Funktionsfähigkeit dieser Märkte als weitestgehend überflüssig erachten.[117] Zentraler Kritikpunkt der Chicago Schule ist die mangelnde theoretische Basis der Harvard Schule, die es den Vertretern dieser Denkschule erlaubt, eine beliebige Zahl von ökonomischen und gesellschaftlichen Zielen zu postulieren und dadurch erst Dilemmasituationen quasi künstlich zu erzeugen.[118] Somit wird die Harvard-Position als ungeeignet bezeichnet, „den Trägern der Wettbewerbspolitik klare und sachgerechte Handlungsanweisungen zu geben.“[119] Um diesen Mangel zu heilen, fundiert die Chicago Schule ihre wettbewerbstheoretische und -politische Argumentation stringent durch die ökonomische Theorie, speziell die der traditionellen Preistheorie und deren innovative Weiterentwicklung. Die Vertreter der Chicago Schule reduzieren auf dieser theoretischen Basis das von der Harvard-Position postulierte Zielbündel auf das Ziel der Konsumentenwohlfahrt, wobei als wichtigster Wohlfahrtsindikator das Effizienzkriterium herangezogen wird.[120] Bei dieser normativen Zielvorstellung, basierend auf der paretianischen Wohlfahrtsökonomie, werden Wettbewerbsbeschränkungen als das Auftreten von Ineffizienzen verstanden. Das Effizienzkriterium weist dabei zwei Dimensionen auf: produktive und allokative Effizienz.[121] Erstere liegt vor, wenn potentielle Kostenersparnisse durch wachsende Unternehmensgrößen, sei es durch internes oder externes Wachstum, konsequent genutzt werden

---

116 Vgl. auch *Berg, Hartmut (1992)*: 258 f.

117 Vgl. zur Beurteilung marktwirtschaftlicher Systeme aus Sicht der Chicago Schule *Kowalski, Angelika (1997)*: 115, *Schmidt, Ingo (1993)*: 21.

118 Vgl. zur mangelnden theoretischen Basis der Harvard Schule aus Sicht der Chicago Schule *Berg, Hartmut (1992)*: 258.

119 *Berg, Hartmut (1992)*: 258.

120 Vgl. *Berg, Hartmut (1992)*: 258, vgl. zum Effizienzkriterium der Chicago Schule auch *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 227, vgl. hierzu auch *Möschel, Wernhard (1986)*: 344, *Kowalski, Angelika (1997):* 116 f.

121 Vgl. zur allokativen und produktiven Effizienz *Kowalski, Angelika (1997)*: 116 und *Möschel, Wernhard (1986)*: 342 f.

und letztere, wenn das Angebot den Konsumentenpräferenzen entspricht und die Preise dazu tendieren, sich den langfristigen Grenzkosten anzugleichen. Im Umkehrschluß ergibt sich, daß Wettbewerbsbeschränkungen die zuvor aufgezeigten Entwicklungen be- oder verhindern und somit zu Ineffizienzen führen. [122]

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, daß die Vertreter der Chicago Schule das Marktmachtproblem zwar ebenfalls anerkennen und in ihre Analysen integrieren, aber anders als die Harvard Schule interpretieren[123], nämlich als fehlenden Zwang, das Angebot den Konsumentenpräferenzen anzupassen bzw. die Preise den langfristigen Grenzkosten anzugleichen.[124] Die Unternehmen sind in der Konzeption der Chicago Schule Gewinnmaximierer, wobei ein Abweichen vom gewinnmaximierenden Verhalten wegen des Wettbewerbsdrucks tatsächlicher und potentieller Konkurrenten keinen dauerhaften Bestand haben kann und vom Markt negativ sanktioniert wird.[125] Da nach der Chicago Schule Markteintrittsbarrieren nur dort bestehen, wo staatliche Protektion sie schafft, d.h. nichtstaatliche Markteintrittsbarrieren im Gegensatz zur Harvard Schule nicht existieren, müssen Unternehmen bei Abweichen vom gewinnmaximierenden Verhalten mit dem Eintritt neuer Konkurrenten rechnen, so daß kollusive Verhaltensweisen bei freier Marktzutrittsmöglichkeit erst gar nicht praktiziert werden.[126] Folglich wird der Oligopolsituation keine besondere wettbewerbspolitische Problematik beigemessen bzw. eine eigenständige Oligopoltheorie ist somit überflüssig.[127]

Die praktische Relevanz der Unternehmenskonzentration und die damit verbundene Marktmachtproblematik muß damit sowohl im Hinblick auf Effizienzen als auch im Hinblick auf Ineffizienzen anders als von der Harvard Schule beurteilt werden und es müssen ebenfalls andere wettbewerbspolitische Implikationen gezogen werden. Postuliert die Chicago Schule also die Konsumentenwohlfahrt als alleiniges Ziel, gemessen durch produktive und allokative Effizienz, und ist die Steigerung der Effizienz mit höheren Konzentrati-

---

122 Vgl. *Berg, Hartmut (1992)*: 258. „Das wettbewerbspolitische Konzept [der Chicago Schule] basiert auf dem Vertrauen in die Selbstregulierungskräfte des Marktes. Konzentration als Konsequenz von betrieblichen Wachstumsvorgängen wird auf die größere Effizienz der intern oder durch Fusion größer werdenden Unternehmen zurückgeführt. Dabei wird offensichtlich nicht zwischen betriebswirtschaftlichen Gewinnvorteilen und realen volkswirtschaftlichen Ersparnissen unterschieden, so daß wirtschaftspolitische Maßnahmen zur Beseitigung (Entflechtung) oder zur Verhinderung (Fusionsverbot/Fusionskontrolle) von Unternehmenskonzentration eine verschlechterte Versorgungslage der Konsumenten zur Folge hätten.“ *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 19.

123 Vgl. auch *Aberle, Gerd (1992)*: 41.

124 Vgl. *Berg, Hartmut (1992)*: 258 f.

125 Vgl. *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 227.

126 Vgl. *Berg, Hartmut (1992)*: 258 f.; vgl. hierzu auch *Aberle, Gerd (1992)*: 41.

127 Vgl. *Berg, Hartmut (1992)*: 259.

onsgraden verbunden, muß die Wettbewerbspolitik Konzentrationsprozesse aus Effizienzerwägungen akzeptieren bzw. fördern.[128] Aus diesen Überlegungen wird deutlich, daß die Chicago Schule mit ihrer "efficient-structure-Doctrine" eine fundamental andere Überzeugung vertritt als die Harvard Schule mit ihrer "Marktmacht-Kollusions-Interpretation."[129] Steigende Konzentrationsraten auf einem Markt sind für die Chicago Schule Anzeichen für noch nicht voll ausgenutzte Skalenerträge (suboptimale Effizienz) bzw. eine geringe Anzahl sehr großer Unternehmen (z.B. ein enges Oligopol) Anzeichen für eine bereits bestehende hohe Effizienz. Somit wird verständlich, warum die Chicago Schule staatliche Zurückhaltung bei Unternehmenszusammenschlüssen fordert[130], da die latente Gefahr besteht, effizienzsteigernde Fusionen zu verbieten und damit gegen das eigentliche Effizienzziel der Wettbewerbspolitik zu handeln.[131] Unter dem Aspekt der Effizienzthese interpretiert die Chicago Schule vertikale und horizontale Konzentration bzw. vertikale Vertragsbindungen als Möglichkeit zur Effizienzsteigerung und widerspricht damit der Harvardschen Beurteilung derartiger Prozesse und vertraglichen Regelungen.[132] Vertikale und horizontale Unternehmenszusammenschlüsse werden folglich nicht wie in der Harvard Schule wettbewerbspolitisch problematisiert und damit Gegenstand der Fusionskontrolle.

Unter dem Gesichtspunkt der Effizienzthese ist aus Sicht der Chicago Schule die Harvardsche Wettbewerbspolitik in vielen Fällen als ineffizient oder gar kontraproduktiv zu bezeichnen.[133] Insbesondere staatliche Eingriffe in den Wettbewerbsprozeß zur Verbesserung seiner Funktionsfähigkeit werden abgelehnt[134], ohne damit jedoch den Staat im Sinne eines "laissez-faire approach" jeglicher wettbewerbspolitischer Aufgaben zu entledigen.[135] Die Aufgabe der Wettbewerbspolitik wird vielmehr darin gesehen, wettbewerbsbeeinträchtigende Verhaltensweisen wie etwa horizontale Preisabsprachen zu unterbinden. Im Gegensatz zur Harvard Schule mit ihrer primär marktstrukturorientierten Ausrichtung, ver-

---

128 Entscheidend ist an dieser Argumentation der Chicago Schule nach *Haid/Hornschild/Weigand*, daß die von der Harvard Schule postulierten Beziehungen zwischen Konzentration und Rentabilität, auf einer Scheinkorrelation beruhen, d.h. Konzentration und Rentabilität von einer dritten, durch die Harvard Schule vernachlässigten Variablen abhängen, nämlich der Effektivität der Unternehmen, welche sich durch die Ausnutzung von Massenproduktionsvorteilen und einer überlegenen Unternehmensführung (Organisationsstruktur und Management) ergibt Vgl. *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 226 und *Berg, Hartmut (1992)*: 258 f.

129 Vgl. zur traditionellen "Marktmacht-Kollusions-Interpretation" der Harvard Schule und zur "efficient-structure-Doctrine" der Chicago Schule *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 226 und 227.

130 Vgl. *Berg, Hartmut (1992)*: 259.

131 Vgl. beispielsweise *Rittaler, Jan B. (1989)*: 12.

132 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 128.

133 Vgl. *Berg, Hartmut (1992)*: 259.

134 Vgl. auch *Aberle, Gerd (1992)*: 40 f.

folgen die Vertreter der Chicago einen verhaltensorientierten Ansatz in der Wettbewerbspolitik, d.h. problematisiert wird nicht die Konzentration, sondern in erster Linie die Kollusion.[136]

3.2 Der Transaktionskostenansatz

Zur Unterstützung ihrer Effizienzthese integriert die Chicago Schule den Transaktionskostenansatz von *Williamson* zumindest teilweise in ihre Analyse.[137] *Williamsons* Transaktionskostenansatz basiert auf Überlegungen von *Coase*, der die Existenz von Unternehmen auf Transaktionskosten zurückführt. *Coase* verweist auf verschiedene Methoden zur Organisation von Transaktionen, welche er als "Durchführungsarten" (modes of governance) für Transaktionen bezeichnet.[138] Da mit verschiedenen Durchführungsarten unterschiedlich hohe Kosten verbunden sind, bestimmen die Transaktionskosten letztlich die Organisationsstruktur. Für *Coase* rentiert es sich, Unternehmen aufzubauen, da die Nutzung des Preismechanismus zu Kosten führt.[139] Werden der Kauf bzw. Verkauf von Gütern und Dienstleistungen über den Markt abgewickelt, entstehen den Marktteilnehmern neben Informations- auch Transaktionskosten.[140] Da die Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten über den Markt Kosten verursacht, werden Unternehmen gegründet, wenn die damit verbundenen Transaktions- und Informationskosten höher sind als diejenigen, die bei unternehmensinterner Abwicklung derartiger Aktivitäten anfallen. Folglich werden für *Coase* die sinnvollen Grenzen eines Unternehmens dort liegen, wo die Grenzkosten unternehmensinterner Transaktion den Grenzkosten für die Koordination über den Markt entsprechen.[141]

Williamson greift die transaktionskostentheoretischen Überlegungen von *Coase* auf und stellt sie ebenfalls in das Zentrum seiner Analysen. Ähnlich wie *Coase* folgert er, daß die Entstehung bestimmter organisatorischer Strukturen, welche er als Durchführungs- und Kontrollstrukturen ("governance structures") bezeichnet, primär durch die Höhe der Transaktionskosten bestimmt wird. Reorganisieren sich Unternehmen, d.h. ergreifen sie organi-

135 Vgl. *Berg, Hartmut (1992)*: 259; vgl. zum "laissez-faire approach" *Schmidt, Ingo (1993)*: 139.
136 Vgl. zu den wettbewerbspolitischen Handlungsempfehlungen der Chicago Schule *Schmidt, Ingo (1993)*: 21 ff.
137 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 126.
138 Vgl. *Audretsch, David B. (1996)*: 201.
139 Vgl. *Audretsch, David B. (1996)*: 201.
140 Vgl. zu dieser grundsätzlichen Überlegung *Gabisch, Günter (1992)*: 56.

satorische Innovationen, dienen diese in erster Linie zur Einsparung von Transaktionskosten.[142] Für *Williamson* sind demzufolge organisatorische bzw. institutionelle Regelung das Ergebnis eines transaktionskostentheoretischen Kalküls, wobei die Unternehmen jene Regelung umzusetzen versuchen, die für sie die höchste Transaktionseffizienz aufweist.

Treffen Unternehmen organisatorische bzw. institutionelle Regelung also primär zur Verbesserung ihrer Effizienz, können daraus interessante wettbewerbspolitische Schlußfolgerungen abgeleitet werden. Sowohl horizontale Fusionen, vertikale Integrationen als auch vertikale und horizontale Kooperationensvereinbarungen können im Sinne des transaktionskostentheoretischen Ansatzes von *Williamson* als effizienzsteigernd interpretiert werden.[143] In Kombination mit der sogenannten "efficient-structure-Doctrine"[144] der Chicago Schule legen diese transaktionskostentheoretischen Erklärungen von *Williamson* der Wettbewerbspolitik nahe, solche organisatorischen bzw. institutionellen Regelung unter kostensenkenden und damit effizienzerhöhenden Aspekten zu beurteilen.[145]

Diese Überlegungen verdeutlichen, daß der Transaktionskostenansatz die Effizienzthese der Chicago Schule stützt. Unternehmen bedienen sich gewisser organisatorischer bzw. institutioneller Regelung, um in erster Linie ihre Effizienz zu erhöhen und nicht, wie von der Harvard Schule postuliert, um Marktmacht zu erlangen oder zu verstärken.[146]

3.3 Das Konzept der "Contestable Markets"

Die wettbewerbstheoretische und -politische Diskussion zwischen der Harvard und Chicago Schule wird auch durch das Konzept der "Contestable Markets" beeinflußt. Bei dieser Theorie[147] handelt es sich um eine theoretische Weiterentwicklung des Referenzmodelles der vollständigen Konkurrenz. Entscheidend ist, daß die im ursprünglichem Modell unterstellte Prämisse der unendlich großen Zahl von Anbietern ohne Verzicht auf wohlfahrtsoptimale Ergebnisse im Konzept der "Contestable Markets" aufgegeben werden kann.[148] Aus

141 Vgl. *Audretsch, David B. (1996)*: 201.

142 Vgl. *Audretsch, David B. (1996)*: 201 ff.

143 Vgl. zu den möglichen Effizienzwirkungen *Schmidt, Ingo (1993)*: 88 ff.

144 Vgl. *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 227.

145 Vgl. zur Beurteilung horizontaler Fusionen durch *Williamson Schmidt, Ingo (1993)*: 88.

146 Vgl. zu dieser Einschätzung auch *Aberle, Gerd (1992)*: 42

147 Einen guten Überblick zu dieser Theorie bieten neben *Aberle* z.B. auch *Oberender, Peter/Väth, Andreas (1989)*: 15 ff.; *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 228 ff.; *Kolbe, Clemens (1991)*: 2 ff.

148 Vgl. auch *Oberender, Peter (1994)*: 69.

der Grundidee der Theorie der "Contestable Markets", daß auf einem vollkommen bestreitbaren Markt weder Marktzutritts- noch Marktaustrittsbarrieren existieren, folgt, daß sich die etablierten Anbieter bei vollkommenen potentiellem Wettbewerb genauso verhalten müssen wie bei vollkommener Konkurrenz.[149]

Zentrale Annahme dieses Konzeptes ist, daß, je ineffizienter etablierte Unternehmen auf dem Markt agieren, die Lukrativität und Wahrscheinlichkeit eines Marktzutritts steigt. Potentielle Wettbewerber werden in den Markt eintreten und die etablierten Unternehmen preislich unterbieten[150], falls diese ihre Preise über den langfristigen Grenzkosten fixieren. Reduzieren die etablierten Anbieter nun als Reaktion auf den Marktzutritt ihre Preise auf das Niveau der langfristigen Grenzkosten, besteht zwar die Möglichkeit, daß die Newcomer wieder den Markt verlassen, da aber der Marktein- und austritt kostenlos ist, verbleiben ihnen zumindest die bis dahin realisierten Gewinne. Das entscheidende Charakteristikum eines vollkommen bestreitbaren Marktes ist seine Anfälligkeit gegenüber "hit and run"-Wettbewerb, welcher Marktmachtgewinne unmöglich macht.[151]

Das Risiko des tatsächlichen und rentablen Markteintritts potentieller Konkurrenten und deren erfolgreiche Etablierung auf dem Markt zwingt die etablierten Unternehmen zur Preisdisziplin, d.h. effizient zu produzieren und Kostensenkungen über den Preis an die Marktgegenseite weiterzugeben.[152] Schon die latent vorhandene Gefahr eines Marktzutritts übt folglich einen Disziplinierungsdruck auf die etablierten Anbieter aus, mit der Konsequenz, daß allokative, technische und qualitative Ineffizienzen abgebaut werden bzw. erst gar nicht entstehen.[153] Folglich gelten die wohlfahrtsökonomischen Implikationen des Modells der vollständigen Konkurrenz unter der Prämisse vollkommen bestreitbarer Märkte auch dann, wenn Märkte oligopolistisch oder sogar monopolistisch strukturiert sind. Oligopole und Monopole[154] können somit wettbewerbspolitisch unbedenklich sein.[155] Das Re-

---

149 Vgl. *Aberle, Gerd (1992)*: 46. „Voraussetzung für die vollständige Bestreitbarkeit eines Marktes ist die Abwesenheit jeglicher administrativer Eintrittshemmnisse und ökonomischer Eintrittsbarrieren sowie die Reaktionslosigkeit der etablierten Anbieter.“ *Kolbe, Clemens (1991)*: 3.

150 Unterstellt wird, daß etablierte und potentielle Wettbewerber Zugang zur gleichen Technologie sowie identische Kostenfunktionen haben und die etablierten Unternehmen mit einer Verzögerung auf die Preise der Newcomer reagieren. Vgl. *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 228.

151 Vgl. *Aberle, Gerd (1992)*: 46.

152 Vgl. *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 228.

153 Vgl. u.a. *Kowalski, Angelika (1997)*: 141.

154 In diesem Konzept ist nach *Haid/Hornschild/Weigand* die Zahl der tatsächlichen Wettbewerber von untergeordneter Bedeutung, da diese durch die potentielle Konkurrenz und die Offenheit der Märkte einem Diziplinierungsdruck unterliegen, welcher selbst auf hochkonzentrierten Märkten noch ein *Pareto*-optimales Marktergebnis und im Fall eines natürlichen Monopols zumindest noch ein *Ramsey*-optimales Marktergebnis (Wohlfahrtsmaximierung unter der Nebenbedingung, daß der natürliche Monopolist keinen Verlust macht) ermöglicht. Vgl. *Haid, Al-*

ferenzmodell der potentiellen Konkurrenz, also die Annahme eines vollständig freien bzw. kostenlosen Marktzu- und -austritts unabhängig von der Anzahl der Anbieter, impliziert damit zwangsläufig die gewünschte hohe gesamtwirtschaftliche Effizienz.

Die wettbewerbspolitische Konsequenz dieser Konzeption ist die Forderung, Marktschranken soweit wie möglich abzubauen. Insbesondere "sunk costs"[156] spielen eine besondere Rolle in der Diskussion, da sie zwar nicht mehr für das Entscheidungskalkül der etablierten, wohl für das der potentiellen Anbieter relevant sind. Um diesen den Markteintritt zu erleichtern, wird der Staat zu einer umfassenden Deregulierung aufgefordert, da "sunk costs" vorwiegend durch staatliche Regelungen bei Marktaustritt verursacht werden und der Markteintritt z.B. durch Importkontingente, Schutzzölle, Produktstandards etc. erschwert oder verhindert wird.[157]

Entscheidend bei diesem theoretischen Ansatz und damit für die Kontroverse zwischen Harvard und Chicago ist die Beurteilung von Marktein- und -austrittsbarrieren unter Effizienzgesichtspunkten. Während die Chicago Schule nicht-staatliche Eintrittsbarrieren nur als temporäre Vorteile etablierter Unternehmen interpretiert, die durch effiziente Newcomer zügig abgebaut werden können, verweist die Harvard Schule dagegen auf eintrittsbehindernde Unternehmensstrategien der etablierten Anbieter, die zum Aufbau von Markteintrittsschranken und damit zur langfristigen Sicherung ihrer marktbeherrschenden Stellung führen.[158]

Auch wenn die Prämissen dieses Modells auf realen Märkten kaum vorzufinden sind, kann die unterstellte Effizienzwirkung durch potentielle Konkurrenz von praktischer Relevanz für die Wettbewerbspolitik sein, wenn für einzelne Märkte die Existenz potentieller Konkurrenz nachgewiesen wird, die Barrieren erfolgreich und dauerhaft überwinden können.[159] Je niedriger die Barrieren, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit des Markteintritts potentieller Wettbewerber, desto größer wird aber auch der Disziplinierungsdruck auf die etablierten Anbieter. Konsequenterweise fordern die Vertreter dieser Theorie, daß die

---

fred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993): 228.

155 Vgl. *Aberle, Gerd (1992)*: 46.

156 "Sunk costs" (oder auch "versunkene Kosten") unterscheiden sich von fixen Kosten dadurch, daß die hierdurch repräsentierten Produktionsfaktoren keiner anderen Verwendungsrichtung zugeführt werden können bzw. die damit verbundenen Aufwendungen nicht mehr über Markthandlungen realisierbar sind, sowie die sich auf die gesamte Breite der Unternehmenstätigkeit sich erstreckenden "economies of scope". Vgl. *Oberender, Peter/Väth, Andreas (1989)*: 16.

157 Vgl. *Aberle, Gerd (1992)*: 46.

158 Vgl. *Kolbe, Clemens (1991)*: 2 f.

159 Vgl. *Kolbe, Clemens (1991)*: 3.

Wettbewerbspolitik die "Contestability" von Märkten in den Mittelpunkt stellt und nicht die Konzentration, da die Offenheit von Märkten Marktergebnisse beeinflußt und nicht die Marktstruktur.[160]

4 Neue konzeptionelle Ansätze in der Industrieökonomik

Die Kritik der Chicago Schule am Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma, dessen "scheinbarer" empirischen Bestätigung sowie die darauf aufbauende marktstrukturorientierte Wettbewerbspolitik bleibt von der Harvard Schule nicht unbeantwortet. Insbesondere die Industrieökonomik erfährt aufgrund realistischerer Hypothesen, besseren Datenmaterials und verfeinerter statistischer Verfahren eine Renaissance.[161] Aber nicht nur diese Entwicklung, sondern auch die Spieltheorie gewinnt zunehmend Einfluß auf die Industrieökonomik und damit auf die Kontroverse Harvard versus Chicago.

4.1 Die "Neue Industrieökonomik"

Die Bedeutung des Konzentrationsgrades als Indikator für kollusives Verhalten und Marktmacht wird durch Querschnittsuntersuchungen auf Unternehmensebene, bei denen ein stärkerer positiver Zusammenhang zwischen Unternehmensmarktanteil und Marktergebnis festgestellt wird als zwischen Branchenkonzentration und Marktergebnis, zunehmend in Frage gestellt.[162] Die "traditionelle" empirische Industrieökonomik, geprägt durch Querschnittsuntersuchungen auf Industrie- bzw. Branchenebene, verliert damit innerhalb der wettbewerbstheoretischen und -politischen Diskussion zunehmend an Bedeutung.[163] Insbesondere empirische Untersuchungen auf Basis von firmenspezifischen Daten bzw. "line-of-business"-Daten[164] innerhalb der "neuen" empirischen Industrieökonomik, zeigen einen deutlich positiven Zusammenhang zwischen dem Marktanteil eines Unternehmens und seinen Gewinnen auf.[165] Dadurch wird die traditionelle Konzentrations-Kollusionsthese, die auf dem positiven Zusammenhang von Branchenkonzentration und

---

160 Zur Kritik an der Theorie der "Contestable Markets" vgl. z.B. *Fehl, Ulrich: (1985)*: 29 ff. und 41 ff.

161 Vgl. *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 229.

162 Vgl. *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 229.

163 Vgl. *Scherer, Frederic M./Ross, David (1990)*: 411 und *Kantzenbach, Erhard/Kallfas, Hermann H. (1981)*: 117 f.

164 Vgl. zu den Ergebnissen auf Basis von "line-of-business"-Daten beispielsweise *Scherer, Frederich M. (1985)*: 6, *Kowalski, Angelika (1997)*: 153.

165 Vgl. *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 229, vgl. zu den empirischen Befunden auch *Scherer, Frederic M. (1985)*: 5.

Marktergebnis basiert, in ihren Fundamenten erschüttert. Vor dem Hintergrund dieser neuen empirischen Ergebnisse wird die Marktmachtdoktrin von Vertretern der Harvard Schule jedoch nicht gänzlich verworfen, sondern im Sinne dominierender Marktführer ("dominant firms") neu interpretiert. Marktmacht wird nicht mehr primär durch kollusives Verhalten mehrerer Unternehmen bei hohen Konzentrationsgraden, sondern durch strategische Verhaltensweisen einzelner, den Markt dominierender Unternehmen begründet.[166] Die Neuinterpretation der Marktmachtdoktrin führt auch zu einer Reihe von empirischen Untersuchungen, die zu klären suchen, ob Gewinne einzelner Unternehmen bzw. Gewinnunterschiede zwischen Unternehmen dauerhaft bestehen oder aber im Zeitablauf erodieren.

Kennzeichnend, wenn auch nicht typisch für den "turn around" der empirischen Industrieökonomik, ist *Scherers* "extreme" Erkenntnis, daß das Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma in seiner ursprünglichen Stringenz nicht mehr haltbar ist.[167] Hintergrund seiner revidierten Position ist die Erkenntnis, daß der vom traditionellen Paradigma unterstellte eindeutige Kausalzusammenhang zwischen Marktstruktur, Marktverhalten und Marktergebnis obsolet und durch eine Vielzahl komplexer Rückkopplungsbeziehungen gekennzeichnet ist.[168] Konsequent integriert *Scherer* in der Folgezeit Elemente des *Schumpeterschen* Innovationswettbewerbs sowie strategische Verhaltensweisen von Unternehmen in seine Überlegungen[169], um so die komplexen Interdependenzen und Rückkopplungsbeziehungen erklären und empirisch belegen zu können.

4.2 Die Spieltheorie und ihr Einfluß auf die Industrieökonomik

Insbesondere in den 80er Jahren wird die theoretische Industrieökonomik durch die Spieltheorie entscheidend beeinflußt und weiterentwickelt. Die Bedeutung der spieltheoretischen Methodik auf die Industrieökonomik führt auch zur Bezeichnung dieser neuen Aus-

---

166 Vgl. hierzu *Kowalski, Angelika (1997)*: 153.

167 Vgl. *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 227 f. sowie *Scherer, Frederic M. (1985)*: 4 ff. Auch *Jean Tiroles* Einschätzung des Struktur-Verhaltens-Ergebnis-Paradigmas fällt sehr kritisch aus: „Das Fehlen einer kausalen Interpretation muß für einen Marktanalytiker bedrückend sein. Was soll man mit einer Regression anfangen, die zeigt, daß die Rentabilität in einer Branche mit der Konzentration in diesem Industriezweig ansteigt? Nun, sie mag vielleicht darauf hindeuten, daß es in halbwegs stark konzentrierten Branchen Marktmacht gibt und daß die Leistungen in diesen Industriezweigen womöglich nicht optimal ist. Sie sagt allerdings wenig über die Ursachen der Konzentration bzw. der Marktmacht aus, und sie hilft dem Analytiker nicht zu einer Erkenntnis, ob und in welchem Maße eine staatliche Intervention die Marktleistung wieder verbessern könnte.“ *Tirole, Jean (1990)*: 2.

168 Vgl. *Kantzenbach, Erhard/Kallfass, Hermann H. (1981)*: 114 f.

169 Vgl. hierzu *Scherer, Frederich M. (1985)*: 8 ff.

richtung der Industrieökonomik als "neue theoretische" Industrieökonomik.[170] Der Untersuchungsgegenstand ist zwar auch hier das Oligopol im Sinne des Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigmas. Während sich aber das alte Paradigma primär mit empirischen Analysen zur Auswirkung von Unternehmenskonzentration beschäftigt, untersucht die "neue theoretische" Industrieökonomik diesen Ansatz mittels spieltheoretischer Methoden und Theorien.[171] Um die Bedeutung dieser neuen Forschungsrichtung zu verstehen, muß beachtet werden, daß sich die traditionelle Oligopoltheorie[172] vor allem mit Fragen der Preisbildung beschäftigt. Aspekte der Produktqualität, der Standortwahl usw. werden nicht in die Analyse integriert. Unternehmen handeln im traditionellen Ansatz als passive Preisnehmer ("Mengenanpasser") mit der wichtigen Konsequenz, daß das komplexe Phänomen gegenseitiger Unternehmensabhängigkeit über den Preiswettbewerb hinaus nicht analysiert wird.[173] Die Bedeutung spieltheoretischer Modelle liegt nun darin, daß außerpreisliche Interaktionen zwischen rivalisierenden Unternehmen in die Analyse integriert werden. Die Analyse des Oligopols wird somit über den Preiswettbewerb ausgedehnt und um Organisations-, Informations- und Lagerhaltungsprobleme etc. erweitert.

Die Spieltheorie fungiert quasi als theoretisches Instrument zur ökonomischen Analyse strategischer Unternehmensentscheidungen, „die sowohl konkurrierende als auch kooperierende Interaktionen rivalisierender Firmen“[174] umfassen. Entscheidend ist, daß durch die Anwendung der spieltheoretischen Methodik zwischen strategischen Entscheidungen, die die langfristige Festlegung unternehmerischer Aktivitäten betreffen, und zwischen taktischen Entscheidungen als kurzfristige Reaktion auf die aktuelle Umgebung des Unternehmens differenziert werden kann.[175]

Die klare Trennung zwischen strategischen und taktischen Entscheidungen hat nun aber Auswirkungen auf die wettbewerbstheoretische Diskussion. Wie zuvor dargelegt, bestreitet

---

170 „Während der achtziger Jahre wurde die Spieltheorie das beherrschende Instrument, um die Probleme der Industrieökonomik zu modellieren. Wegen der Dominanz der spieltheoretischen Methodik wurde in diesem Zusammenhang schnell von der New Industrial economics gesprochen. Die mit der Spieltheorie angesprochene Form der Analyse stellt den augenscheinlichsten Unterschied zu der – von den Protagonisten der vermeintlich neuen Forschungsrichtung so bezeichneten – 'alten Industrieökonomik' dar. Im Ergebnis drücken die neueren Arbeiten eine allgemeine Tendenz zur Endogenisierung der Marktdeterminanten aus. Demzufolge werden auch Wettbewerbseinflüsse berücksichtigt, die nur über sehr lange Fristen wirksam werden.“ *Kantzenbach, Erhard/Kottmann, Elke/Krüger, Reinald (1996)*: 25.

171 Vgl. *Audretsch, David B. (1996)*: 183.

172 Zur Oligopoltheorie vgl. z.B. *Stobbe, Alfred (1975)*: 321 und *Helmstädter, Ernst (1983)*: 232 ff.

173 Vgl. *Audretsch, David B. (1996)*: 185.

174 *Audretsch, David, B. (1996)*: 185, vgl. hierzu auch *Mackintosh, M. et al. (1996)*: 151.

175 Vgl. *Audretsch, David, B. (1996)*: 185.

die Chicago Schule die Möglichkeit, daß Unternehmen durch strategische Verhaltensweisen aktuelle und potentielle Konkurrenten beeinflussen können. Fehlt ihnen die Möglichkeit, sich strategisch zu verhalten, können somit auch keine strategischen Markteintrittsbarrieren aufgebaut werden, die Newcomer am Markteintritt hindern.[176] Weichen die etablierten Anbieter nach der Chicago Schule vom gewinnmaximierenden Verhalten ab, werden potentielle Konkurrenten in den Markt eintreten, sofern keine staatlichen Markteintrittsbarrieren existieren, und sie zu effizientem Verhalten zwingen. Die Selbstregulierungskraft der Märkte und ihre Offenheit sorgt also für die Disziplinierung der Wettbewerber.[177] Diese Argumentation wird aber durch spieltheoretische Überlegungen widerlegt. Eine zentrale Idee der Spieltheorie ist, daß nicht nur die von *Bain* beschriebenen strukturellen Markteintrittsbarrieren bestehen, sondern etablierte Unternehmen durch strategische Verhaltensweisen Markteintrittsbarrieren aufbauen können, die potentielle Konkurrenten vom Markteintritt abschrecken.[178] Zentraler Aspekt für die Kontroverse Harvard versus Chicago ist, daß sich die Chicago-Schule gegen strategische Verhaltensmöglichkeiten und damit gegen strategische Markteintrittsbarrieren ausspricht, die "neue theoretische" Industrieökonomik aber gerade die Rationalität solcher Verhaltensweisen und damit strategische Markteintrittsbarrieren nachweist.[179]

Die Rationalität strategischer Verhaltensweisen und die Existenz von strategischen Markteintrittsbarrieren wird durch eine Vielzahl spieltheoretischer Ansätze belegt. Eine Möglichkeit strategische Markteintrittsbarrieren zu errichten ist, potentiellen Konkurrenten bei Markteintritt mit Vergeltungsmaßnahmen zu drohen. Die Rationalität solcher Vergeltungsmaßnahmen (z.B. durch drastische Preissenkungen) wird zurückgeführt auf irreversibel bindende Investitionen ("sunk costs") etablierter Unternehmen (z.B. in neue Produkte, Produktionsstätten oder Werbung), die die Entschlossenheit der Etablierten dokumentieren, auch nach Markteintritt ihre Position nachhaltig zu verteidigen. Die angedrohten bzw. tatsächlich eingeleiteten Vergeltungsmaßnahmen dienen also zur Verteidigung der im Vorfeld vorgenommenen, irreversiblen strategischen Investitionen. Da z.B. der Ausbau der Produktionskapazität zu Aufwendungen führt und nach Markteintritt neuer Konkurrenten die Gefahr besteht, daß diese erweiterte Kapazität und damit die Aufwendungen nicht

176 Vgl. zur Einschätzung von Marktschranken aus Sicht der Chicago Schule *Kowalski, Angelika (1997)*: 121 ff.

177 Vgl. *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 227.

178 Vgl. zu diversen strategischen Instrumenten *Audretsch, David, B. (1996)*: 185 ff.

179 Vgl. hierzu beispielsweise *Kolbe, Clemens (1991)*: 77 ff.

mehr durch Markthandlungen realisiert werden können, kann es rational sein, die Preisgestaltung nur an den noch realisierbaren Aufwendungen zu orientieren und durch drastische Preissenkungen die Wettbewerbsposition und damit die getätigten Investitionen gegenüber neuen Konkurrenten zu verteidigen. Der entgangene Nutzen aus den Preissenkungen wird den "sunk costs" gegenübergestellt und dient damit als Grundlage des unternehmerischen Kalküls bei der kurzfristigen Preissetzung.[180] Tatsächlich durchgeführte Vergeltungsmaßnahmen nach Markteintritt von Konkurrenten, die zunächst ökonomisch unplausibel erscheinen, können auch als Investitionen in eine gewisse Reputation interpretiert werden, die weitere potentielle Konkurrenten von zukünftigen Markteintritten abschrecken soll.[181] Die Rationalität solcher Vergeltungsmaßnahmen wird nun damit begründet, daß weitere potentielle Konkurrenten durch tatsächlich vollzogene Vergeltungsmaßnahmen an Newcomern, ein derartiges strategisches Verhalten von vornherein in ihr unternehmerisches Kalkül integrieren. Auch wenn die Vergeltungsmaßnahmen Newcomer nicht mehr aus dem Markt verdrängen, kann jedoch durch die etablierten Unternehmen ein "Image der Härte" erzeugt werden, das potentiellen Konkurrenten den Markteintritt als nicht rentabel erscheinen läßt. Mit anderen Worten sind die tatsächlich ergriffenen Vergeltungsmaßnahmen aus Sicht der etablierten Unternehmen rentabel und rational, da ihnen durch unterbliebene Markteintritte zukünftig Vorteile entstehen. Eine andere Variante spieltheoretischer Überlegungen basiert auf der Möglichkeit etablierter Unternehmen, eine strategische Preispolitik zu betreiben. Im Rahmen dieser Ansätze wird den etablierten Unternehmen die Möglichkeit unterstellt, Preise als ein strategisches Signal zu verwenden, aus welchem die potentiellen Konkurrenten Rückschlüsse beispielsweise auf die Kosten der etablierten Unternehmen ziehen sollen.[182] Insbesondere ruinöse Kampfpreise ("predatory pricing") der etablierten Unternehmen werden als strategische Verhaltensweise thematisiert, die den Markt für potentielle Wettbewerber unrentabel erscheinen lassen.

Auch wenn hier kein vollständiger Überblick über die Spieltheorie und deren Einfluß auf die Industrieökonomik gegeben werden kann, wird doch anhand der Beispiele deutlich, daß im Gegensatz zu den Thesen der Chicago Schule Unternehmen sehr wohl, zumindestens theoretisch, die Möglichkeit haben, sich strategisch zu verhalten und dadurch strate-

---

180 Vgl. zur Problematik der "sunk costs" *Kowalski, Angelika (1997)*: 164 ff.; *Audretsch, David B. (1996)*: 185 f.; *Kantzenbach, Erhard/Kottmann, Elke/Krüger, Reinald ((1996)*: 53 f.

181 Vgl. hierzu *Audretsch, David B. (1996)*: 188, *Kowalski, Angelika (1997)*: 166 ff.

182 Vgl. hierzu *Audretsch, David B. (1996)*: 188.

gische Markteintrittsbarrieren aufbauen können. Quintessenz der spieltheoretischen Überlegungen ist, daß die Harvardsche Position eine neue, zumindest theoretische Bestätigung erhält, da die von der Chicago Schule vertretene These der Irrelevanz strategischen Verhaltens nicht mehr aufrechterhalten werden kann.

5 Fazit der wettbewerbstheoretischen und -politischen Diskussion

Aus der zwischen Harvard und Chicago kontrovers geführten Diskussion werden mehrere Aspekte ersichtlich. Einerseits zeigt die wettbewerbstheoretische und -politische Diskussion auf, daß die ursprünglich von der Harvard Schule vertretene Marktmacht-Kollusions-Interpretation sowohl theoretisch als empirisch nicht mehr haltbar ist. Diese Erkenntnis wird insbesondere durch die Kritik der Chicago Schule ausgelöst, die auf Basis ihrer theoretischen Überlegungen, fundiert durch empirische Studien, Argumente anführt, die auch von Vertretern der Harvard Schule nicht ignoriert werden können. Sowohl der "multi-goal-approach" mit quasi künstlich erzeugten Dilemmasituationen, dem anscheinend empirisch belegten streng deterministischen Marktstruktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma als auch die Existenz der *Bainschen* strukturellen Markteintrittsbarrieren werden von der Chicago Schule insgesamt recht plausibel mit der Effizienz-Struktur-Doktrin konfrontiert. Diese fundamentale Kritik setzt die traditionelle Harvard Schule unter wettbewerbstheoretischen und -politischen Argumentationsdruck und führt zur kritischen Hinterfragung des ursprünglichen Konzeptes durch Vertreter der Harvard Schule. In den 80er Jahren kann die Harvard Schule auf Basis der "neueren" empirischen Industrieökonomik sowie der "neuen theoretischen" Industrieökonomik ihre argumentative Position verbessern. Insgesamt kann die Kontroverse Chicago versus Harvard Schule als produktiv für die wettbewerbstheoretische und -politische Diskussion bezeichnet werden, jedoch mit der Einschränkung, daß sich sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene keine diese unterschiedlichen Denkschulen endgültig durchgesetzt hätte.

Auch wenn die hier geführte Diskussion nicht alle Aspekte innerhalb der wettbewerbstheoretischen und -politischen Diskussion wiedergeben kann und soll, wird doch anhand der Kontroverse Harvard versus Chicago deutlich, daß die Frage, wie eine adäquate Wettbewerbspolitik auszusehen hat, nicht einmalig und dauerhaft beantwortet werden kann, sondern einem ständigen Wandel unterworfen ist. Theoretische und empirische Ergebnisse auf der Ebene der Wettbewerbstheorie zwingen genauso wie wirtschaftliche und politische Veränderungen zu einer permanenten Überprüfung der praktizierten Wettbe-

werbspolitik und erfordern unter Umständen einen Richtungswechsel.[183]

6 Die Diagnose der Workable Competition

Zur Diagnose der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs ist es im Rahmen der Workability-Konzepte notwendig, nach der normativen Festlegung des wettbewerbspolitischen Zielkataloges Wettbewerbstests vorzunehmen, bei denen wichtige Merkmale der relevanten Märkte erfaßt werden. In Abhängigkeit von den zu untersuchenden Merkmalen unterscheidet man zwischen Marktstruktur-, Marktverhalten- und Marktergebnistests.[184]

Der Marktstrukturtest erfaßt diejenigen Kriterien des Marktes, die sich nur langfristig ändern.[185] Der isolierte Versuch, aus der Analyse der Marktstruktur zu gesicherten Aussagen über die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs auf dem relevanten Markt zu gelangen, ist jedoch mit Problemen verbunden.[186] Bestimmte Marktstrukturen korrelieren zwar mit bestimmten Marktverhaltensweisen ebenso wie bestimmte Verhaltensweisen mit Marktergebnissen, jedoch ist die Korrelation nicht so hoch, daß bestimmte Marktstrukturen nur eine Art von Verhalten zuließen bzw. bestimmte Verhaltensweisen zwangsläufig zu einem bestimmten Marktergebnis führen.[187] So steigt beispielsweise in einem engen Oligopol zwar die Gefahr von nicht-kompetitiven Verhaltensweisen der Anbieter, zwingend ist das jedoch nicht.[188]

Der Marktverhaltenstest diagnostiziert die Aktions- und Reaktionsmuster der Anbieter untereinander und gegenüber den Nachfragern. Auch dieser Test weist Schwächen auf. Nur wenige Verhaltensweisen können eindeutig und pauschal als wettbewerblich oder nichtwettbewerblich identifiziert werden. Senkt beispielsweise Volkswagen seine unverbindliche Preisempfehlung für ein Modell, um damit Hyundai als Newcomer vom Markt zu verdrängen, so wird diese Preisstrategie die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs tendenziell mindern. Erfolgt die Preissenkung als Konsequenz des Übergangs zu einem rationelleren und damit kostengünstigeren Produktionsverfahren, so wird dies die Funktionsfä-

---

183 Vgl. *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 223.

184 Vgl. *Bartling, Hartwig (1980)*: 36 ff.; *Haid, Alfred/Hornschild,Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 224 ff.; *Audretsch, David B. (1996)*: 180; *Böbel, Ingo (1984)*: 8 ff.; vgl. auch *Hoppmann, Erich (1967)*: 146.

185 Vgl. *Kantzenbach, Erhardt/Kallfass, Hermann H. (1981)*: 113 und die dort zitierte Literatur sowie *Klauss, Gerd (1975)*: 23.

186 Vgl. zur Problematik *Berg, Hartmut (1992)*: 252.

187 Vgl. *Berg, Hartmut (1992)*: 252.

188 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 86 f.

higkeit dagegen tendenziell erhöhen.[189]

Der Marktergebnistest verfolgt die direkte Erfassung der verschiedenen Ergebnisaspekte, d.h. er überprüft, ob durch den Wettbewerbsprozeß auch die gewünschten, normativ festgelegten Ergebnisse realisiert werden oder aber ob unerwünschte Abweichungen auftreten. Problematisch ist jedoch im Rahmen dieses Tests, objektive Kriterien für eine exakte Beurteilung der verschiedenen Ergebnisaspekte zu finden.[190] Überträgt man die von *Berg* diesbezüglich geführten Überlegungen auf den Pkw-Markt, so ergeben sich beispielsweise die folgenden Beurteilungsprobleme. Bieten die deutschen Pkw-Hersteller eine den Konsumentenpräferenzen "entsprechende" Modellpalette an oder ignorieren sie dauerhaft Präferenzen der Verbraucher für gewisse Modelle (z.B. für Geländewagen, Cabrios, Kleinwagen)? Reagieren die deutschen Unternehmen der Branche überhaupt auf sich verändernde Wettbewerbsbedingungen (z.B. Markteintritt von Newcomern, Sättigungstendenzen des deutschen Pkw-Marktes, Internationalisierung der Produktion) und wenn ja, ist die zur Reaktion benötigte Zeitspanne "akzeptabel" und sind die zur Anpassung gewählten Strategien "richtig"? Erzielen einzelne Hersteller wie Mercedes-Benz oder Porsche "zu hohe" Gewinne oder sind sie "angemessen"? Verbessern die deutschen Hersteller ihre Pkw "zügig" und "regelmäßig" durch sicherheits- und umweltrelevante Innovationen und wie ist diese Innovationsleistung im internationalen Vergleich zu bewerten?[191]

Die alleinige Anwendung von Marktergebnistests ist nicht nur durch die Beurteilungsproblematik der Ergebnisaspekte kritisch zu betrachten.[192] Die Praxis zeigt auch auf, daß ein durch intensiven Wettbewerb geprägtes Marktverhalten nicht zwangsläufig "befriedigende" oder "gute" Marktergebnisse bewirken muß.[193] Konkurrieren Hersteller beispielsweise intensiv auf Basis der Preispolitik miteinander, kann dies über sinkende Gewinnspielräume zu einer Reduzierung der Innovationsleistungen führen. Genauso wie ein intensiver Wettbewerb mit einem entsprechenden Wettbewerbsverhalten nicht zwangsläufig "gute" Marktergebnisse erbringt, können diese aber auch ohne Wettbewerb erzielt werden. Unterstellt man eine Monopolstellung der Volkswagen AG, könnte diese als "guter" Monopolist durchaus ein in jeder Hinsicht den Konsumentenpräferenzen entsprechendes An-

189 Vgl. *Berg, Hartmut (1992)*: 252 f.; vgl. zur Problematik auch *Herdzina, Klaus (1991)*: 69 ff.

190 Vgl. *Schmidt, Ingo (1993)*: 70.

191 Vgl. *Berg, Hartmut (1992)*: 253.

192 Vgl. hierzu auch *Schmidt, Ingo (1993)*: 70.

193 Vgl. zu dieser Problematik auch die Ausführungen von *Herdzina, Klaus (1991)*: 39 ff. zur Dilemmathese.

gebot bereitstellen. Die aufgeführten Beispiele sind zwar als Extrema zu interpretieren, jedoch deswegen als Möglichkeit nicht zu ignorieren.[194]

Durch die Schwachstellen der einzelnen Tests läßt sich folgern, daß die isolierte Anwendung der Tests zu keiner befriedigenden Diagnose führt. Erst die Kombination der drei relativiert die Schwächen der einzelnen Testverfahren und führt insgesamt zu befriedigenden Aussagen über die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs.[195]

6.1 Marktstrukturtest

Eine zentrale Position der verschiedenen Workable Competition-Ansätze ist, daß das Marktverhalten und die Marktergebnisse entscheidend durch Marktstrukturen beeinflußt werden, d.h. einzelne Marktstrukturen erzwingen bzw. begünstigen nach *Herdzina* wettbewerbliche und nicht-wettbewerbliche Marktverhaltensweisen und determinieren damit auch die Marktergebnisse.[196] Im Zentrum der Untersuchungen stehen dabei nach *Herdzina* die Zahl der Marktteilnehmer und ihre Marktanteilsverteilung (absoluter und relativer horizontaler Grad der Anbieter- und Nachfragerkonzentration), die Zahl und relative Häufigkeit einzelner Güter bzw. Gütergruppen auf dem Markt (Grad der Produktdifferenz), die Zahl und die Marktanteile mehrstufiger Unternehmen auf einem Markt (vertikaler Konzentrationsgrad), die Zahl und die Marktanteile der Mehrproduktunternehmen auf einem Markt (diagonaler, konglomerater Konzentrationsgrad) und der Grad der Offenheit des Marktes bzw. die Höhe der Marktschranken, welche sich z.B. durch die Höhe des Kapitalbedarfs potentieller Konkurrenten und das Ausmaß der Größenvorteile der etablierten Unternehmen bestimmen lassen.[197]

Im Rahmen des Marktstrukturtests muß zunächst geklärt werden, welche Güter und damit welche Unternehmen miteinander auf dem gleichen Markt konkurrieren. Ist durch dieses Vorgehen der relevante Markt bestimmt, können Marktstrukturmerkmale eruiert und interpretiert werden. Die Bestimmung des sachlich relevanten Marktes erfolgt in der Literatur durch unterschiedliche Marktabgrenzungskonzepte[198], die sich durch individuelle

---

194 Vgl. *Berg, Hartmut (1992)*: 253.

195 Vgl. zur Kombination auch *Hoppmann, Erich (1967)*: 147; vgl. zu dieser Problematik auch *Cox, Helmut/Kirchhoff, Ulrich (1986)*: 3 ff.; *Schmidt, Ingo (1981)*: 49 ff.; *Berg, Hartmut (1992)*: 253.

196 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 74 f., vgl. hierzu auch *Oberender, Peter (1994)*: 67.

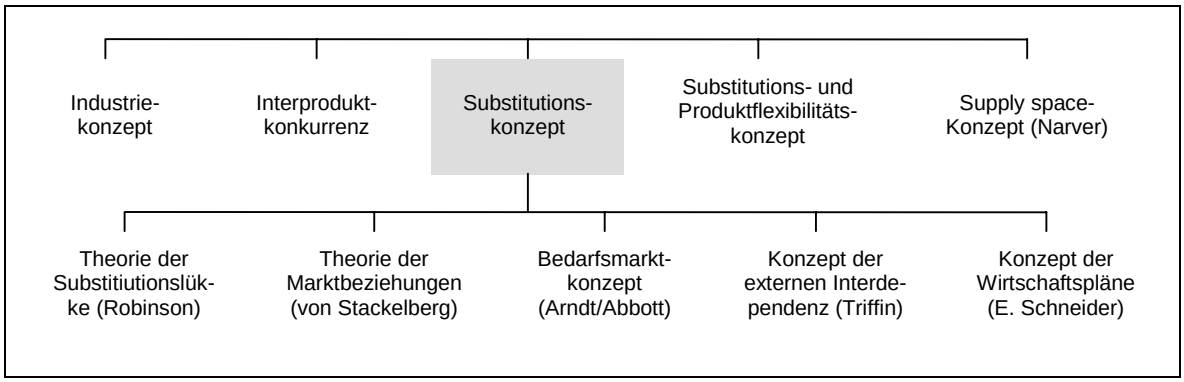
197 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 74 f. Vgl. zur Bedeutung der Höhe der Markteintritts- und -austrittsschranken auch das Kapitel 3.3 (Theorie der Contestable Markets).

198 Vgl. *Herdzina, Klaus, (1991)*: 79 ff.; vgl. zu den unterschiedlichen Marktabgrenzungskonzepten auch *Bartling,*

Stärken und Schwächen auszeichnen.

Im Rahmen dieser Arbeit wird das Bedarfsmarktkonzept angewandt und durch Werturteile von "Sachverständigen" (hier der Automobilhersteller) der sachlich relevante Markt abgegrenzt. Das Bedarfsmarktkonzept ist von *Abott* entwickelt worden und spielt im deutschen Kartellrecht sowie im us-amerikanischen Antitrust-Recht eine bedeutende Rolle.[199] Es stellt auf Güter ab, die dazu geeignet sind, gleiche Grundbedürfnisse zu befriedigen. Dieses Konzept versucht, die substitutiven Angebots- und Nachfragebeziehungen durch Bezugnahme auf den Verwendungszweck der Abnehmer zu klären. Hier wird also versucht, den Markt von der Nachfrageseite her abzugrenzen, basierend auf der Überlegung, daß Produkte durch ihre Eigenschaft, spezifische Bedürfnisse zu befriedigen, in Konkurrenz zueinander stehen. Demnach sind Güter einem "Bedarfsmarkt" zuzuordnen, wenn durch sie die gleichen gesellschaftlichen Bedürfnisse befriedigt werden.[200]

Abbildung 1: Ansätze zur Bestimmung des sachlich relevanten Marktes



Quelle: *Schmidt, Ingo (1996)*: 33 [modifiziert]

Problematisch ist jedoch die Bestimmung gleicher Grundbedürfnisse, gleichgültig ob zur empirischen Fundierung wie im Rahmen dieser Arbeit durch Werturteile von "Sachverständigen" eine sogenannte funktionale Austauschbarkeit oder durch Beobachtung der tatsächlichen Nachfrageverhältnisse eine sogenannte reaktive Austauschbarkeit herangezogen wird.[201] Im ersten Fall sind nach *Herdzina* subjektive Werturteile der Experten nicht auszuschließen, während im zweiten Fall seiner Meinung zur Folge durch Parameteränderungen (z.B. Preiserhöhungen) Reaktionen der Nachfrager zu Schwierigkeiten bei der Er-

Hartwig (1980): 92 ff.; *Hoppmann, Erich (1974)*: 25 ff.; *Berg, Hartmut (1992)*: 288 ff.

199 Vgl. *Schmidt, Ingo (1993)*: 45.

200 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 81; *Schmidt, Ingo (1993)*: 45.

mittlung und Interpretation von Kreuzpreiselastizitäten der Nachfrage führen.[202]

6.2 Marktverhaltenstest

Der Workable Competition-Ansatz versucht im Rahmen des sich anschließenden Verhaltentests, verschiedene Formen von Marktverhalten zu identifizieren und zu klassifizieren, die mit funktionsfähigem Wettbewerb nicht kompatibel sind. Bezogen auf unternehmerische Verhaltensweisen werden z.B. folgende Dimensionen in den Mittelpunkt der Erörterungen gestellt: „Ziel und Methode der Preis- und Mengenfestsetzung, Art der Produktpolitik, Art der Absatzpolitik und Art der gewählten Instrumente zur Koordinierung von Preis-, Produkt- sowie Absatzpolitik konkurrierender Unternehmen.“[203]

Diese Dimensionen bedürfen jedoch einer weiteren Differenzierung, da sie jeweils eine Vielzahl unternehmerischer Aktionsparameter und deren Variationsmöglichkeiten umfassen.[204] Analysiert man nach *Herdzina* beispielsweise die Preis-, Produkt- und Absatzpolitik der Unternehmen, so können folgende Verhaltensweisen in der Praxis beobachtet werden: Im Rahmen ihrer Preispolitik setzen Unternehmen ihre Preise fest, erhöhen oder senken diese, adaptieren Preise des Preisführers oder sprechen Preisempfehlungen aus und betreiben Strategien der Preisdifferenzierung. Die Produktpolitik kann geprägt sein durch die Verbesserung oder Verminderung der Produktqualität, durch die Verbreiterung und Verengung der Produktpalette und Serviceleistungen. Im Rahmen der Absatzpolitik verstärken Unternehmen ihre Werbeanstrengungen, gewähren Abnehmern mehr oder weniger Umsatzrabatte, fordern die exklusive Abnahme von Ersatzteilen unter Androhung der Beendigung der Geschäftsbeziehungen und boykottieren einige Abnehmer, andere wiederum nicht. Die Koordinierung der Preis-, Produkt- und Absatzpolitik unter den konkurrierenden Unternehmen kann charakterisiert werden durch die Vergabe von Lizenzen, Absprachen bezüglich der Konditionen, der Rabatte, der Preise, der zu beliefernden Abnehmer und Gebiete, Akquisition von Konkurrenten oder strategischen Allianzen. Parallel dazu erhöhen sie ihr Kapital, verlagern den Standort, reduzieren die Anzahl der Zulieferer und Abnehmer

201 Vgl. auch *Hoppmann, Erich (1974)*: 35 f.; *Hoppmann, Erich (1975)*: 240.

202 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 81.

203 *Herdzina, Klaus (1991)*: 68 unter Bezug auf J.S. Bain; vgl. hierzu auch *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 224 und *Böbel, Ingo (1984)*: 10.

204 Vgl. hierzu auch *Schmidt, Ingo (1993)*: 52.

und dringen in neue Märkte ein.[205]

Zentrales Anliegen des Marktverhaltenstests ist es, aus der Vielzahl dieser möglichen Verhaltensweisen diejenigen zu identifizieren, welche als wettbewerbsbeschränkend zu bezeichnen sind. Die Identifizierung und Klassifizierung der wettbewerbsbeschränkenden Verhaltensweisen führt zur Differenzierung dreier Verhaltenstypen: kollektives Marktverhalten, Bindungen und Behinderungen. Ergänzt werden diese noch durch die Verhaltensweisen Ausbeutung und Zusammenschlüsse.[206]

6.3 Marktergebnistest

Versucht man die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs durch Marktergebnisse zu diagnostizieren, kommen als Ergebniskriterien zunächst die unter Abschnitt 1.3.1 formulierten gesellschaftlichen und ökonomischen Funktionen des Wettbewerbs in Betracht. Da diese jedoch recht abstrakt formuliert sind, bedürfen sie, um der Wettbewerbspolitik dienlich sein zu können, einer Konkretisierung und Operationalisierung.[207] In der Workable Competition-Literatur[208] haben sich diesbezüglich unterschiedliche Vorgehensweisen entwikkelt. Im Rahmen dieser Arbeit ist die Konkretisierung der Wettbewerbsfunktionen auf Einzelmarkt- und Unternehmensebene von besonderem Interesse.[209] Dabei werden als Marktergebnismerkmale nach *Herdzina* „u.a. die Entwicklung des Ausstoßvolumens, die Breite der Produktpalette, die Relation von Verkaufskosten zu Produktionskosten, die technische Effizienz der Produktion, die Produktqualität, die Preishöhe und Preisentwicklung bzw. die Gewinnrate“[210] angeführt. Die einzelnen Ergebnismerkmale dienen dabei quasi als Indikatoren, inwieweit die einzelnen Wettbewerbsfunktionen erfüllt werden. Beispielsweise dienen das Produktionsvolumen, die Breite der Produktpalette und die Verkaufskosten zur Abschätzung der Anpassungsfunktion, Effizienz und Qualität zur Abschätzung der Fortschrittsfunktion sowie Preis- und Gewinnentwicklung zur Abschätzung

205 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 68 f.

206 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 69; vgl. zum Begriff und zu den Arten und Ursachen der Wettbewerbsbeschränkungen auch *Schmidt, Ingo (1993)*: 107 ff..

207 Vgl. *Schmidt, Ingo (1993)*: 52 f.

208 Vgl. z.B. *Schmidt, Ingo (1981)*: 50 ff.; *Klauss, Gerd (1975)*: 39 f.; *Böbel, Ingo (1984)*: 8; *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 224.

209 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 57 ff.

210 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 57.

der Verteilungsfunktion.[211]

Um mit diesen Indikatoren die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs zu überprüfen, benötigt man Vergleichsmaßstäbe, die es ermöglichen, die auf einem relevanten Markt diagnostizierten Ausprägungen der Ergebnismerkmale danach zu beurteilen, ob durch sie die Wettbewerbsfunktionen erfüllt werden oder nicht. Im Rahmen der praktischen Wettbewerbspolitik werden dafür sogenannte Vergleichsmarkttests durchgeführt. Dabei greift man auf zwei unterschiedlich zu bewertende Konzeptionen zurück.[212]

Beim hypothetischen Vergleichsmarktkonzept (Als-ob-Konzept) vergleicht man die in einer Branche diagnostizierten Ergebnismerkmalsausprägungen mit hypothetischen Marktergebnissen, die sich auf dem relevanten Markt durch ein homogenes Polypol ergeben hätten. Problematisch ist im Rahmen dieser Konzeption, die hypothetischen Marktergebnisse zu kennen, wenn man Markt- und damit auch Wettbewerbsprozesse als offene Prozesse definiert, deren Ablauf und Ergebnisse vorher unbekannt sind.[213] Größere praktische Relevanz hat das tatsächliche Vergleichsmarktkonzept, das in drei Varianten angewendet wird.[214] Das räumliche Vergleichsmarktkonzept vergleicht die Marktergebnisse, die das gleiche Unternehmen oder dessen Konkurrenten mit gleichen Gütern und Leistungen auf einem räumlich getrennten Markt realisieren, wobei der Vergleichsmarkt durch wirksamen Wettbewerb gekennzeichnet sein muß. Das sachliche Vergleichsmarktkonzept vergleicht dagegen die Marktergebnisse, die das gleiche Unternehmen oder dessen Konkurrenten für gleiche Güter oder Leistungen auf einem sachlich getrennten Markt (z.B. andere Abnehmer) realisieren. Beim zeitlichen Vergleichsmarktkonzept werden die Marktergebnisse einer bestimmten Periode mit den Ergebnissen früherer Perioden auf dem gleichen Markt verglichen.

Bildet beim hypothetischen Vergleichsmarktkonzept die Bestimmung der hypothetischen Marktergebnisse das Hauptproblem, sieht man sich beim letzteren Konzept mit der Suche nach vergleichbaren Märkten konfrontiert. Als solche kommen nur Märkte in Betracht, bei denen alle die Marktergebnisse beeinflussenden Faktoren (z.B. Kosten, Bedarfsstruktur, konjunkturelle Lage) identisch sind und die sich nur durch die Wettbewerbsinten-

---

211 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 57; vgl. auch *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 224; *Schmidt, Ingo (1993)*: 55.

212 Vgl. *Böbel, Ingo (1984)*: 100 ff.

213 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 59.

214 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 60 ff.; vgl. auch *Schmidt, Ingo (1993)*: 259 f.; *Aberle, Gerd (1992)*: 62.

sität unterscheiden.[215] Da diese Bedingungen auf realen Märkten in der Regel nicht vorzufinden sind, versucht man, die Heterogenität der Märkte durch eine Reihe von Zu- und Abschlägen zu korrigieren. *Böbel* schreibt dazu: „Korrekturzu- oder Korrekturabschläge bei weitgehend geeigneten Vergleichsgrößen sind notwendig, um Unterschiede in den Marktbedingungen, die den Analogieschluß verzerren, zu berücksichtigen. Dazu werden gewissermaßen die empirisch beobachteten Größen der Vergleichsmärkte so bereinigt, daß sich die dem zu untersuchenden Markt gegenübergestellte 'korrigierte' Vergleichssituation nur noch durch den Parameter 'wesentlicher Wettbewerb' unterscheidet.“[216] Zu- und Abschläge führen jedoch zu neuen Erfassungs- und Bewertungsproblemen.[217] Selbst wenn diese befriedigend gelöst werden können, entsteht ein zusätzliches Problem. Marktergebnisse eines Marktes mit denen eines anderen zu vergleichen, macht nur dann Sinn, wenn auf diesen Vergleichsmärkten ein funktionsfähiger Wettbewerb herrscht. Somit muß also auch auf den Vergleichsmärkten die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs beurteilt werden. Falls die dort beobachteten Marktergebnisse das Resultat eines beschränkten Wettbewerbs sind, können diese als Vergleichsmaßstab zur Lösung des Problems nicht dienlich sein.[218]

Die zuvor skizzierten Probleme des Vergleichsmarktkonzepts machen deutlich, daß die alleinige Verwendung von Marktergebnismerkmalen im Rahmen von Vergleichsmarktkonzepten nicht Grundlage einer rationalen Wettbewerbspolitik sein kann. Zwar ist es durchaus angebracht, durch die Überprüfung von Marktergebnissen erste Rückschlüsse auf die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs zu ziehen, die alleinige Anwendung erlaubt jedoch keine präzise und verbindliche Diagnose. Erst die Kombination aus Marktstruktur-, Marktverhaltens- und Marktergebnistest kann aussagefähige Ergebnisse über die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs liefern.[219]

6.4 Scherers Modell im Kontext der neueren Harvard Schule

Argumentationsgrundlage der alten Harvard Schule ist das streng deterministische Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma, in welchem die Marktstruktur das Marktverhalten von

---

215 Vgl. *Schmidt, Ingo (1993)*: 259.

216 *Böbel, Ingo (1984)*: 102 f.

217 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 62; vgl. dazu die Beurteilung des Valium-Librium-Urteils des Bundesgerichtshofs durch die *Monopolkommission (1978)*: 218.

218 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 62.

219 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 63; vgl. auch *Berg, Hartmut (1992)*: 253, *Schmidt, Ingo (1993)*: 69 ff.

Anbietern in einem Markt bestimmt und das Verhalten wiederum die Marktergebnisse determiniert.[220] Auf dieser Basis führt die alte Harvard Schule nicht-leistungsgerechte Renten der Unternehmen allein auf die Marktstruktur zurück. Die neuere Harvard Schule erweitert diese traditionelle Perspektive, in dem bestimmte Marktstrukturen Verhaltensweisen induzieren, die wiederum die Marktstruktur determinieren.[221] Im Gegensatz zur älteren Harvard Schule wird die Marktstruktur damit nicht mehr als exogene Variable betrachtet.[222] Vielmehr wird sie endogenisiert mit der Konsequenz, daß Marktergebnisse nicht mehr allein durch die Marktstruktur, sondern auch durch bestimmte Verhaltensweisen bestimmt werden. Die neuere Harvard Schule bricht mit der traditionellen Konzentration-Kollusion-These, da sie dauerhaft überhöhte Preise in hochkonzentrierten Branchen nicht mehr auf die Marktstruktur zurückführt, sondern auf strategisches Verhalten dominanter Unternehmen.[223] Durch dieses Verhalten versuchen die Unternehmen dominante Marktstellungen aufzubauen, die es ihnen ermöglichen, dauerhaft überhöhte Preise zu erzielen und schließlich die einmal gewonnene Marktpositionen durch die Errichtung von Markteintrittsbarrieren zu verteidigen ("strategic entry-deterrence"-Ansatz). [224]

Da nur dominante Unternehmen strategische Verhaltensweisen praktizieren können, diese Verhaltensweisen sich somit also aus der Marktstruktur erklären und diese Strukturen wiederum über den Aufbau von strategischen Markteintrittsbarrieren durch die "dominant firms" beeinflußbar sind, rückt nicht die Konzentration einer Branche in das Zentrum der wettbewerbspolitischen Problematik, bei welcher Marktmacht gemeinsam durch Kollusion ausgeübt wird, sondern das individuelle strategische Verhalten dominanter Unternehmen.[225]

Nun sind aber nicht alle strategischen Verhaltensweisen von dominierenden Unternehmen wettbewerbspolitisch problematisch, da diese zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit gezwungen sind, neben operativen auch strategische Entscheidungen zu treffen. Somit stellt sich der Wettbewerbspolitik die Aufgabe, jene strategischen Verhaltensweisen zu identifizieren, die wettbewerbsinkonform sind. Dieses Vorgehen wird notwendig, da die

---

220 Vgl. *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 223 f.

221 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 157.

222 Vgl. hierzu auch *Scherer, Frederic M. (1985)*: 9.

223 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 157; vgl. zum strategischen Verhalten auch *Scherer, Frederic M. (1985)*: 11.

224 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 157. Zur Revision des Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigmas vgl. auch *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 227 f.

225 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 157.

Unternehmen mit strategischem Verhalten das Ziel verfolgen können, aktuelle Konkurrenten aus dem Markt zu drängen bzw. potentielle Konkurrenten vom Markteintritt abzuhalten, um somit den auf sie einwirkenden höheren Wettbewerbsdruck zu reduzieren bzw. zu vermeiden. Gelingt ihnen dieses Unterfangen, beeinflußt das strategische Verhalten langfristig die Marktstruktur, da aus dem Aufbau und der Verteidigung dominanter Marktstellungen die Persistenz enger Marktformen folgt.[226] Können dominante Unternehmen nun durch strategisches Verhalten potentielle Konkurrenten über den Aufbau von Eintrittsbarrieren vom Markteintritt abhalten, so gewinnen solche Barrieren in der wettbewerbspolitischen Diskussion an Bedeutung.[227]

6.4.1 Strukturelle und strategische Markteintrittsbarrieren

Im Unterschied zur traditionellen Harvard Schule, die die potentielle Konkurrenz vor dem Hintergrund der *Bainschen* strukturellen Markteintrittsbarrieren[228] thematisiert, stellt die moderne Harvard Schule strategische Markteintrittsbarrieren in den Vordergrund ihrer Analysen.[229]

In diesem Kontext gewinnt der klassische Limit-Preis-Ansatz[230] an Bedeutung, welcher unterstellt, daß im Markt etablierte Unternehmen potentielle Konkurrenten am Markteintritt hindern können, indem sie Limitpreise setzen. Limitpreise liegen unterhalb des Monopolpreises und überhalb des Wettbewerbspreises auf einem Niveau, welches potentielle Konkurrenten vom Markteintritt abhält. Die Möglichkeit zu einem derartigen Preisverhalten wird auf die strukturellen Eintrittsbarrieren zurückgeführt, welche es den etablierten Unternehmen ermöglicht, Preise über den Durchschnittskosten festzulegen.[231] Potentielle Newcomer können nun am Markteintritt gehindert werden, in dem die etablierten Unternehmen auf eine kurzfristige Gewinnmaximierung verzichten, d.h. sie werden aus rationalem Kalkül einen geringeren Preis als den gewinnmaximierenden verlangen, da Marktanteilseinbußen durch neu eintretende Konkurrenten langfristig gravierendere Konsequenzen

---

226 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 158.

227 Vgl. zur Bedeutung von Marktzutrittsschranken auch *Klauss, Gerd (1975)*: 179 ff.

228 Vgl. zu den strukturellen Markteintrittsbarrieren *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 225; *Aberle, Gerd (1992)*: 21; *Schmidt, Ingo (1993)*: 63; *Bain, J. S. (1975*): 180.

229 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 162.

230 Vgl. u.a. *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 225 unter Bezug auf *Modigliani, F. (1958)*.

231 Nach *Böbel* gelten als klassische Markteintrittsbarrieren, deren „Anforderungen“ von den etablierten Unternehmen bereits erfüllt wurden und die es ihnen erlauben, die Preise dauerhaft über das Wettbewerbsniveau zu setzen, Vorteile aufgrund von Skalenerträgen, absolute Kostenvorteile und Vorteile aufgrund von Produktdifferenzierung. Vgl.

für die Gewinnsituation haben können als der "freiwillige" Gewinnverzicht auf kurzer Sicht.[232]

Dieses Kalkül kann jedoch nur aufgehen, wenn sich die potentielle Konkurrenz tatsächlich vom Markteintritt abschrecken läßt. Zwingen potentielle Konkurrenten jedoch die etablierten Unternehmen ein derartiges Preisverhalten dauerhaft zur Abschreckung aufrechtzuhalten, besteht für die Etablierten das Risiko, langfristig auf Gewinnpotentiale zu verzichten oder gar Verluste akzeptieren zu müssen. Der klassische Limit-Preis-Ansatz begegnet diesem Risiko mit dem Sylos-Postulat.[233] Demzufolge erwartet die potentielle Konkurrenz, daß die etablierten Unternehmen ihre nicht dem gewinnmaximierenden Preis entsprechende Ausbringungsmenge auch nach ihrem Markteintritt aufrecht erhält. Diese Erwartungshaltung verhindert nun den Eintritt potentieller Newcomer, denn wenn die etablierten Unternehmen die gesamte Angebotsmenge zum Limitpreis anbieten, müssen die Newcomer damit rechnen, daß im Falle ihres Markteintritts zusätzliche Ausbringungsmengen den Preis unter ihre Durchschnitts- und Grenzkosten drücken. Die Newcomer müssen also zwangsläufig mit Verlusten rechnen, weil die etablierten Unternehmen gemäß dem Sylos-Postulat den Preisverfall nicht durch eine Reduzierung ihrer Ausbringungsmenge aufhalten werden. Die Akzeptanz kurzfristiger Gewinneinbußen durch die etablierten Unternehmen verhindert Marktanteilsverluste an Newcomer und ermöglicht ihnen langfristig die Erwirtschaftung überproportionaler Gewinne.[234]

Strukturelle Eintrittsbarrieren können nach *Schmalensee* auch als operative Vorteile[235] etablierter Unternehmen im Vergleich zu Newcomern bezeichnet werden. Da im Markt etablierte Anbieter annahmegemäß durch eine effizientere Produktionstechnologie und niedrigere Beschaffungspreise über eine insgesamt günstigere Kostensituation als die Newcomer verfügen, wären die potentiellen Newcomer bei Markteintritt im Vergleich zur etablierten Konkurrenz durch eine relativ ungünstigere Kostensituation benachteiligt.[236]

Andererseits ist es auch möglich, daß strukturelle Eintrittsbarrieren aus "first mover"-

---

Böbel, Ingo (1984): 27.

232 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 159.

233 Vgl. zum Postulat von Sylos-Labini *Kowalski, Angelika (1997)*: 159 unter Bezug auf *Scherer, Frederic M./Ross, David (1990)*: 358; *Jacquemin, Alexis (1986):* 88; vgl. auch *Böbel, Ingo (1984)*: 29 ff.

234 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 159 f.

235 Vgl. *Schmalensee, Richard (1987)*: 84.

236 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 162.

Vorteilen[237] resultieren, die sich aus Kosten- und/oder Informationsasymmetrien zwischen den im Markt etablierten Unternehmen und den potentiellen Konkurrenten ergeben.[238] Durch ihren früheren Markteintritt haben die etablierten Anbieter bereits Ressourcen gebunden, d.h. Vermögenswerte erworben und durch ihre langjährigen unternehmerischen Tätigkeiten ein marktspezifisches Know-how[239] entwickelt. Treten nun Newcomer zu einem späteren Zeitpunkt ebenfalls in den Markt ein, so können diese zwar identische Vermögenswerte erwerben, durch den zeitlich versetzten Eintritt jedoch nur zu einem höheren Preis, welcher zu den angeführten Kostenasymmetrien führen würde. Diese Kostenasymmetrien können noch durch Informationsasymmetrien[240] verstärkt werden, da die Newcomer im Vergleich zu den etablierten Anbietern über ein geringeres marktspezifisches Know-how verfügen.[241]

Strukturelle Markteintrittsbarrieren, sei es nun in Form der beschriebenen operativen Vorteile oder auf Basis von "first-mover"-Vorteilen, können jedoch im Wettbewerbsprozeß nach Markteintritt von Newcomern erodieren, d.h. von diesen relativ zügig ausgeglichen werden. Sie bieten also keinen dauerhaften Schutz vor weiterer Konkurrenz, so daß die etablierten Anbieter versuchen werden, sowohl operative als auch "first-mover"-Vorteile durch den Aufbau von strategischen Markteintrittsbarrieren abzusichern.[242]

Im Gegensatz zu den strukturellen Barrieren, die sich mehr oder weniger "zufallsbedingt" durch einen früheren Markteintritt ergeben, werden strategische Markteintrittsbarrieren von den etablierten Unternehmen bewußt aufgebaut, um potentielle Konkurrenten von einem Markteintritt abzuschrecken.[243] Mit anderen Worten nutzen etablierte Unternehmen Kosten- und/oder Informationsasymmetrien sowie dominante Marktstellungen aus, um zum Beispiel durch irreversible Investitionen mit "sunk cost"-Charakter, die im Mittelpunkt des "strategic entry-deterrence"-Ansatzes stehen, potentieller Konkurrenz den Markteintritt unattraktiv zu machen.[244]

---

237 Vgl. *Schmalensee, Richard (1987)*: 64.

238 Vgl. zur kritischen Beurteilung von von "first mover"-Vorteilen *Scherer, Frederic M. (1985)*: 12 f.

239 Vgl. zu Investitionen in immaterielle Vermögenswerte *Audretsch, David B. (1996)*: 186 f.

240 Vgl. hierzu auch *Audretsch, David B. (1996)*: 188.

241 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 162.

242 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 163.

243 Vgl. auch *Hay, D. A.; Vickers, J. (Hrsg) (1987)*: 24.

244 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 158 und 163.

6.4.2 Strategische Investitionen mit "sunk cost"-Charakter

Strategische Investitionen mit "sunk cost"-Charakter signalisieren potentiellen Konkurrenten erstens, daß Beschränkungen der Ausbringungsmenge infolge der Irreversibilität der getätigten Investitionen für die Etablierten mit Gewinnrückgängen oder gar Verlusten verbunden sind und somit nach Markteintritt nicht mit einer Produktionsbeschränkung zu rechnen ist, und zweitens, daß strategische Investitionen dieser Art für die etablierten Unternehmungen langfristig kostengünstiger sein können, als Marktanteile an Newcomer zu verlieren. [245]

Unabhängig von der wirtschaftlichen Notwendigkeit, strategische "Abwehrinvestitionen" langfristig wieder amortisieren zu müssen, zielen sie darauf ab, die Erwartungen potentieller Newcomer zu beeinflussen. Dies wird jedoch nur dann möglich sein, wenn die etablierten Unternehmen gegenüber ihren potentiellen Konkurrenten glaubhaft erscheinen.[246] Um diese Glaubwürdigkeit zu erzielen, müssen ihre strategischen Investitionen unwiderruflich sein, d.h. sie langfristig binden. Da die potentiellen Konkurrenten jedoch nicht über vollkommene Informationen bezüglich ihrer Wettbewerber verfügen, kann es ausreichen, durch Bluff oder Täuschung den potentiellen Newcomern den Eindruck einer Irreversibilität vorzutäuschen.[247]

Für potentielle Newcomer wird die richtige Einschätzung strategischer Investitionen etablierter Anbieter noch dadurch erschwert, daß es für diese durchaus ökonomisch rational sein kann, strategische Investments mit "sunk costs"-Charakter im Falle eines Markteintritts durch Vergeltungsmaßnahmen zu verteidigen. Diese Rationalität resultiert aus der Tatsache, daß Newcomern für den Markteintritt Kosten entstehen, die etablierte Unternehmen in ihrem Kostenkalkül aufgrund des "sunk cost"-Charakters vernachlässigen können. Eliminieren letztere nun "sunk cost"-Bestandteile in ihrer Kostenkalkulation, können sie auf dieser modifizierten Kostenbasis durch eine aggressive Preispolitik glaubhaft und ökonomisch rational mit Vergeltungsmaßnahmen drohen. Dadurch wird der Newcomer im Falle seines Markteintritts dem ökonomischen Risiko ausgesetzt, den zur Kompensation dieses Kostennachteils notwendigen Ertrag nicht über das von den etablierten vorgegebene Preisniveau erzielen zu können. Je glaubwürdiger und wahrscheinlicher nun die

---

245 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 164; vgl. auch *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 229, *Dixit, A. (1982)*: 13.

246 Vgl. auch *Audretsch, David B. (1996)*: 185.

247 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 164 f.; vgl. auch *Scherer, Frederic M./Ross, David (1990)*: 384 ff., *Scherer, Fre-*

etablierten Unternehmen den Newcomern Vergeltungsmaßnahmen vermitteln können, desto höher erscheint das Risiko des Markteintritts und desto unwahrscheinlicher wird er.[248]

Strategisches Abwehrverhalten durch etablierte Unternehmen wird jedoch nicht nur durch Selbstbindung vor, sondern auch nach vollzogenem Markteintritt von Newcomern praktiziert. Da diese aufgrund unvollständiger Information nicht wissen, ob die etablierten Unternehmen in der Tat strategische Investitionen mit "sunk cost"-Charakter vorgenommen haben, können sogenannte "predatory strategies" (räuberische Strategien)[249] für die etablierten Anbieter zur Verteidigung ihrer Investments aus mehreren Gründen rational sein. Zum einen können etablierte Unternehmen im Rahmen einer solchen Strategie Kampfpreise ("predatory pricing") mit dem Ziel eingesetzt werden, aktuelle Konkurrenten und insbesondere die hier thematisierten Newcomer wieder vom Markt zu verdrängen und somit eine dominante Marktstellung ausbauen bzw. wiederherstellen.[250] Zum anderen können innerhalb der hier angeführten Verdrängungsstrategie Kampfpreise ("predatory pricing") gegenüber Newcomern eingesetzt werden[251], die es etablierten Unternehmen ermöglicht, ein "Image der Härte"[252] zu erzeugen, welches in der Zukunft weitere potentielle Newcomer vom Markteintritt abhält. Die durch die Kampfpreisstrategie kurzfristig entgangenen Gewinne kompensieren die etablierten Anbieter langfristig durch Marktaustritte bzw. durch unterbliebene Markteintritte wieder.[253]

In diesem Kontext darf jedoch nicht verkannt werden, daß Kampfpreisstrategien, sei es nun zur Verdrängung sich etablierender Newcomer oder zum Aufbau einer gewissen abschreckenden Reputation, finanzstarke etablierte Anbieter voraussetzt, welche insbesondere bei diversifizierten Konzernen mit ihrer Möglichkeit zur Quersubventionierung ("deep pocket"[254]) gegeben ist.[255]

Strategische Markteintrittsbarrieren können auch über "first mover"-Vorteile mittels sogenannter Lernkurveneffekte aufgebaut werden.[256] Dabei versteht man unter einer Lern-

---

deric M. (1985): 12.

248 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 166.

249 Vgl. hierzu auch *Aberle, Gerd (1992)*: 63 f.

250 Vgl. zur Kampfpreisunterbietung und deren ökonomischer Rationalität auch *Aberle, Gerd (1992)*: 62.

251 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 167 unter Bezuf auf *Scherer, Frederic M./Ross, David (1990)*: 386.

252 Vgl. auch *Audretsch, David B. (1996)*: 188, der in diesem Kontext von einem „hartgesottenem Image“ spricht.

253 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 167.

254 Vgl. zur "deep pocket theory" auch *Aberle, Gerd (1992)*: 51.

255 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 167.

256 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 167; vgl. zu Lernkurveneffekte auch *Kreikebaum, Hartmut (1989)*: 75 ff.; *Schreyögg, Georg/Steinmann, Horst (1991)*: 118.

kurve eine Funktion, bei der die Stückkostenentwicklung von der kumulierten Ausbringungsmenge abhängig ist. Durch zunehmende Erfahrung in der Produktion, interpretiert durch die kumulierte Produktionsmenge, sinken letztlich die Produktionskosten. Im Markt bereits etablierte Unternehmen verfügen demnach über einen natürlichen Kostenvorteil, da sie über eine höhere kumulierte Produktionsmenge verfügen als die Newcomer und somit durch größere Erfahrungswerte einen kostenmäßigen Wettbewerbsvorteil aufweisen, den Newcomer nicht ohne weiteres ausgleichen können.[257] Dies bedeutet, daß dasjenige Unternehmen, welches als erstes in einem Markt agiert, Kostenvorteile aufweist, welche über den Aufbau strategischer Markteintrittsbarrieren zusätzlich langfristig verteidigt werden können. Reduzieren Erfahrungswerte die Produktionskosten, kann der "first mover" zur Protektion seiner Interessen gegenüber potentiellen Newcomern einen niedrigeren Preis als den gewinnmaximalen setzen oder aber Anlaufverluste akzeptieren und somit eine Nachfrageexpansion auslösen, die durch eine sich kumulierende Produktionsmengen wiederum schnell zu Produktionskostensenkungen führt. Eine derartige Preisstrategie muß als strategische Investition interpretiert werden, welche zwar zunächst den Verzicht auf kurzfristige Gewinne beinhaltet, aber durch zunehmende Erfahrungswerte weitere Kostenvorteile und dadurch die langfristige Verteidigung der dominanten Marktposition des "first movers" verspricht.[258]

6.4.3 Scherers modifiziertes Analysemodell industrieller Organisation

Vor dem Hintergrund der skizzierten Entwicklung gewinnt *Scherers* modifiziertes Analysemodell industrieller Organisationen entscheidend an Bedeutung innerhalb der Harvard Schule.[259] Basierend auf einer Zuordnung der verschiedenen Markteigenschaften zu den Kategorien Struktur, Verhalten und Ergebnis impliziert sein analytisches Konzept eine direkte Wirkungskette, die, ausgehend von den Grundvoraussetzungen [basic conditions, verstanden als „(primäre) Antriebskräfte der Wirtschaft (...), die von der Angebots- und Nachfrageseite her das Entstehen der Marktstruktur bestimmen“[260]] und der Marktstruktur, über das Marktverhalten zum Marktergebnis führt sowie auf langfristige Sicht Rückkopp-

257 Vgl. hierzu auch *Scherer, Frederic M. (1985)*: 13.

258 Vgl. *Kowalski, Angelika (1997)*: 170.

259 Vgl. *Scherer, Frederic M. (1990)*: 227 f.; *Scherer, Frederic M. (1985)*: 3 ff.; *Haid, Alfred/Hornschild, Kurt/Weigand, Jürgen (1993)*: 227; *Oberender, Peter (1994)*: 68.

260 *Böbel, Ingo (1984)*: 9.

lungsbeziehungen zwischen Marktverhalten und Grundvoraussetzungen, Marktstruktur und Grundvoraussetzungen sowie Marktverhalten und Marktstruktur annimmt.[261]

Abstrahiert man zunächst von langfristigen Rückkopplungsbeziehungen, so läßt sich zunächst die direkte Wirkungskette im Sinne einer Kausalverknüpfung interpretieren.[262] „Hierbei wird also von der entscheidenden Annahme ausgegangen, daß die Marktstruktur das Verhalten der Unternehmer bestimmt und deren Verhalten wiederum auf die Marktergebnisse einwirkt.“[263] Beispielsweise kann ein hoher Konzentrationsgrad (Marktstruktur) auf einem Markt zu einer erhöhten oligopolistischen Interdependenz zwischen den Unternehmen führen, wodurch die Wahrscheinlichkeit kollusiven Verhaltens z.B. in Form offener oder heimlicher Absprachen (Marktverhalten) steigt. Preisabsprachen wiederum können zu überhöhten Unternehmensgewinnen (Marktergebnis) führen.[264]

In langfristiger Sicht verändern sich dann die Grundvoraussetzungen, die Marktstruktur, das Marktverhalten und die Marktergebnisse infolge der von *Scherer* unterstellten Rückkopplungsbeziehungen, „die das Lern- und Anpassungsverhalten der Marktpartner widerspiegeln.“[265] Fällt ein Unternehmen beispielsweise dauerhaft in seiner Innovationsleistung hinter seinen Konkurrenten zurück, so besteht die Möglichkeit, daß es statt seine Forschungs- und Entwicklungsleistungen zu forcieren, Kooperationen mit Konkurrenten eingeht oder innovativere Unternehmen akquiriert und damit die Marktstruktur verändert. Entstehen durch Preisabsprachen überhöhte Unternehmensgewinne, so können diese ebenfalls für Firmenübernahmen verwandt werden und die Marktstruktur der Branche verändern oder aber Substitute für die Endabnehmer interessanter machen und somit die Grundvoraussetzungen verändern. Diese wenigen Beispiele zeigen, daß der Wandel der Grundvoraussetzungen und der Marktstruktur nicht nur ein Ergebnis modellexterner Einflüsse sein kann, sondern sich auch durch Verhaltensweisen der Unternehmen vollzieht.[266]

---

261 Vgl. *Kantzenbach, Erhard/Kallfass, Hermann H. (1981)*: 113 und zur Vorgehensweise beispielsweise *Zavatta, Roberto (1988)*: 105 ff.

262 Vgl. *Kantzenbach, Erhard/Kallfass, Hermann H. (1981)*: 114. Ein interessantes Beispiel zum Kausalzusammenhanges anhand der Angebots- und Preispolitik von Unternehmen bringt *Klauss, Gerd (1975)*: 33.

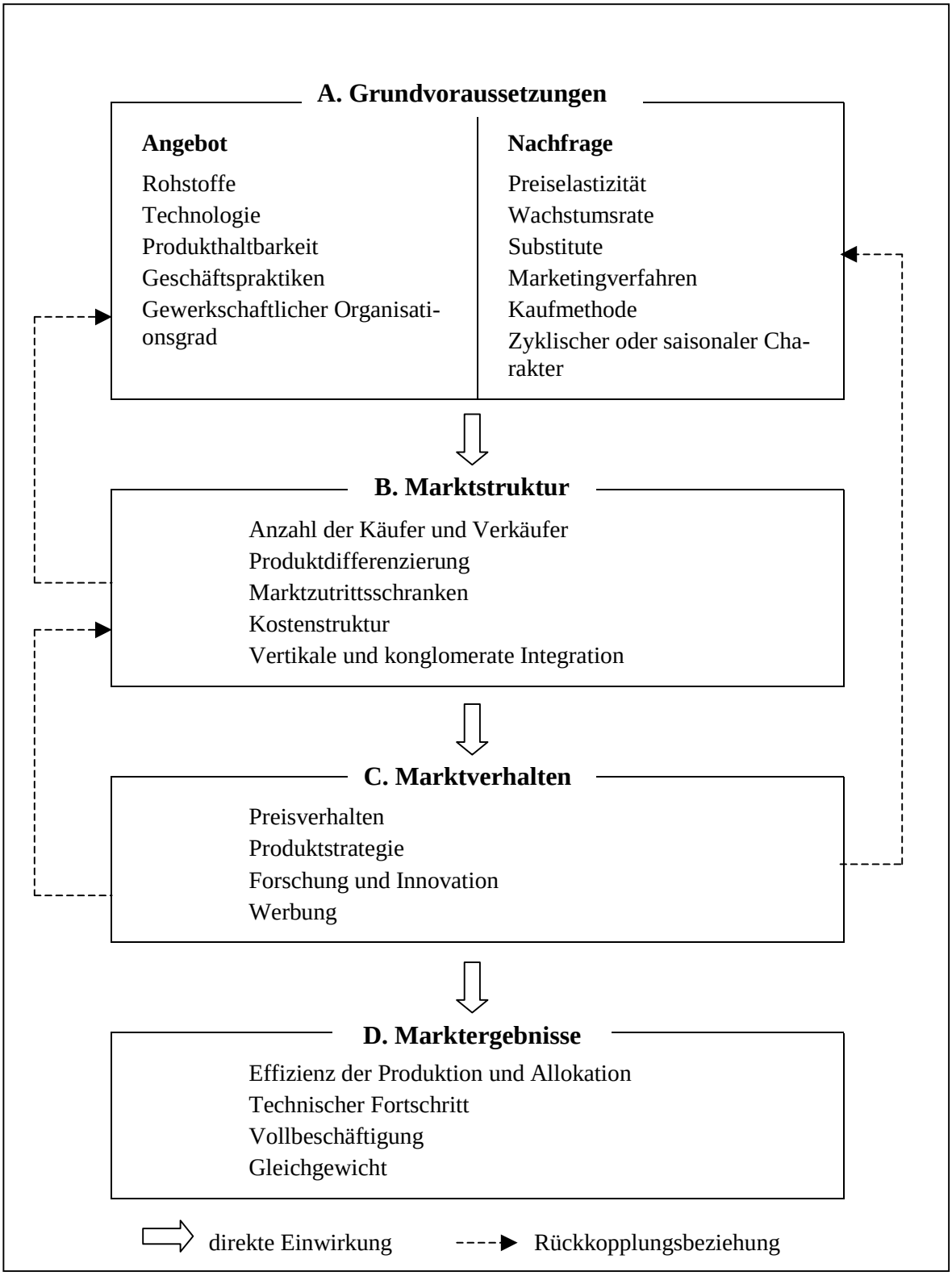
263 *Klauss, Gerd (1975)*: 32.

264 Vgl. *Klauss, Gerd (1975)*: 32 f.

265 *Kantzenbach, Erhard/Kallfass, Hermann H. (1981)*: 115.

266 Vgl. *Kantzenbach, Erhard/Kallfass, Hermann H. (1981)*: 114.

Abbildung 2: Scherers Modell der Analyse industrieller Organisation



Quelle: *Scherer, Frederic M. (1971)*: 5, wiederabgedruckt in *Kantzenbach, Erhard/Kalfass Hermann H. (1981)*: 114

Der entscheidende Vorteil dieses Modells ist, daß durch die Kombination der drei Tests (Marktstruktur-, Marktverhaltens- und Marktergebnistest) Marktprozesse an verschiedenen Punkten erfaßt werden.[267] Die singuläre Anwendung einzelner Tests wird also aufgegeben, d.h. die Beurteilung der Funktionsfähigkeit komplexer Wettbewerbsprozesse erfolgt mehrdimensional, und langfristige Rückkopplungsbeziehungen zwischen Struktur, Verhalten und Ergebnis werden genauso wie strategische Verhaltensweisen dominanter Unternehmen von *Scherer* in die Analyse integriert. Strategisches Verhalten definiert *Scherer* als die Möglichkeit, „physisch oder psychologisch eine Position einzunehmen, die mögliche oder tatsächliche Konkurrenten bei ihren Aktionen oder Reaktionen entmutigt.“[268]

Scherer untersucht somit systematisch mittels theoretischer Überlegungen und empirischer Analysen den in der Realität bestehenden Zusammenhang zwischen Marktstrukturen, Marktverhaltensweisen und Marktergebnissen in bewußter Abgrenzung zu den Strukturalisten der Harvard Schule. Für ihn kann auf eine Einbeziehung von Verhaltensmerkmalen bei der Theorie der Industrial Organization aus methodischen Gründen nicht, wie von den Strukturalisten der Harvard Schule postuliert, verzichtet werden.[269]

6.4.4 Konkretisierung und Operationalisierung der Testmerkmale anhand der Automobilindustrie

Nach der normativen Festlegung des wettbewerbspolitischen Zielkataloges folgt in den Workability-Konzepten die Diagnose der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbes, d.h. es gilt zu überprüfen, ob das jeweilige Marktgeschehen zur Realisierung der normativ festgelegten Wettbewerbsziele führt. Zur Lösung dieses Diagnoseproblems werden Wettbewerbstests angewendet, also Kriterien formuliert, an deren Erfüllung man funktionsfähigen Wettbewerb erkennen kann.[270]

Im Rahmen eines solchen Vorgehens wird der theoretischen Wettbewerbspolitik nach *Hoppmann* die Aufgabe zugeordnet, „begriffliche Grundlagen und adäquate Tests zu erarbeiten“, [um damit im konkreten Einzelfall] „einen möglichst pragmatischen Ansatz zu liefern, anhand dessen die komplexe Wettbewerbssituation auf einem Markt bewertet und

---

267 Vgl. *Kantzenbach, Erhard/Kallfass, Hermann H. (1981)*: 115.

268 *Scherer, Frederic M. (1985):* 11.

269 Vgl. *Cox, Helmut/Hübener, Harald (1981)*: 18.

270 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 51.

überprüft werden kann."[271] Folglich wird im Workability-Ansatz ein „Katalog von Tests bzw. Testfragen"[272] entwickelt, mit denen konkret überprüft werden kann, ob der Wettbewerb wirksam ist oder nicht. Im Rahmen des *Schererschen* Modells der Analyse industrieller Organisation läßt sich, wie beschrieben, prinzipiell der Marktstruktur-, Marktverhaltens- und Marktergebnistest unterscheiden, wobei dem Marktstrukturtest die Analyse der Grundvoraussetzungen vorgeschaltet ist.

Wichtig ist auch für die Feststellung der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, den Zusammenhang bzw. die Verbindung von Marktstruktur/-verhalten/-ergebnis herzustellen, weil die isolierte Betrachtung dieser drei Wettbewerbskategorien nicht zum Ziel führen würde. Folgendes Beispiel soll dies veranschaulichen: Die Höhe des Gewinns als ein Kriterium der Marktergebnisse kann einerseits das Resultat kompetitiver Verhaltensweisen sein. Ein Unternehmen bietet ein aus Sicht der Verbraucher äußerst attraktives Produktionsprogramm an (z.B. durch günstiges Preis-/Leistungsverhältnis, innovatives Design, hohe Umwelt- und Sicherheitsstandards) und erzielt dadurch steigende Absatzzahlen und Marktanteile. Der dadurch bedingte höhere Umsatz kann somit den Gewinn des Unternehmens steigern. Der höhere Gewinn in Relation zu Konkurrenten ist also das Resultat individueller unternehmerischer Bemühungen, die Kundenpräferenzen durch adäquate Produkte zu befriedigen, dadurch gegenüber Konkurrenten einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, der sich letztlich in höheren Gewinnen niederschlägt. Dies setzt natürlich Wettbewerbsdruck im Parallel- und Austauschprozeß des Wettbewerbs voraus. Das anbietende Unternehmen setzt sich permant konstruktiv mit den sich unter Umständen rasch ändernden Kundenwünschen auseinandersetzt und setzt diese in entsprechende Produkte um. Das Unternehmen muß also sein Verhalten hinsichtlich seiner Produkt- und Programmpolitik den Kundenwünschen flexibel anpassen, d.h. hohe Beträge in Marktforschung, Produktentwicklung etc. investieren und die damit verbundenen Risiken akzeptieren, um dauerhaft hohe Gewinne zu erzielen. Andererseits kann ein Unternehmen seinen Gewinn auch durch nicht-kompetitive Verhaltensweisen steigern. Denkbar wären hier Preisabsprachen mit Konkurrenten, die zu einer Gewinnsteigerung zu Lasten der Verbraucher führen würde. Die Preisabsprache reduziert bzw. eliminiert die Wettbewerbsintensität zwischen den ursprünglich rivalisierenden Unternehmen und die dadurch erzielte Gewinnsteigerung wäre

271 *Klauss, Gerd (1975)*: 23.

272 *Klauss, Gerd (1975)*: 23.

eindeutig das Resultat einer wettbewerbsinkonformen Verhaltensweise. Das ein derartiges Verhalten auch Rückkopplungseffekte auf die Marktstruktur haben kann, wird deutlich, wenn man die Möglichkeit ins Kalkül zieht, daß die preisabsprechenden Unternehmen ihre nicht-leistungsgerechten Gewinne für die Akquisition unliebsamer Konkurrenten nutzen könnten. In einem derartigen Fall würden nicht an der Preisabsprache beteiligte Unternehmen als rechtlich selbständige Akteure aus dem Markt ausscheiden. Dieser Marktaustritt erfolgt aber nicht, weil die betroffenen Unternehmen dem Wettbewerbsdruck z.B. durch ein marktinkonformes Produkt- und Produktionsprogramm nicht gewachsen wären, sondern weil preisabsprechende Konkurrenten durch eben diese wettbewerbsinkonforme Verhaltensweise zu einem nicht-leistungsgerechten Wettbewerbsvorteil gelangen, den sie wiederum zur Verengung der Marktstruktur nutzen können, durch welche die Wettbewerbsintensität möglicherweise weiter verringert wird.

Dieses Beispiel verdeutlicht, daß Marktergebnisse (hier die Höhe des Gewinns) nicht isoliert bewertet werden dürfen und können. Vor dem Hintergrund des skizzierten Beispiels wird deutlich, daß die alleinige Betrachtung des Gewinns einzelner oder mehrerer Unternehmen keine Rückschlüsse darauf zuläßt, wie dieser zustande gekommen ist. Sind branchenüberdurchschnittliche Gewinne eines Unternehmens oder mehrerer Unternehmen nun das Ergebnis eines wettbewerbskonform erzielten Wettbewerbsvorteils oder das Ergebnis beispielesweise wettbewerbsinkonformer Verhaltensweisen, die letzlich Rückwirkungen auf die Marktstruktur haben können?

Der Wettbewerbstest ist also dadurch gekennzeichnet, daß die Verbindungen bzw. Beziehungen zwischen Marktstruktur/-verhalten/-ergebnis festgestellt werden. Nur durch eine solche Gesamtbetrachtung ist es möglich festzustellen, ob bestimmte sichtbare Marktergebnisse durch funktionierende Wettbewerbsprozesse oder durch wettbewerbsbeschränkende Verhaltensweisen oder wettbewerbsarme Marktstrukturen zustande kommen.

Um durch solche Testverfahren die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs zu diagnostizieren, ist es aber notwendig, die in den jeweiligen Testverfahren verwandten Merkmale oder Kriterien zu konkretisieren, d.h. marktmäßig so zu operationalisieren, daß durch sie wettbewerbspolitisch relevante Fragestellungen marktspezifisch überprüft und zielkonform beantwortet werden können.

In diesem Kontext ist insbesondere auf *Kantzenbach* und *Kallfass* zu verweisen, die darauf hinweisen, dass im Einzelfall Abweichungen von der vorgenommenen Zuordnung einzelner Merkmale oder Kriterien zu einer der drei Testkategorien sinnvoll sein können.

So führen sie aus, daß „z.B. der Grad der Produktdifferenzierung auf einem Markt ein Strukturmerkmal darstellen und auf einem anderen dagegen ein Aktionsparameter der Unternehmenspolitik sein“[273] kann. Diese Problematik spiegelt sich auch bei der Entwicklung geeigneter Merkmale oder Kriterien bzw. deren Operationalisierung für die Automobilindustrie wider. Gewisse Merkmale oder Kriterien sind eindeutig den Grundvoraussetzungen, der Marktstruktur, dem Marktverhalten oder den Marktergebnissen zuzuordnen, bei anderen wiederum ergibt sich ein erhöhter Diskussionsbedarf um die richtige Zuordnung. Desweiteren können einzelne Merkmale bzw. Kriterien oder deren graduelle Variationen in mehreren Tests sinnvoll sein. Beispielsweise kann der traditionelle Internationalisierungsgrad der Hersteller ein Merkmal der Grundvorausetzungen sein, aber die Internationalisierungspolitik der Hersteller in den 90er Jahren ein Merkmal im Rahmen des Marktverhaltenstests. Ähnlich problematisch ist die anschließende Frage, wie nun die gewählten Merkmale oder Kriterien zielkonform zu operationalisieren sind. Folglich ist die im Rahmen dieser Arbeit entwickelte Zuordnung einzelner Kriterien bzw. Merkmale zu den entsprechenden Testsverfahren und deren Operationalisierung ein Ansatz, der zumindest in einzelnen Aspekten diskutabel ist.

Zunächst sollen die jeweiligen Merkmale der Grundvoraussetzungen sowie die Testmerkmale anhand der Automobilindustrie konkretisiert und anschließend operationalisiert werden. Intention ist es dabei nicht, einen vollständigen Überblick zu liefern, sondern exemplarisch einzelne Merkmale anhand des relevanten deutschen Pkw-Marktes zu konkretisieren und zu operationalisieren sowie auf dieser Basis wettbewerbspolitisch relevante Fragestellungen zu skizzieren.

Der erste Schritt im *Schererschen* Modell ist der Analyse der Grundvoraussetzungen gewidmet, worunter primär jene Antriebskräfte eines Marktes verstanden werden, die sich langfristig nicht ändern und von der Angebots- und Nachfrageseite her das Entstehen der Marktstruktur determinieren.[274]

Analysiert man die Grundvoraussetzungen für den deutschen Pkw-Markt, so ergeben sich beispielsweise die in Abbildung 3 aufgezählten Merkmale und deren mögliche Konkretisierungen bzw. Operationalisierungen.

Anhand dieser operationalisierten Merkmale der Grundvoraussetzungen soll überprüft

---

273 *Kantzenbach, Erhard/Kallfass, Hermann H. (1981)*: 113.

274 Vgl. hierzu auch das Kapitel 6.4.3.

werden, welche Faktoren der Angebots- und Nachfrageseite die Marktstruktur des deutschen Pkw-Marktes bestimmen, bzw. durch die Analyse dieser Merkmale sollen folgende wettbewerbspolitisch relevante Aspekte geklärt werden:

- Welche Eigenschaften weist das Produkt "Pkw" auf?
- Wie ist das Distributionssystem der Automobilhersteller traditionell organisiert (z.B. exklusiver und selektiver Vertrieb in Verbindung mit der Gruppenfreistellungsverordnung), und wie ist es vor diesem Hintergrund quantitativ und qualitativ ausgestaltet?
- Werden die deutschen Automobilhersteller durch protektionistische Maßnahmen vor Newcomern "geschützt" und wenn ja, welcher Art sind diese protektionistischen Maßnahmen?
- In welcher Phase des Branchenlebenszykluses befindet sich der deutsche Pkw-Markt?
- Existieren für den Pkw zur Zeit Substitutionsprodukte oder werden sich in der Zukunft aller Wahrscheinlichkeit nach welche ergeben?

Abbildung 3: Konkretisierung und Operationalisierung von Merkmalen der Grundvoraussetzungen anhand ausgewählter Beispiele der Automobilindustrie

Merkmale der Grundvoraussetzungen	**Operationalisierung**
Angebotsseite	
Produkteigenschaften	– Relativer Preis eines Pkw zu anderen Gebrauchsgütern (gemessen in Bedeutung zum Einkommen oder anderen Anschaffungsausgaben) – Technische Komplexität des Pkw (gemessen in Relation zur technischen Kompetenz der Nutzer) – Grundnutzen eines Pkw (Bedeutung der Mobilität in Relation zu Faktoren des Zusatznutzens) – Zusatznutzen eines Pkw (Bedeutung von Image und anderen emotionalen Aspekten) – Abhängigkeit der Nachfrage vom Preis und Einkommen (gemessen in Preis- und Einkommenselastizitäten) – Wartungsfreundlichkeit eines Pkw (gemessen in Wartungsintervallen und Höhe der Ausgaben für diese)
Distributionssystem	– Anzahl der Händler in absoluten Zahlen – Anzahl der Händler pro 1000 Einwohner – Anzahl der Händler pro Markenbestand – Anzahl der Distributionsstufen – Selbständigkeitsgrad der Distributoren (Anzahl der Vertragshändler in Relation zu Niederlassungen)
Protektionismus	– Art der protektionistischen Maßnahmen (Zölle, Einfuhrkontingente, administrative Hindernisse) – Anzahl der protektionistischen Maßnahmen – Dauer der protektionistischen Maßnahmen (in Jahren)
Technologie	– Art der eingesetzten Produktionstechnologie – Effizienz der eingesetzten Fertigungstechnologie – Flexibilität der eingesetzten Ferigungstechnologie
Nachfrageseite	
Branchenwachstum	– Bestandsentwicklung auf dem deutschen Pkw-Markt (in absoluten Zahlen) – Entwicklung des Ersatzbedarfs an den Gesamtzulassungen (in Prozent der Gesamtzulassungen) – Entwicklung der Pkw-Dichte (Pkw pro 1000 Einwohner) – Bedeutung konjunktureller oder sonstiger Größen auf das Branchenwachstum
Substitutionsprodukte	– Anteil des Individualverkehrs im Verhältnis zum öffentlichen Verkehr (in Prozent oder Kilometer bzw. beförderter Personen)

	– Anteil von Eisenbahn, Luftverkehr etc. in Relation zum Individualverkehr (in beförderte Personen oder Personenkilometer)
Käuferkategorien	– Art der Käufer (Erst-, Zweit- und Ersatzkäufer) und deren Anteil an der Gesamtnachfrage (in Prozent) – Private und gewerbliche Käufer und deren Anteil an der Gesamtnachfrage (in Prozent) – Bedeutung der Automobilhändler und Flottenkäufer als gewerbliche Käufer an der Gesamtnachfrage (in Prozent der Gesamtnachfrage) – Verhandlungsstärke der einzelnen Käuferkategorien (Konditionsgestaltung im Hinblick auf das Kontrahierungsmix)

Quelle: *Eigene Darstellung*

Nachdem die Grundvoraussetzungen des deutschen Pkw-Marktes, die die Marktstruktur des deutschen Pkw-Marktes von der Angebots- und Nachfrageseite her langfristig bestimmen, konkretisiert und operationalisiert worden sind, werden in einem nächsten Arbeitsschritt zur Überprüfung der Wettbewerbssituation im Rahmen des Strukturtests Marktstrukturmerkmale verwandt, die ebenfalls einer marktspezifischen Operationalisierung bedürfen (vgl. Abbildung 4).[275]

Die Wettbewerbssituation auf dem deutschen Pkw-Markt soll mit diesen operationalisierten Marktstrukturmerkmalen im Rahmen des Strukturtests überprüft werden, um beispielsweise folgende wettbewerbspolitisch relevante Testfragen zu beantworten:

- Wie groß ist die Zahl der Automobilproduzenten, die im Beobachtungszeitraum Pkw auf dem deutschen Markt anbieten und wie entwickelt sich diese Anzahl?
- Wie groß ist der Marktanteil der 3 oder 6 bzw. 10 größten Anbieter und wie entwickeln sich die jeweiligen Konzentrationsraten im Beobachtungszeitraum?
- Welcher Hersteller ist Marktführer bzw. welcher Nationalität sind die marktführenden Anbieter?
- Können diese über den Beobachtungszeitraum ihre Marktposition verteidigen oder verlieren sie Marktanteile an in- und/oder ausländische Konkurrenten?
- Welche Markteintrittsbarrieren existieren für Newcomer und wie entwickeln sich diese im Beobachtungszeitraum?
- Können Newcomer diese Marktzutrittsbarrieren überwinden oder werden sie von diesen vom Markteintritt abgeschreckt?
- Welche strategischen Gruppen lassen sich bei den deutschen Anbietern unterscheiden und wie verändern sich deren jeweiligen Marktanteile insbesondere durch den Markteintritt ausländischer Wettbewerber?

275 Vgl. Kapitel 6.4.3.

Abbildung 4: Konkretisierung und Operationalisierung von Marktstrukturmerkmalen anhand ausgewählter Beispiele der Automobilindustrie

Marktstrukturmerkmal	**Operationalisierung**
Zahl und Größenverteilung der Unternehmen	– Anzahl der deutschen Anbieter – Anzahl der ausländischen Anbieter – Anzahl der in Deutschland produzierenden Hersteller – Marktanteil deutscher Anbieter (in Prozent an den Gesamtzulassungen) – Marktanteile ausländischer Anbieter (in Prozent an den Gesamtzulassungen) – Entwicklung der Anzahl deutscher und ausländischer Anbieter im Beobachtungszeitraum – Marktanteile einzelner deutscher und ausländischer Anbieter und deren Entwicklung im Beobachtungszeitraum
Konzentrationsgrade	– Marktanteile der 3 größten Anbieter und deren Entwicklung im Beobachtungszeitraum (CR 3) – Marktanteile der 6 größten Anbieter und deren Entwicklung im Beobachtungszeitraum (CR 6) – Marktanteile der 10 größten Anbieter und deren Entwicklung im Beobachtungszeitraum (CR 10)
Strukturelle Markteintrittsbarrieren	– Markteintrittsbarrieren durch Produktdifferenzierung – "Economies of scale" (Kostenvorteile in Prozent pro Modell in Abhäbgigkeit der produzierten Ausbringungsmenge) – "Full product line" (Anzahl der Modelle pro Marktsegment) – Kapitalbedarf (in absoluten Beträgen für Forschung, Entwicklung, Produktionskapazität etc.) – Zugang zu den Vertriebskanälen (Blockierung durch exklusive Händlerverträge etc.)
Strategische Markteintrittsbarrieren	– Aufbau von Überkapazitäten (langfristige Relation von Kapazität zur Nachfrage in Einheiten) – Verteidigung von Kapazitäten durch Kampfpreise (z.B. Preisbestimmung bei konkurrenzgefährdeten Modellen) – Erschließung von neuen Marktsegmenten als "first mover" (Zeitpunkt des Markteintritts in neue Marktsegmente oder regionale Märkte in Relation zur Konkurrenz) – Distributionspolitik in den neuen Bundesländern (quantitativer und qualitativer Ausbau des Vertriebsnetzes in Relation zum langfristigen Nachfragepotential)
Strategische Gruppen	– Einteilung der deutschen Anbieter in strategische Gruppen (Kriterien: Spezialisierungsgrad und Marken im Konzernverbund) – Marktanteilsgewinne bzw. –verluste von strategischen Gruppen im Beobachtungszeitraum (in Prozent der Gesamtzulassungen oder im Vergleich zu historischen Marktanteilen) – Marktanteilsauswirkungen von Markteintritten neuer Wettbewerber auf die jeweiligen strategischen Gruppen (Marktanteilsverluste oder –gewinne in Prozent zur Gesamtnachfrage)

Quelle: *Eigene Darstellung*

Zur Überprüfung des Verhaltens der deutschen Automobilhersteller, worunter jene operativen und strategischen Optionen verstanden werden, über die ein Automobilhersteller zur Anpassung an sich verändernde Wettbewerbsbedingungen verfügt, können folgende Verhaltensmerkmale und deren Operationalisierungen herangezogen:

Abbildung 5: Konkretisierung und Operationalisierung von Marktverhaltensmerkmalen anhand ausgewählter Beispiele der Automobilindustrie

Marktverhaltensmerkmal	**Operationalisierung**
Produkt- und Sortimentspolitik	– Kosten für die Überarbeitung eingeführter Modelle (DM/pro Modell) – Kosten für die Neuentwicklung von Modellen (DM/pro Neuentwicklung) – Produktdifferenzierung durch nationale Gesetze bzw. Einkommensunterschiede (Modell- und Ausstattungsunterschiede je national bedientem Markt) – Produktdifferenzierung als Reaktion auf Markteintritte ausländischer Newcomer (Verbreitung der Modellpalette und der bedienten Marktsegmente) – Modelllebenszyklus (Lebensdauer einzelner Modelle in Jahren) – Erweiterung der Modellpalette auf neue Marktsegmente und Verbreiterung der Variantenvielfalt
Preispolitik	– Art der Preisbildung – Preisreaktionen auf preispolitische Variationen direkter Konkurrenten – Entwicklung der Listenpreise – Höhe und Entwicklung indirekter, versteckter Preisabschläge
Distributionspolitik	– Quantitativer Aufbau des Distributionssystems – Qualitativer Aufbau des Distributionssystems – Art der Gestaltung des Distributionssystems
Kooperationspolitik	– Anzahl der vertikalen und horizontalen Kooperationsvereinbarungen – Intensität der Kooperationsvereinbarungen
Internationalisierungspolitik	– Ausbau ausländischer Produktionsstätte – Entwicklung der Relation inländischer zur ausländischer Pkw-Fertigung – Integrationsentwicklung ausländischer Teilezulieferer im Verhältnis zur Integration inländischer Teilezulieferer – Abbau inländischer Zulieferer zugunsten ausländischer in absoluten Zahlen

Quelle: *Eigene Darstellung*

Die Überprüfung der Verhaltensweisen deutscher Hersteller bezieht sich vor allem auf die Ziele, welche die Produzenten verfolgen und auf die von ihnen angewandten Methoden, um diese Ziele zu realisieren.[276] Hintergrund des Marktverhaltenstests ist es, „die Tätigkeiten, Geschäftspraktiken und Taktiken der Anbieter untereinander und gegenüber den Nachfragern“[277] zu eruieren und in diesem Kontext jene Verhaltensweisen zu identifizieren, die wettbewerbskonform bzw. -inkonform sind, d.h. die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs nicht beeinträchtigen bzw. beeinträchtigen.[278] Testfragen zu den jeweiligen Verhaltensmerkmalen können bezogen auf die Ziele und Methoden des Unternehmensverhal-

276 Vgl. *Klauss, Gerd (1975)*: 26.

277 *Kantzenbach, Erhard/Kallfass, Hermann H. (1981)*: 113 unter bezug auf Bain und Caves.

278 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 69.

tens z.B. wie folgt lauten:

- Entsprechen die von den Herstellern angebotenen Modelle den aktuellen Käuferpräferenzen?
- Bedienen die Hersteller prosperierende Marktsegmente mit entsprechenden Modellen?
- Entspricht die Modellpalette den Käuferpräferenzen im Beobachtungszeitraum?
- Welche Marktsegmente werden im Beobachtungszeitraum durch neue Modelle zusätzlich bedient?
- Wie setzen die Unternehmen ihre Preise fest?
- Wie entwickeln sich die Preise im Beobachtungszeitraum?
- Liegen Absprachen hinsichtlich gemeinsamer Preis- und Produktpolitik vor?
- Zeigen sich stillschweigende Absprachen bezüglich der Preisbestimmung oder folgenden die Anbieter einem allgemein akzeptierten Preisführer?
- Liegt ein Zusammenwirken in der Preis- und Produktpolitik vor mit dem Ziel der Ausschaltung aktueller oder potentieller Konkurrenz?
- Kooperieren die Hersteller miteinander und welche Intensitäten weisen die eventuell zu beobachtenden Kooperationen auf?
- Werden durch Kooperationen aktuelle oder potentielle Konkurrenten behindert oder vom Markteintritt abgeschreckt?

Der letzte der drei genannten Tests - der Marktergebnistest - bezieht sich auf die ökonomischen Resultate des Wettbewerbsprozesses. In den Workability-Ansätzen wird davon ausgegangen, daß man die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs mit Hilfe von Marktergebnissen diagnostizieren kann. Durch die Überprüfung der Marktergebnisse des deutschen Pkw-Marktes soll geklärt werden, ob die deutschen Hersteller über ihre „Tätigkeiten, Geschäftspraktiken und Taktiken untereinander und gegenüber den Nachfragern“[279] die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs positiv oder negativ beeinflussen. Als Ergebniskriterien kommen die unter Abschnitt 1.3.1 formulierten gesellschaftlichen und ökonomischen bzw. statischen und dynamischen Funktionen des Wettbewerbs in Betracht (z.B. Anpassungs-, Verteilungs- und Fortschrittsfunktion). Da diese Funktion jedoch abstrakt bzw. allgemeingültig formuliert sind, bedürfen sie, um der Wettbewerbspolitik dienlich sein, einer marktspezifischen Konkretisierung und Operationalisierung.[280]

Die folgende Tabelle listet für die Automobilindustrie exemplarisch einzelne und

---

279 *Kantzenbach, Erhard/Kallfass, Hermann H. (1981)*: 113 unter bezug auf Bain und Caves.

280 Vgl. *Herdzina, Klaus (1991)*: 56.

kombinierte Marktergebnismerkmale sowie deren mögliche Operationalisierung auf, von denen dann auf einzelne oder mehrere statische und dynamische Funktionen des Wettbewerbs in Kombination mit Marktverhaltens- und Marktstrukturmerkmalen geschlossen werden kann. Diese Einschränkung, d.h. Marktergebniskriterien nur in Kombination mit Marktverhaltens- und Marktstrukturkriterien, verdeutlich erneut, dass Rückschlüsse auf einzelne oder mehrere Wettbewerbsfunktionen nicht einfach aus dem Marktergebnistest vorgenommen werden können, sondern erst eine kombinierte Gesamtbetrachtung aller Marktttests (Marktstruktur-/verhaltens-/ergebnistest) eine in sich schlüssige Beurteilung der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs erlaubt.

Abbildung 6: Mögliche Konkretisierung und Operationalisierung von Marktergebnismerkmalen anhand ausgewählter Beispiele der Automobilindustrie

Marktergebnismerkmal	**Operationalisierung**
– Relation von Produktionsvolumen zur Nachfrage	– Produzierte Pkw /Verkaufte Pkw
– Relation von Produktionskapazität zur Nachfrage	– Produktionskapazität in Einheiten /Verkaufte Pkw in Einheiten
– Relation von Produktionsvolumen zu Produktionskapazität	– Produzierte Pkw in Einheiten /Produktionskapazität in Einheiten
– Lieferzeiten	– Zeitraum in Tagen zwischen Vertragsabschluß und Auslieferung des verkauften Pkw
– Produkt- und Angebotspalette	– Anzahl der Modelle und Modellvarianten – Anzahl der bedienten Marktsegmente – Anzahl von Nischenmodellen
– Vertriebskosten	– Prozentsatz der Vertriebskosten am Listenpreis eines Pkw – Prozentsatz der Händlermarge am Listenpreis eines Pkw – Prozentsatz für Werbung am Listenpreis eines Pkw
– Produktionskosten	– Prozentsatz der Produktionskosten an dem Listenpreis
– Technischen Effizienz von F&E und Produktion	– Einsatzpunkte neuer Entwicklungs- und Produktionstechnologien (FFS, CAD, CAM, CIM, CNC etc.) – Entwicklungszeit neuer Modelle
– Produktqualität	– ADAC-Pannenstatistik – Garantiezeiten – Wartungsintervalle
– Preishöhe	– Preisvergleich konkurrierender Modelle (Bsp. VW Golf, Opel Kadett, Ford Escort)
– Preisentwicklung	– Höhe und Zeitpunkt der jährlichen Preissteigerungen in Prozent des Listenpreises – Preissteigerungen bei Einführung neuer Modelle
– Händlernetzdichte	– Anzahl der Händler in Relation zur Einwohnerzahl – Anzahl der Händler in Relation zum Pkw-Bestand
– Qualität der Händlerbetriebe	– Kundenzufriedenheitsstudien – Größe der Ausstellungsräume – EDV-Ausstattung – Internet-Präsenz – Ausbildungsniveau der Mitarbeiter – Verkaufte Pkw im Marktverantwortungsgebiet – Loyalitätsrate der Kunden

(Fortsetzung nächste Seite)

(Fortsetzung Abbildung 6)

Marktergebnismerkmal	Operationalisierung
– Direkte oder indirekte Preisnachlässe	– Preisnachlaß auf Listenpreis – Eintauschpreis eines Gebrauchtwagen – Kostenlose Zugaben – Anzahl und Häufigkeit von Sondermodellen
– Leasing- und Finanzierungskonditionen	– Zinskonditionen – Höhe der Leasinganzahlung – Laufzeiten der Leasing- oder Finanzierungsverträge
– Added-value-services	– Anzahl und Art der um das Produkt angebotenen Leistung wie: – Produktberatung – Werkstattservice – Garantien – Finanzservices – Kundenbindungssysteme – Mobilitätssysteme
– Innovationsdynamik	– Forschungsaufwendungen in Prozent des Umsatzes – Einführungszeitpunkte neuer Technik-, Umwelt- und Sicherheitsstandards in einzelne Modelle und Modellreihen (ABS, Katalysatoren, Direkteinspritzung, Airbags) – Anzahl der Patentanmeldungen
– Preisbestimmung	– Vergleich von Modellpreisen konkurrierender Hersteller
– Renditeentwicklung	– Brutto-Umsatzrendite und Netto-Umsatzrendite einzelner Unternehmen oder der gesamten Branche im Vergleich zu allen Unternehmen oder des verarbeitenden Gewerbes
– Internationalisierung durch Handel	– Export und Import von Pkw in Einheiten p.a.
– Internationalisierung durch Auslandsproduktion	– Im Ausland produzierte Einheiten p.a.
– Beschaffungsstrategien der Hersteller	– Anzahl der Zulieferbetriebe insgesamt – Anzahl der first, seond und third tier – Entwicklung der Fertigungstiefe

⇓ ⇓

Rückschlüsse auf einzelne oder mehrere

statische und dynamische Funktionen der Wettbewerbs

(z.B. Anpassungs-, Verteilungs- und Fortschrittsfunktion)

Quelle: *Eigene Darstellung*

Durch die Marktergebnismerkmale und deren marktspezifischen Operationalisierungen sollen beispielsweise folgende wettbewerbspolitisch relevante Testfragen geklärt werden:

- Deckt die Produktion der deutschen Hersteller die Inlandsnachfrage volumenmäßig ab oder besteht langfristig ein Nachfrageüberhang?
- Entspricht die Produktionskapazität der deutschen Hersteller der langfristigen Nachfrageentwicklung oder entstehen "dauerhafte" Überkapazitäten?
- Entsprechen die tatsächlichen Produktionskosten der deutschen Hersteller denjenigen, welche bei möglichem technischen Fortschritt im Produktionsprozeß realisierbar wären?

- Weisen die Modelle der deutschen Hersteller eine hohe Produktqualität auf?
- Sind die Modelle deutscher Hersteller beispielsweise durch innovative Sicherheitskomponenten gekennzeichnet, die den aktuellen Stand der Forschung- und Entwicklung repräsentieren?
- Erwirtschaften sie im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen überproportionale Gewinne?
- Wenn ja, ist dies nur temporär oder ein dauerhaft zu beobachten?

Auf dieser Basis soll nun im folgenden der deutschen Pkw-Markt analysiert werden.

7 Eine Analyse des deutschen Pkw-Marktes

7.1 Die Automobilindustrie - Schlüsselindustrie der deutschen Volkswirtschaft

Unter dem Begriff der Automobilindustrie werden die Hersteller von Kraftwagen und deren Motoren, von Straßenzugmaschinen, Aufbauten, Anhängern, Kraftfahrzeugteilen und –zubehör verstanden. Die amtliche Statistik der Bundesrepublik Deutschland erweitert diesen Begriff und faßt die Automobilindustrie mit den Herstellern von Kraft- und Fahrrädern und mit den Betrieben des Kraftfahrzeugreparaturgewerbes unter der Kennziffer 33 zum Wirtschaftszweig "Straßenfahrzeugbau, Reparatur von Kraftfahrzeugen usw." zusammen.[281]

Unabhängig von der gewählten Abgrenzung beeinflußt diese Branche mit ihren Aktivitäten maßgeblich die wirtschaftliche Entwicklung der gesamten deutschen Volkswirtschaft. Ihre Innovationskraft und ihr ökonomisches Gewicht machen sie „unter gesamtwirtschaftlichen, struktur- wie regionalökonomischen und beschäftigungspolitischen Gesichtspunkten“ [282] zu einer Schlüsselbranche der Bundesrepublik Deutschland.

Bei der Herstellung eines Automobils werden vorgelagerte Branchen wie beispielsweise Chemie-, Stahl-, Elektro- und Textilindustrie genauso wie nachgelagerte Sektoren mit Kraftfahrzeughandel, Werkstätten, Tankstellen und anderen Dienstleistungsunternehmen zusammengeführt. Dabei wird durch Herstellung, Vertrieb und Nutzung des Automobils eine Bruttowertschöpfung erzielt, die etwa ein Fünftel des deutschen Sozialproduktes umfaßt.[283]

---

281 Vgl. *Berg, Hartmut (1984): 171*.

282 *Nolte, Dirk (1991)*: 362.

283 Vgl. *Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1995a)*: 2.

Die Fertigung von Automobilen ist durch einen hohen Vorleistungsanteil geprägt, d.h. etwa zwei Drittel des Wertes eines fertigen Kraftwagens entfallen auf Zulieferung vorgelagerter Wirtschaftsbereiche. Die große beschäftigungspolitische Bedeutung der Automobilindustrie ergibt sich deshalb weniger aus der direkten Bedeutung der Hersteller, sondern vor allen Dingen aufgrund der Arbeitsplätze in den zahlreichen vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen.[284]

Insgesamt leben nach Angaben des *VDA* 1994 in Deutschland von der Automobilproduktion 1,4 Mio. Menschen, davon ca. 500.000 bei den Fahrzeug- und Aufbautenherstellern, ca. 440.000 bei den Zulieferern sowie 460.000 bei den Herstellern von Vormaterial und den für die Automobilproduktion tätigen Dienstleistungsunternehmen. Damit ist ca. jeder siebte deutsche Arbeitsplatz direkt oder indirekt vom Automobil abhängig.[285]

Abbildung 7: Die Schlüsselbranche der deutschen Volkswirtschaft: Kennzahlen der Automobilindustrie, Stand: 1994

	Automobilindustrie	Gesamte Industrie
Umsatz	213 Mrd. DM	1.702 Mrd. DM
Beschäftigte	662.000	6.702.000
Exporte	123 Mrd. DM	596 Mrd. DM
Investitionen	10 Mrd. DM	100 Mrd. DM
F&E – Aufwendungen	12 Mrd. DM	58 Mrd. DM

Quelle: *VDA (1995a)*: 2

Neben der beschäftigungspolitischen muß auch die regionalökonomische Bedeutung dieses Industriezweiges betont werden, da sich die Standorte der Hersteller und Zulieferer auf nur wenige Regionen konzentrieren. Dabei weist Baden-Württemberg bundesweit die höchste Anzahl an Betrieben, Beschäftigten und Umsätzen im Straßenfahrzeugbau auf. Vor allem der Großraum Stuttgart wird durch die Automobilindustrie entscheidend geprägt. Ähnliches gilt für das Bundesland Niedersachsen, in welchem die Volkswagen AG strukturbestimmend ist. Aber auch die Städte Wolfsburg, Rüsselsheim, Regensburg, Bremen, Köln oder Saarlouis sind sowohl finanziell als auch beschäftigungspolitisch von der

284 Vgl. *Nolte, Dirk (1991)*: 362 f.

285 Vgl. *Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1995a)*: 2.

Automobilindustrie in einem hohen Ausmaß abhängig.[286]

Die Bedeutung dieses Wirtschaftszweiges für die Bundesrepublik Deutschland spiegelt sich auch in der Investitionstätigkeit wider. Mit Bruttoanlageinvestitionen in Höhe von 10 Mrd. DM tätigt die Automobilindustrie 1994 rund 10% der gesamten Industrieinvestitionen. In den neuen Bundesländern hat sie bis Ende 1993 fünf Mrd. DM investiert. Des weiteren ist die Automobilindustrie eine wichtige Steuerquelle, da etwa jede vierte Steuermark in Deutschland von der Produktion bis hin zum Unterhalt durch das Automobil verursacht wird.[287]

Darüber hinaus ist eine hohe Integration dieser Branche in die Weltwirtschaft zu konstatieren. So werden in 1994 Erzeugnisse für ca. 123 Mrd. DM exportiert. Dem intensiven weltweiten Wettbewerb begegnen die zum Industriezweig gehörenden Unternehmen mit hohen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung. Nahezu 12 Mrd. DM werden 1994 für F+E aufgewandt, über 20% der Aufwendungen der deutschen Wirtschaft, um durch Innovationen die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Fahrzeuge zu sichern.[288]

Für die weitere Analyse ist jedoch die bereits oben angeführte aggregierte Systematik der amtlichen Statistik nicht zweckmäßig. Eine zielführendere Einteilung wird durch die Orientierung an der für diese Branche charakteristischen Wertschöpfungskette erreicht.

Unter Zulieferern werden in der so definierten dreistufigen Wertschöpfungskette Unternehmen verstanden, deren Produkte (Zulieferteile) ganz oder teilweise auf die Bedürfnisse der Automobilhersteller ausgelegt sind und von diesen in Auftrag gegeben werden. Unter Zulieferteilen werden Einzelteile oder Erzeugnisse verstanden, die „ohne oder nur mit geringfügiger Weiterverarbeitung regelmäßig in bestimmte Produkte des beziehenden Unternehmens eingehen, nur in dieser bestimmten Verbindung zu verwenden und für die Herstellung des (End-) Produktes erforderlich sind.“[289] Abnehmer der Zulieferteile sind die im Mittelpunkt der Analyse stehenden Automobilhersteller, die als erstausrüstende Montagebetriebe für das Endprodukt, das Kraftfahrzeug, verantwortlich sind. Ihre Beziehung zur Zulieferindustrie wird entscheidend durch Make-or-buy-Entscheidungen geprägt. Im Rahmen derartige Kalküle entscheiden sie, welche für die Produktion notwendigen Teile oder

286 Vgl. *Nolte, Dirk (1991)*: 363.

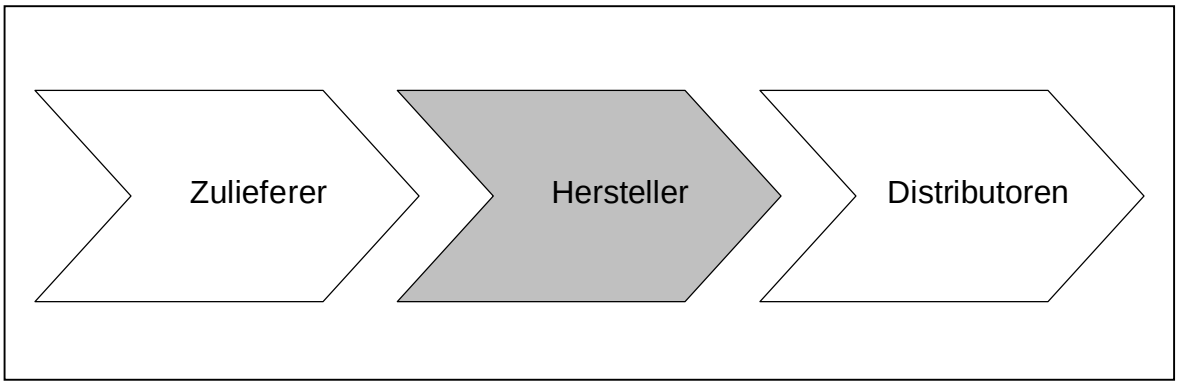
287 Vgl. *Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1995a)*: 2.

288 Vgl. *Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1995a)*: 2.

289 *Abend, Jens M. (1991)*: 10.

sonstigen Leistungen in Eigenregie oder durch Fremdbezug beschafft werden.[290] Auf der nachgelagerten Absatzstufe fungieren in der deutschen Automobilwirtschaft im wesentlichen als Distributoren ein- und zweistufige Händlersysteme, die auf der Risiko- und Investitionsbereitschaft freier Vertragspartner basieren.[291] Der Automobilvertrieb erfolgt dementsprechend überwiegend durch Vertragshändler bzw. an letztere durch Kommissionsagenturverträge angeschlossene Unterorganisationen (Unterhändler, Vertragswerkstätten o.ä.), die durch exklusive Verträge an die Automobilhersteller gebunden sind.[292] Parallel zu freien Vertragspartnern integrieren einige Hersteller wie BMW und Mercedes-Benz werkseigene Niederlassungen in ihre Absatzkanäle.

Abbildung 8: Vereinfachte Wertschöpfungskette der Automobilindustrie



Quelle: *Eigene Darstellung*

Die Analyse der Automobilindustrie konzentriert sich im Rahmen dieser Arbeit auf die Kraftwagenindustrie[293], genauer auf die Hersteller fabrikneuer Personen-[294] und Kombinationskraftwagen[295]. Im weiteren Verlauf werden Hersteller von Kombinationskraftwagen in der Regel als Pkw-Hersteller bezeichnet, da diese auch für die Herstellung von Kombi

290 Vgl. *Abend, Jens M. (1991)*: 11 und 92.

291 Vgl. *Heß, Andreas (1997)*: 25.

292 Vgl. *Berg, Hartmut (1984):* 187 f.

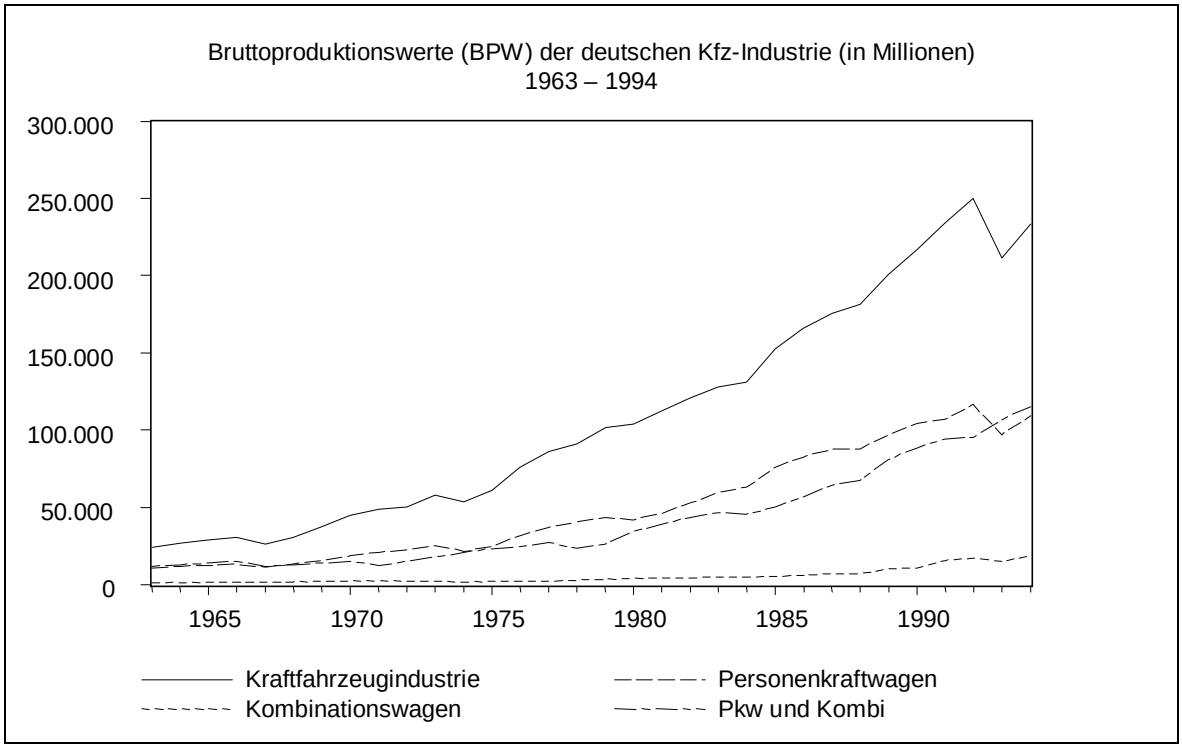
293 Unter der Kraftwagenindustrie versteht man Hersteller von maschinell angetriebenen Straßenfahrzeugen, welche auch zum Mitführen von Anhängefahrzeugen geeignet sein können. Vgl. *Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1992)*: 7.

294 Unter Personenkraftwagen versteht man Kraftwagen, die nach Bauart und Einrichtung hauptsächlich zum Transport von Personen, deren Gepäck und/oder von Gütern bestimmt sind und maximal 9 Sitzplätze haben einschließlich dem Fahrzeugführer. Vgl. *Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1992)*: 7.

295 Unter Kombinationskraftwagen versteht man Personenkraftwagen mit folgenden Merkmalen: Karosserie: Geschlossener Aufbau. Das Heck ist derart ausgelegt, daß der Innenraum des Kombis gegenüber dem der Limousine vergrößert ist; Dach: Festes, starrverbundenes Dach. Ein Teil des Daches kann auch geöffnet werden; Insassenraum: 4 oder mehr Sitze in mindestens 2 Sitzreihen, die hintere (n) Sitzbank/Sitzbänke muß/müssen klappbare oder herausnehmbare Rückenlehnen zur Vergrößerung der Lagefläche haben; Türen: 2 oder 4 seitliche Türen und

verantwortlich zeichnen. Der Nutzfahrzeugbereich[296] wird dagegen nicht in die Analyse integriert. Diese Einschränkung resultiert aus der Tatsache, daß der Nutzfahrzeugmarkt gegenüber dem für Personen- bzw. Kombinationskraftwagen zahlreiche und bedeutsame Unterschiede aufweist und somit eine integrierte Analyse beider Märkte nicht sinnvoll erscheint.[297]

Diagramm 1: Bruttowertschöpfung der Pkw- und Kombi-Hersteller im Vergleich zur gesamten Bruttowertschöpfung der Kraftfahrzeugindustrie



Quelle: *Eigene Darstellung*; *VDA (diverse Jahrgänge)*; vgl. Anhang 1

Die Hersteller fabrikneuer Personenkraftwagen (Pkw) und Kombinationskraftwagen (Kombi) erwirtschaften den größten Anteil am Bruttoproduktionswert[298] der deutschen Kraftfahrzeugindustrie. Im Jahre 1994 beträgt der Anteil 54,6%, wobei durch die Herstellung von Pkw ein Anteil von 46,6% und durch die Herstellung von Kombi 7,9% erwirt-

Hecktür; Fenster: 4 oder mehr Seitenfenster. Vgl. *Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1992)*: 7.

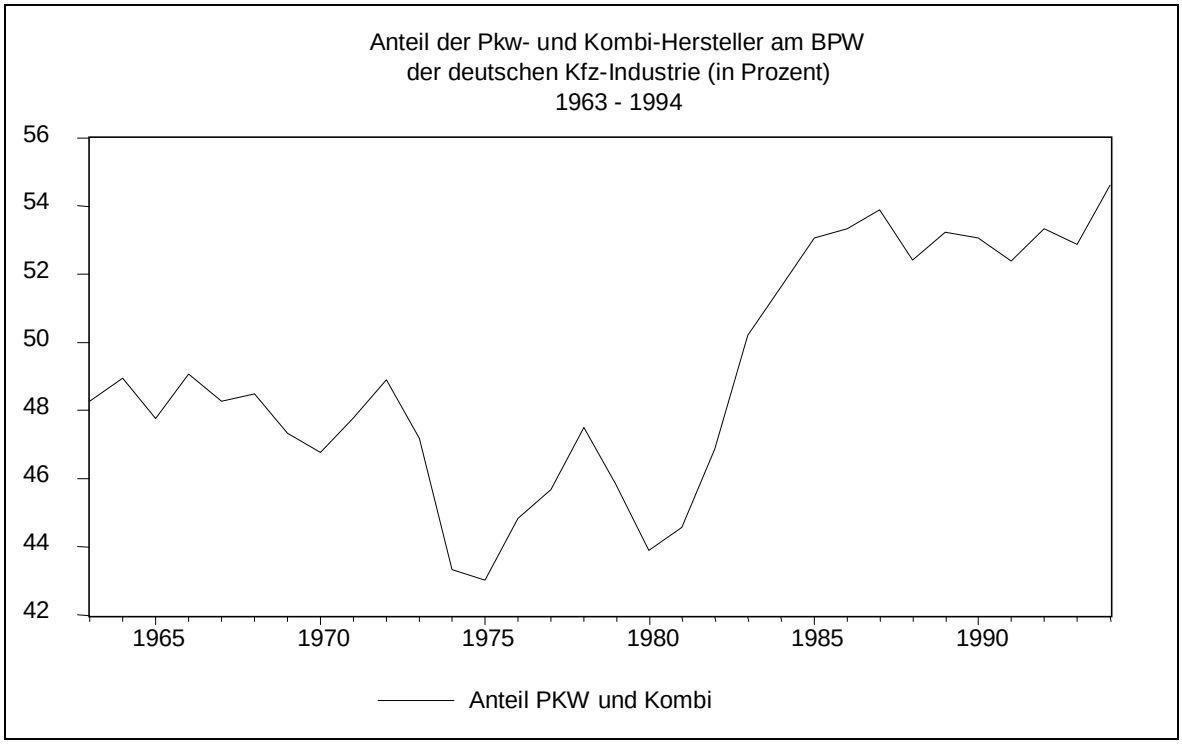
296 Unter Nutzfahrzeugen versteht man Kraftwagen, die aufgrund ihrer Bauart zum Transport von Personen, Gütern und/oder zum Ziehen von Anhängefahrzeugen bestimmt sind. Personenkraftwagen sind ausgeschlossen. Vgl. *Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1992)*: 7.

297 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 171.

298 Unter dem Bruttoproduktionswert versteht man den Wert der zum direkten Verkauf bestimmten Produktion (ohne Herstellung von Erzeugnissen zur Weiterverarbeitung im gleichen Unternehmen) unter Zugrundelegung des im Berichtszeitraum erzielten Verkaufspreises ab Werk einschließlich Verpackung und abzüglich der gewährten Rabatte sowie abzüglich evtl. Verbrauchssteuern. Vgl. *Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1992)*: 9.

schaftet wird. Die Diagramme 1 und 2 geben einen Überblick über die Entwicklung des gesamten Bruttoproduktionswertes der deutschen Kraftfahrzeugindustrie seit 1963 bzw. über den Anteil der Hersteller von fabrikneuen Pkw und Kombi an dieser Größe.

Diagramm 2: Anteil der Pkw- und Kombi-Hersteller am Bruttoproduktionswert der gesamten deutschen Kfz-Industrie



Quelle: *Eigene Berechnungen, VDA (diverse Jahrgänge)*, vgl. Anhang 1, Anhang 2

7.2 Die Bestimmung des relevanten Marktes

7.2.1 Der sachlich relevante Markt

Für das weitere Vorgehen ist zunächst eine Marktabgrenzung im Hinblick auf die für die Analyse maßgebliche Art von Waren und gewerblichen Leistungen erforderlich. Dazu sind mehrere Marktabgrenzungskonzepte[299] entwickelt worden. Gemäß dem hier präferierten Bedarfsmarktkonzept wird die Marktabgrenzung von der Nachfrageseite vorgenommen. Dieses Konzept unterstellt, daß das gesamte Spektrum heterogener Güter sich in verschiedene Bedarfsmärkte aufteilen läßt, d.h. Güter sind einem Bedarfsmarkt zuzuordnen, wenn sie die gleichen Grundbedürfnisse aus Sicht der Verbraucher befriedigen.

Zur Bestimmung des sachlich relevanten Marktes orientiert sich diese Arbeit an eine Systematisierung, die *Berg* entsprechend dem Bedarfsmarktkonzept in einer Studie[300] zur Automobilindustrie aus dem Jahre 1984 entwickelt hat und zunächst eine Unterscheidung zwischen Personenkraftwagen (inklusive Kombinationskraftwagen) und Nutzfahrzeugen vornimmt.

Nutzfahrzeuge, die einen Teilmarkt bilden, dienen danach dem Transport von Personen und Gütern. Bei den Fahrzeugen für den Personentransport, den Omnibussen, differenziert *Berg* zwischen dem Angebot für den (öffentlichen) Nahverkehr und dem Angebot für den (privaten) (Fern-) Reiseverkehr. Für den Gütertransport wird das Angebot unterschieden in eine Gruppe von Spezialwagen, die jeweils einen eigenen Teilmarkt begründen (Tank-, Autotransport-, Müll-, Betontransportmischerwagen usw.) und eine zweite Gruppe von Lastwagen, für die nach Maßgabe der jeweiligen Gewichtsklassen unterschiedliche Teilmärkte definiert werden können. Eine dritte Gruppe, die der Spezialwagen für andere Zwecke als die des Gütertransportes (Feuerwehrwagen, Straßenreinigungsmaschinen, Abschlepp- und Krankenwagen, Ausstellungswagen), bildet einen weiteren Teilmarkt. Fahrzeuge dieser drei Gruppen bilden jeweils einen sachlich relevanten Markt, der von anderen Märkten der Branche durch "hinreichend eindeutige" Substitutionslücken abgetrennt und im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter analysiert wird. *Berg* unterscheidet ferner den Markt

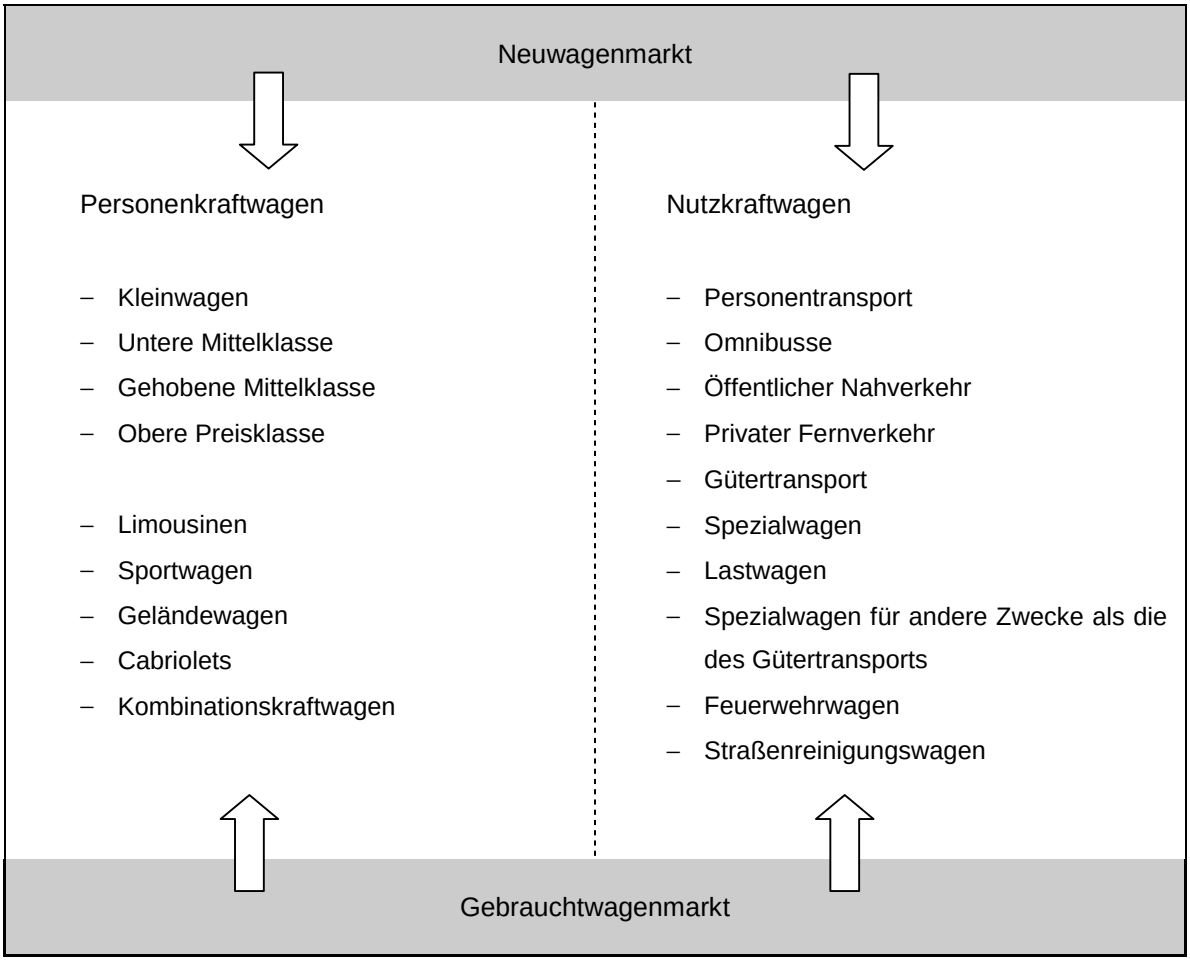
---

299 Vgl. hierzu Kapitel 6.1.

300 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 178 f. In dieser Studie analysiert Berg den deutschen Markt für neue Personenkraftwagen (PKW) bis Anfang der 80er Jahre. Da im Rahmen dieser Arbeit die Frage im Mittelpunkt steht, wie sich die Anbieter- und Käuferstruktur, das Marktverhalten dieser Akteure und die Marktergebnisse in den neunziger Jahren im Vergleich zu den 60er, 70er und 80er Jahren auf dem Sättigungstendenzen aufweisenden deutschen Markt verändert haben, werden die Ergebnisse dieser Arbeit mit den Ergebnissen der Studie von Berg verglichen. Ziel ist es dabei, sowohl parallele als auch divergierende Entwicklungen aufzuzeigen und deren Ursachen zu analysieren.

für fabrikneue Fahrzeuge und den für Gebrauchtwagen (vgl. Abbildung 9), zwischen denen enge und zudem wechselseitige Interdependenzen.[301] Dies gilt sowohl für den Markt der Personen- als auch für den Markt der Nutzkraftwagen.[302]

Abbildung 9: Teilmärkte und Interdependenzen zwischen Neu- und Gebrauchtwagenmarkt



Quelle: *Eigene Darstellung*; *Berg, Hartmut (1984)*: 178f.

301 Wichtig ist in diesem Kontext auch die Tatsache, daß ca. 80% der Neuwagenkäufer in den neunziger Jahren ihr Gebrauchtfahrzeug in Zahlung geben. *Vgl. Dudenhöffer, Ferdinand (1997)*: 13.

302 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 178.

7.2.1.1 Kaufentscheidungen, gebrauchte Fahrzeuge und der Neuwagenmarkt

Um die doch recht komplexen Beziehungen zwischen diesen Teilmärkten zu verstehen, sollen zunächst Kaufentscheidungen allgemein und darauf aufbauend die Kaufentscheidungen bei gebrauchten Fahrzeugen näher analysiert werden. In Kapitel 7.3.4 wird speziell auf Kaufentscheidungen bei Neufahrzeugen eingegangen.

Kaufentscheidungen werden nach Nutzenerwartungen getroffen, die dann durch die tatsächliche Nutzenstiftung der Objekte im Rahmen des Konsums oder Gebrauchs überprüft und gegebenenfalls modifiziert werden. Bei vielen Gütern beschränken sich Nutzenserwägungen nicht nur auf einen sogenannten Grund- bzw. Gebrauchsnutzen, sondern erstrecken sich auf einen Zusatznutzen, der insbesondere durch Aspekte des sozialen Umfeldes (Geltungsnutzen) und der persönlichen Sphäre (Erbauungsnutzen) beeinflußt wird.[303]

Kaufentscheidungen werden aber auch unter dem Aspekt getroffen, daß Güter einer gewissen Abnutzung unterliegen, die das Nutzenpotential im Zeitablauf der Produktlebensdauer verringert. Die Produktlebensdauer wird zwar einerseits durch die technisch-funktionale Qualität des Gutes bestimmt, die verschleißbedingt im Lauf der Nutzung abnimmt und somit dessen technische Lebensdauer limitiert, andererseits ist für den Benutzer oft jedoch die wirtschaftliche Produktlebensdauer ausschlaggebend, da dieser verschleißbedingte Reparaturaufwendungen in einen Vergleich mit dem Neupreis integriert. Folglich determinieren für diese Benutzergruppe wirtschaftliche und nicht technisch-funktionale Aspekte die Nutzungsdauer eines Gutes.[304]

Inwieweit nun technisch-funktionale oder wirtschaftliche Überlegungen Kaufentscheidungen bestimmen, ist häufig einer objektiven, d.h. interpersonellen Bewertung entzogen. Letztlich wird die Kaufentscheidung durch das subjektive Empfinden des Benutzers bestimmt, ob der zuvor skizzierte Bedürfniskomplex (Gebrauchsnutzen, Zusatznutzen, technische oder wirtschaftliche Aspekte) durch ein neues Produkt besser befriedigt wird als durch das bisherige.[305]

Dieser Sachverhalt ist insbesondere für den Gebrauchtwagenmarkt von Relevanz, da hier neben technischen und wirtschaftlichen Aspekten, dem Aspekt der geplanten oder künstlichen Alterung eine besondere Bedeutung zukommt. Im Rahmen ihrer Modellpolitik dienen den Pkw-Herstellern Produktvariationen (Relaunches oder Modellpflege) zwar ei-

---

303 Vgl. *Meinig, Wolfgang/Heß, Andreas (1992)*: 252 f.

304 Vgl. *Meinig, Wolfgang/Heß, Andreas (1992)*: 253.

nerseits zur Umsetzung technologischer Neuerungen, aber anderseits auch zu einer bewußt herbeigeführten künstlichen Veralterung der jeweiligen Ausgangsmodelle im Rahmen einer Strategie des "planned obsolescence".[306] Insbesondere diejenigen Benutzer, deren Kaufentscheidungen primär durch den Geltungsnutzen bestimmt werden, empfinden ihren Bedürfniskomplex durch ein "neues" Modell besser befriedigt und tauschen ihren bisherigen Pkw, trotz einer hohen technischen und wirtschaftlichen Restlebensdauer, gegen einen neuen ein. Durch dieses Verbraucherverhalten erklärt sich unter anderem die Bedeutung des Gebrauchtwagenmarktes[307], da hier ein großer Anteil relativ neuer Fahrzeuge mit einer hohen technischen und wirtschaftlichen Restlebensdauer vorzufinden ist. Diese Ausführungen verdeutlichen, „daß die Subjektivität von Bedürfniskomplexen und Wertesystemen verantwortlich ist für die Bedeutung gebrauchter Produkte als Objekt eines eigenständigen Marktes.“[308] Konkret formuliert kann das Entstehen eines Gebrauchtwagenmarktes damit einerseits auf Ersetzungsgründe technisch-funktionaler und wirtschaftlicher Art zurückgeführt werden, andererseits aber auch auf prestigegeleitete Verhaltensweisen der Benutzer.[309]

Sowohl Ersetzungsgründe technisch-funktionaler, wirtschaftlicher als auch prestigegeleiterter Art werden jedoch von den ökonomischen Auswirkungen einer tatsächlichen Veräußerung entscheidend beeinflußt. Die Bereitschaft und der Zeitpunkt zur Veräußerung werden maßgeblich durch den realisierbaren Marktwert für den gebrauchten Pkw bestimmt. Aus dem Bestreben des Pkw-Besitzers, einen möglichst hohen Verkaufspreis zu erzielen, erklärt sich einerseits die Gewohnheit, den Fahrzeugkauf und -verkauf in streng periodischen Abständen vorzunehmen, andererseits aber auch das kurzfristige Vorziehen dieses Zeitpunktes bei besonders günstigen Verkaufsmöglichkeiten.[310] Grundlage dieser Überlegungen ist, daß ein Besitzer seinen gebrauchten Pkw grundsätzlich nur dann mit Aussicht auf Erfolg am Markt anbieten kann, wenn Nachfrage vorhanden ist. Je größer die Nachfrage, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit einen zumindest subjektiv als hoch

---

305 Vgl. *Meinig, Wolfgang/Heß, Andreas (1992)*: 253.

306 Hintergrund einer derartigen Strategie ist aus Herstellersicht die Einschätzung, daß ein hoher Anteil junger Modelle tendenziell günstige Wachstumsaussichten verspricht. Vgl. *Meffert, Heribert (1982)*: 344. Vgl. hierzu auch *Berg, Hartmut (1992)*: 196.

307 Zur wachsenden Bedeutung des Gebrauchtwagenmarktes vgl. auch Diagramm 3.

308 *Meinig, Wolfgang/Heß, Andreas (1992)*: 254.

309 Vgl. *Meinig, Wolfgang/Heß, Andreas (1992)*: 254.

310 Durch die Wiedervereinigung z.B. haben viele westdeutsche Haushalte ihre gebrauchten Fahrzeuge gegen Neuwagen eingetauscht, da die Nachfrage nach Gebrauchtwagen in Ostdeutschland die Preise für diese enorm in die Höhe getrieben hat.

empfundenen Verkaufspreis zu erzielen.[311]

Der Gebrauchtwagenmarkt bietet aber nicht nur dem Veräußerer die Möglichkeit zur Bedürfnisbefriedigung, sondern auch dem Nachfrager Geltungsbedürfnisse mit ökonomischen Vorteilen zu verbinden. Für den Gebrauchtwagenkäufer sind vor allem drei Aspekte entscheidungsrelevant: erstens wird die Preisdifferenz zwischen Gebraucht- und Neuwagen subjektiv höher bewertet als der damit verbundene Nutzenentgang, zweitens kann der Gebrauchtwagenkauf einem Käufer überhaupt erst die Möglichkeit eröffnen, ein Fahrzeug mit einem höheren Image zu erwerben und drittens bleibt vor dem Hintergrund des erhofften Imageeffektes dem sozialen Umfeld des Käufers in der Regel verborgen, daß es sich beim erworbenen Fahrzeug, insbesondere bei jungen Gebrauchten (Jahreswagen, Vorführfahrzeuge der Neuwagenhändler, Leasingrückläufer etc.), um ein gebrauchtes Automobil handelt.[312]

7.2.1.2 Das Verhältnis des Gebrauchtwagenmarktes zum Neufahrzeugmarkt

Die zunehmende Kaufakzeptanz für gebrauchte Pkw spiegelt sich in der Entwicklung des Gebrauchtwagenmarktes wider. Das Diagramm 3 zeigt, daß der Gebrauchtwagenmarkt auf Stückzahlen bezogen seit 1963 stärker gewachsen ist als der Neuwagenmarkt. Im Vergleich zum Basisjahr 1963 haben sich die Besitzumschreibungen im Jahr 1996 beinahe verfünffacht, während die Neuzulassungen sich nur ca. verdreifachten. Im Durchschnitt steigen die Besitzumschreibungen im jeweiligen Vergleich zum Vorjahr um 5,3%, die Neuzulassungen nur um 2,57% (vgl. Anhang 3).

Auch umsatzbezogen ist der Gebrauchtwagenmarkt mit einem Gesamtumsatz von 95,2 Mrd. DM im Jahre 1991 bereits auf ca. 87% des Neuwagenumsatzes angewachsen.[313]

Aber nicht nur technische, wirtschaftliche und prestigegeleitete Aspekte determinieren das quantitative und qualitative Wachstum des Gebrauchtwagenmarktes. Die Nachfrage nach gebrauchten Pkw wird auch durch Preiserhöhungen auf dem Neuwagenmarkt sowie konjunkturellen Einflüssen bestimmt und belegt die Interdependenzen zwischen diesen automobilen Teilmärkten. Verändern nach *Berg* Preiserhöhungen für Neuwagen bei zunächst konstanten Gebrauchtwagenpreisen die zwischen diesen beiden Teilmärkten beste-

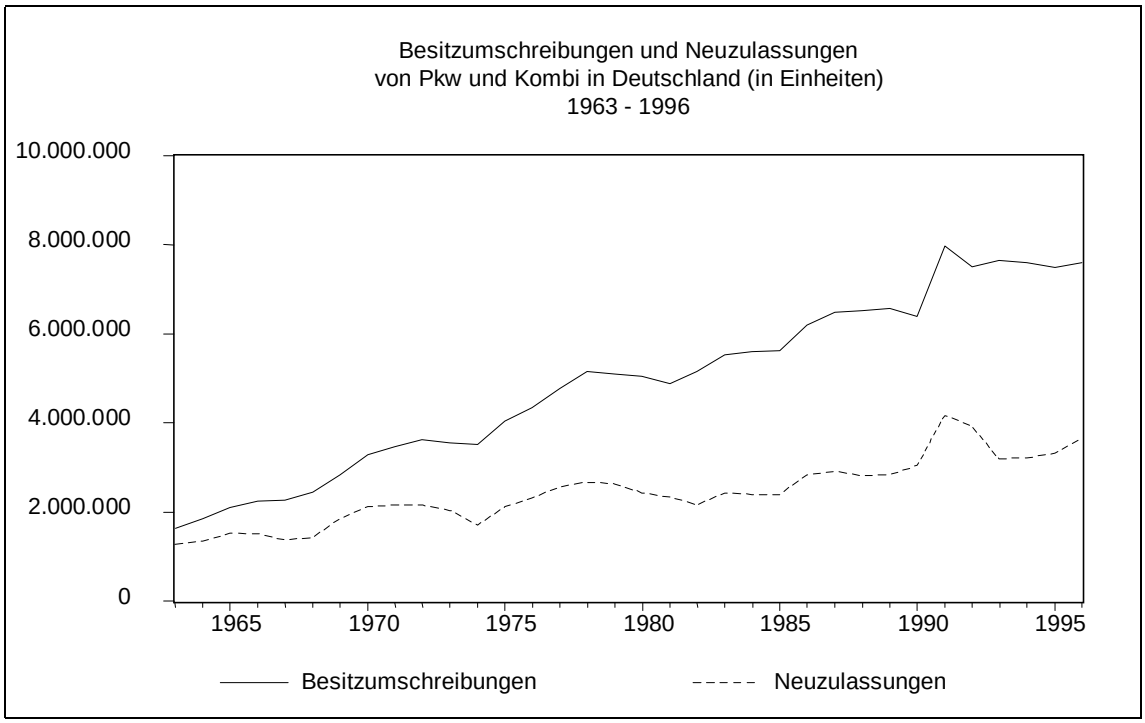
311 Vgl. *Meinig, Wolfgang/Heß, Andreas (1992)*: 254.

312 Vgl. *Meinig, Wolfgang/Heß, Andreas (1992)*: 255.

313 Vgl. *Meinig, Wolfgang/Heß, Andreas (1992)*: 258. Zur zunehmenden Bedeutung der gebrauchten Pkw/Kombi als Alternative zu Neufahrzeugen vgl. auch *o.V. (1996b)*.

henden Preisrelationen, kommt es so lange zu Wanderbewegungen zwischen diesen, bis die relativen Preisunterschiede durch die zusätzliche Gebrauchtwagennachfrage wieder auf ihr "übliches" Maß zurückgeführt wird. Ebenso führt *Berg* an, daß Käufer in Phasen rückläufiger Konjunktur mit Einkommenseinbußen rechnen und somit den Erwerb eines Neuwagens aufschieben oder auf den Gebrauchtwagenmarkt ausweichen bzw. in einer konjunkturellen Aufschwungphase den Erwerbszeitpunkt eines Neuwagens vorziehen oder aber aufgrund nachfragebedingter Lieferzeiten auf das sofort verfügbare Angebot des Gebrauchtwagenmarktes zurückzugreifen.[314]

Diagramm 3: Besitzumschreibungen und Neuzulassungen in Einheiten 1963 – 1996



Quelle: *Eigene Darstellung, VDA (diverse Jahrgänge)*, vgl. Anhang 3

Wichtig für das Verständnis der zwischen diesen Teilmärkten bestehenden Zusammenhänge ist, daß es für gebrauchte Automobile im Gegensatz zu Neufahrzeugen einen Privatmarkt gibt. Eine Analyse der Marktanteile nach fabrikatsgebundenem Neuwagenhandel und Privathandel setzt bei einer Aufgliederung nach Alters- und Preisklassen der Fahrzeuge an.[315] Der Marktanteil des fabrikatsgebundenen Neuwagenhandels ist insbesondere bei Fahrzeugen, die älter als sechs Jahre sind und deren Anschaffungspreis unter 4000 DM

314 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 178 f.

liegt, im Vergleich zu den übrigen Anbietern (Privatpersonen oder professionellen Gebrauchtwagenhändlern) weit unterdurchschnittlich und offenbart eine gravierende Wettbewerbsschwäche, die verstärkt wird, da auch die Dominanz des Neuwagenhandels bei Fahrzeugen im Alter von bis zu drei Jahren durch wachsende Konkurrenz erodiert. Die Vermarktung von Fahrzeugen dieser Alters- und Preisklasse (z.B. Jahreswagen sowie Fahrzeugflotten großer Mietwagen- und Leasinggesellschaften) erfolgt im großen Stil nicht über den Neuwagenhändler, sondern wird durch Hersteller, Banken oder Mietwagen- und Leasinggesellschaften in Eigenregie betrieben. Dadurch stehen potentiellen Käufern auch bei hochpreisigen Gebrauchtwagen vielfältige alternative Angebotsformen zur Verfügung, die in Konkurrenz zum fabrikatsgebundenen Neuwagenhandel treten und dessen Marktposition gefährden.[316]

Die Ursache für den hohen Stellenwert des privaten Gebrauchtwagenhandels läßt sich aus der überdurchschnittlichen Bedeutung wirtschaftlicher Aspekte für die entsprechende Käufergruppe ableiten. Im Vergleich zum Privatmarkt weist der Neuwagenhandel ein vergleichsweise höheres Preisniveau auf, daß sich durch die Sortimentsstruktur der Vertragshändlerbetriebe (vorwiegend junge und qualitativ hochwertige Pkw), höheren Qualitätsstandards und den damit verbundenen Kosten (Garantien etc.) sowie überhöhten Eintauschpreisen in Verbindung mit dem Neuwagengeschäft ergibt. Das höhere Preisniveau fabrikatsgebundener Händlerbetriebe führt dazu, daß insbesondere Erst- und Zusatzkäufer auf den Privatmarkt ausweichen.[317]

7.2.1.3 Die sachliche Strukturierung des Pkw-Marktes

Die Differenzierung des Pkw-Marktes in den für fabrikneue und den für gebrauchte Fahrzeuge zeigt zwar die zuvor skizzierten Interdependenzen zwischen diesen Teilmärkten auf, führt aber nicht zu sinnvoll abgegrenzten sachlich relevanten Märkten für diese Arbeit. Vor dem Hintergrund des gestellten Zieles, die Entwicklung des Wettbewerbs auf dem deutschen Neuwagenmarkt unter wettbewerbstheoretischen und -politischen Aspekten zu analysieren, ist eine stärker disaggregierte Betrachtung des Marktes notwendig. Zielführender ist es, den Neuwagenmarkt in unterschiedliche Preisklassen zu differenzieren (untere Preisklasse, untere Mittelklasse, gehobene Mittelklasse, obere Preisklasse) und dieses mo-

315 Vgl. *Meinig, Wolfgang/Heß, Andreas (1992)*: 259.

316 Vgl. *Meinig, Wolfgang/Heß, Andreas (1992)*: 259 f.

netäre Klassifikationskriterium mit weiteren Produkt- bzw. Funktionskriterien, wie etwa die Unterscheidung in Limousinen, Sportwagen, Geländewagen oder Cabriolets, zu kombinieren.[318] Die Kombination mehrerer Klassifikationskriterien wird notwendig, da innerhalb gleicher Preisklassen, Neuwagen unterschiedliche Funktionen und Eigenschaften aufweisen und somit nicht den gleichen Bedürfnissen dienen. Daß auch bei dieser sachlichen Strukturierung des Marktes für fabrikneue Pkw „Unschärfen in der Abgrenzung und Zuordnung“[319] einzelner Teilmärkte auftreten, also keine eindeutigen Substitutionslücken diagnostiziert werden können, liegt u.a. an dem Bemühen der Pkw-Hersteller, ein alle Marktsegmente abdeckendes Angebot zu offerieren und somit Käufern marken- bzw. konzernintern die Übergänge zu benachbarten Klassen möglichst "fließend" zu ermöglichen.[320]

Um diese Ausführungen zu verdeutlichen, soll auf die Typenzuordnung der Pkw- und Geländewagen-Vergleichsklassen der Mercedes-Benz AG[321] zurückgegriffen werden, in welcher Vergleichsklassen der gängigen Fahrzeugmodelle gebildet werden. Zur Systematisierung der für 1995 gültigen baureihenorientierten Vergleichsklassen werden z.B. sämtliche Neuerscheinungen nach den unternehmensinternen Grundsätzen der operativen Vergleichsklasse (Baureihe, Karosserieform, Fahrzeuglänge und Fahrzeug-Bruttopreis) klassifiziert bzw. durch ein Punkteraster bewertet und in die entsprechende Vergleichsklasse aufgenommen. Die Einteilungskriterien Fahrzeuglänge und Fahrzeugpreis definieren sowohl die für Mercedes-Benz traditionelle Kernvergleichsklasse, dem Hochpreissegment, als auch die Ergänzungs-/Aufsteigerklasse. Darüber hinaus werden für 1995 erstmals auch Großraumlimousinen (Van) bewertet und einer separaten Vergleichsklasse (GRL-Klasse) zugeordnet. Diese Maßnahme ist im Hinblick für eine vorausschauende Markt- und Potentialbetrachtung zu verstehen, da auch Mercedes-Benz (aufgrund steigender Nachfrage nach Fahrzeugen dieses Typs) über einen Markteintritt in dieses Segment nachdenkt. Die Preisuntergrenze zur Vergleichsklassenzuordnung wird für die Großraumlimousinen von der Abteilung MBVD dabei auf DM 40.000, - festgelegt und verdeutlicht, daß Mercedes-Benz zwar eine "full-product-line"-Strategie entwickelt, sich jedoch in den einzelnen Segmenten weiterhin als Anbieter hochpreisiger Fahrzeuge versteht. Vans auf Transporterbasis, wie

317 Vgl. *Meinig, Wolfgang/Heß, Andreas (1992)*: 260.

318 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 179.

319 *Berg, Hartmut (1984)*: 179.

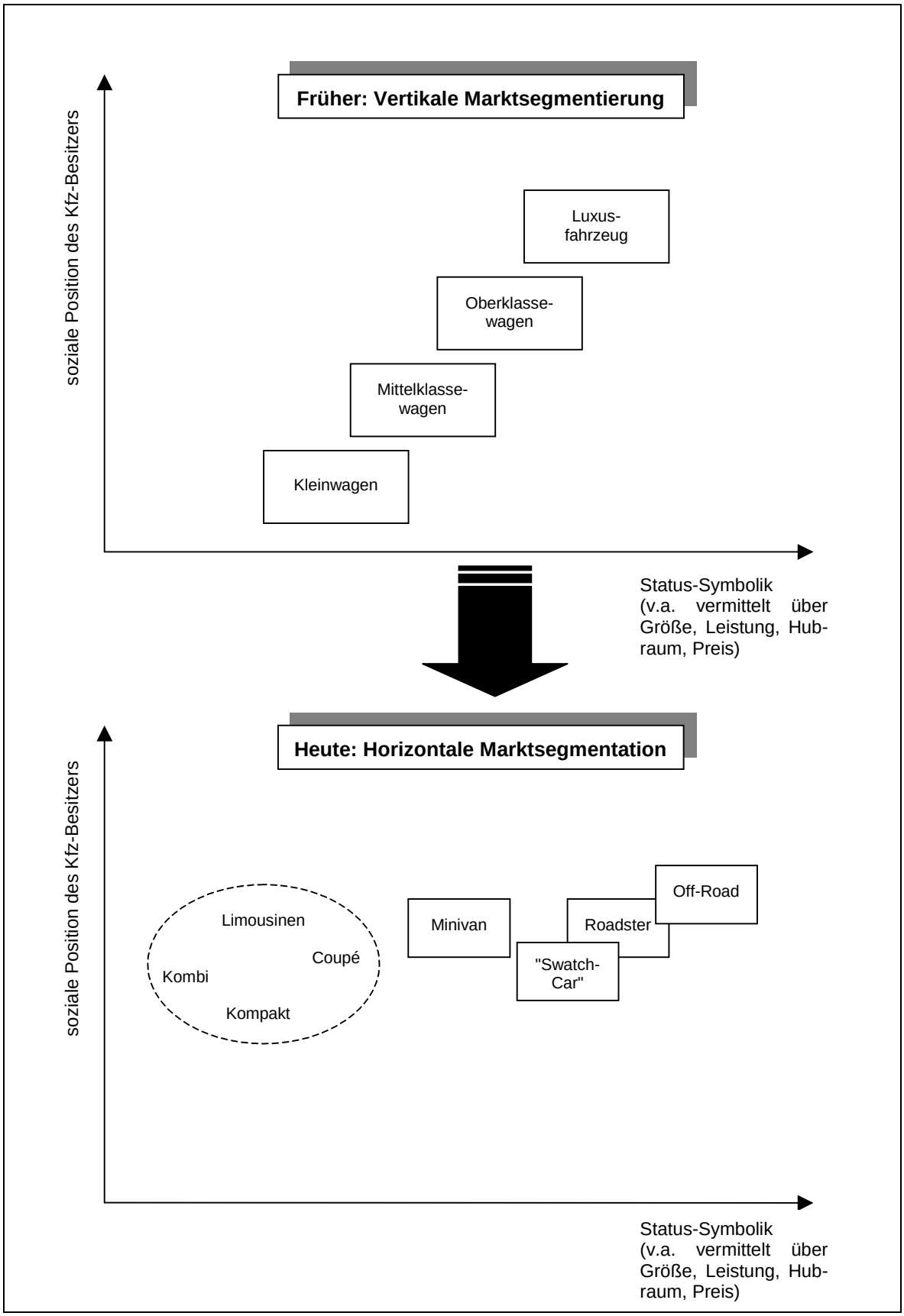
320 Vgl. hierzu auch die Ausführungen zur full-product-line in Kapitel 7.5.1.

321 Vgl. *Mercedes-Benz (AG)(1995)*.

z.B. VW Multivan, VW Caravelle und Ford Tourneo, finden aufgrund ihrer Größe (Außen- und Innenmaße) generell keine Berücksichtigung in der GRL-Vergleichsklasse und werden damit dem Nutzfahrzeugbereich zugeordnet. Diese Vorgehensweise verdeutlicht die Schwierigkeit, Fahrzeugtypen eindeutig gewissen Vergleichsklassen zuzuordnen, da Vans multifunktionale Eigenschaft besitzen, welche ihre Systematisierung zur Pkw-Klasse genauso rechtfertigt wie die zu der der Nutzfahrzeug-Klasse. In der C-Vergleichsklasse werden beispielsweise der Audi A4/80, der 3er BMW, der VW Passat, der Ford Mondeo, der Opel Vectra, der Renault Laguna, der Peugeot 406, der Honda Accord und der Nissan Primera mit der C-Klasse von Mercedes-Benz einem Marktsegment zugerechnet, obwohl hier erhebliche Preisdisparitäten auftreten. In der SL-Vergleichsklasse positioniert Mercedes-Benz beispielsweise seine SL-Klasse gegen den Porsche 911/930, Ferrari F335, Chevrolet Corvette, Ferrari Testarossa, Mitsubishi 3000 GT, Ferrari 456 und Lamborghini Diablo; Sportwagen also, die in einem noch erheblicherem Ausmaße preisliche Unterschiede in Höhe von einigen DM 100.000, - aufweisen und deren substitutionelle Beziehungen von der Preiskomponente her doch zumindest fraglich erscheinen. Ähnliche Klassifikationsschemata (mit kombinierten Kriterien) werden auch von den anderen deutschen Automobilherstellern zur Marktabgrenzung verwandt und dienen den Unternehmen zur Marktanalyse in den einzelnen Teilsegmenten des Gesamtmarktes sowie als Grundlage für zukünftige unternehmerische Dispositionen. Fließend ist aber nicht nur der Übergang zwischen den einzelnen Vergleichsklassen wie Mercedes-Benz sie zum Beispiel definiert, sondern auch der Übergang vom Markt der Personenkraftwagen zu dem der Nutzfahrzeuge, da die Kombinationskraftwagen (Kombis), ähnlich wie die zuvor angeführten Vans, Eigenschaften beider Fahrzeugarten aufweisen.[322]

322 Vgl. zu sich deckenden Attributen verschiedener Fahrzeugtypen *Berg, Hartmut (1984)*: 179.

Abbildung 10: Vertikale versus horizontale Marktsegmentierung in der Automobilindustrie



Quelle: *Heß, Andreas (1997)*: 29 [modifiziert]

Das oben angeführte Klasssifikationsschema, d.h. die Kombination monetärer Kriterien mit funktionellen Eigenschaften, führt traditionell zu einer primär vertikal ausgerichteten Marktsegmentierung, die jedoch insbesondere in den 90er Jahren in eine horizontale Segmentierung überführt wird (vgl. Abbildung 6). Diese Tendenz wird durch den Wertewandel in der Gesellschaft forciert, da Kunden heute nicht mehr – wie in den 60er und 70er Jahren – nach gängigen Kategorisierungen eingeteilt werden können. Erwerben in den 60er, 70er und auch noch in den 80er Jahren Verbraucher mit steigendem Einkommen und dadurch mit zunehmendem Alter tendenziell Fahrzeuge höherer Preisklassen, ist in den 90er Jahren die Tendenz zu beobachten, daß im Beruf erfolgreiche Personen innovative Kleinwagen ebenso wie junge Singles der Erbengeneration Exklusivlimousinen kaufen.[323]

7.2.2 Der deutsche Pkw-Markt als Analysegegenstand

Die im Rahmen dieser Arbeit angestrebte Analyse konzentriert sich auf den Pkw-Markt der Bundesrepublik Deutschland ohne zu verkennen, daß für die auf diesem Markt agierenden deutschen Automobilproduzenten der Weltmarkt traditionell eine hohe Bedeutung hat und in den 90er an Relevanz gewinnt. Zum einen spricht aber für diese räumliche Begrenzung die Tatsache, daß der weitaus größte Teil der Verbraucher ihren Neufahrzeugbedarf in Deutschland deckt[324] und zum anderen, daß der Heimatmarkt für jeden der hier tätigen inländischen Hersteller von hoher Bedeutung ist. Im Kapitel 7.3.8 wird des weiteren die "Modellfunktion" des deutschen Marktes im Kontext protektionistischer Maßnahmen näher beschrieben und damit ein weiterer Grund zur regionalen Begrenzung auf diesen Markt angeführt.

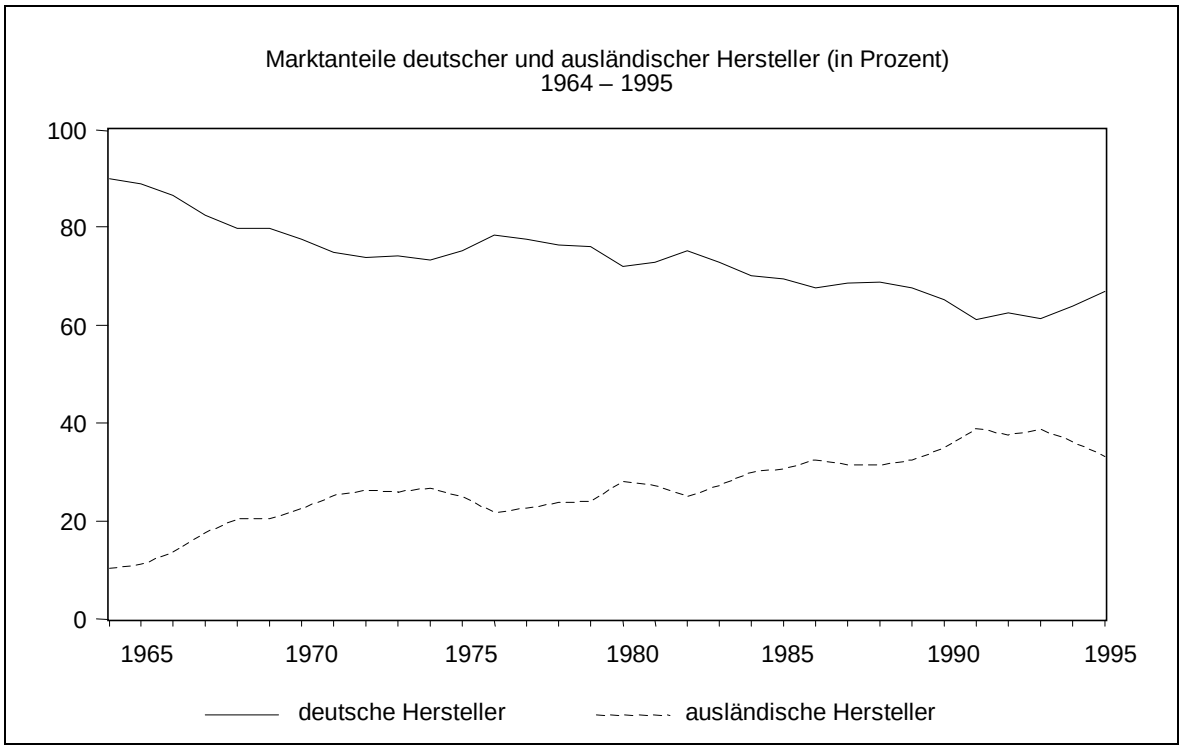
Die Bedeutung des Inlandsmarktes wird durch den Marktanteil der deutschen Hersteller bei den inländischen Neuzulassungen dokumentiert. Trotz sinkender Marktanteile seit 1963 (89,75%) beträgt er im Jahr 1995 immerhin noch 66,85% (vgl. Diagramm 4).

---

323 Vgl. *Heß, Andreas (1997)*: 28.

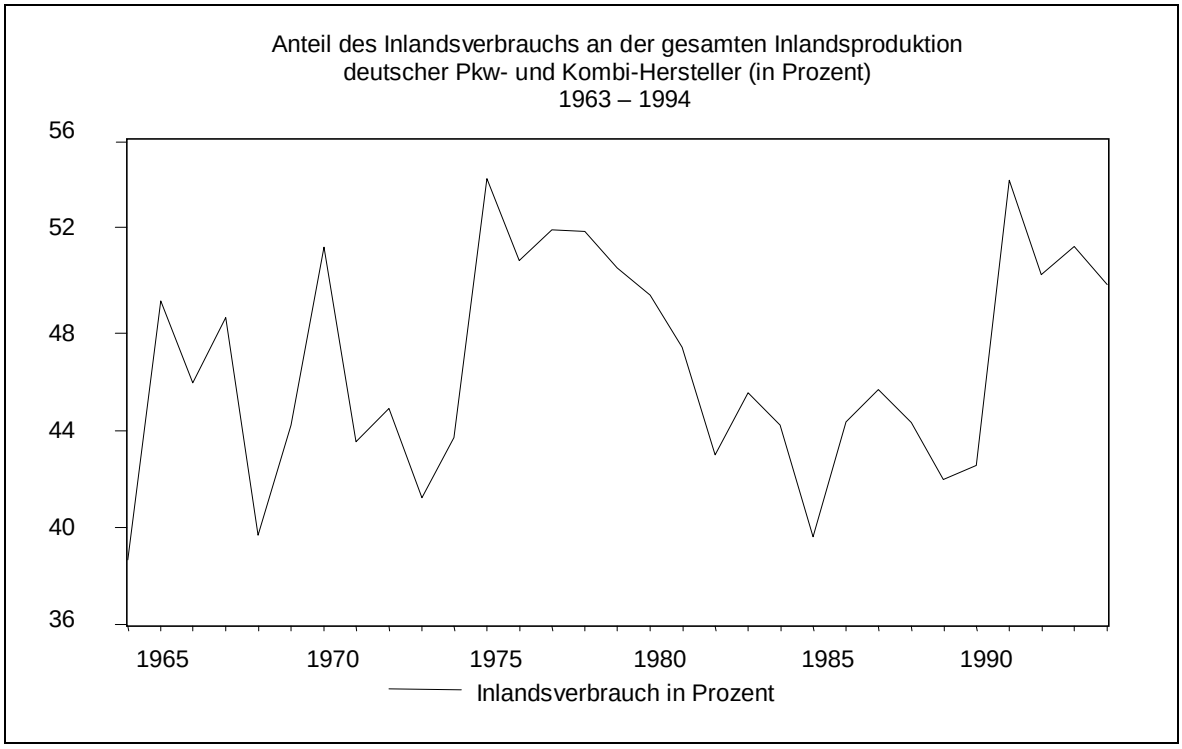
324 Vgl. hierzu die Grundidee des Bedarfsmarktkonzeptes in Kapitel 6.1.

Diagramm 4: Marktanteil deutscher und ausländischer Hersteller 1963 – 1995



Quelle: *Eigene Berechnungen, VDA (diverse Jahrgänge)*, vgl. Anhang 7, Anhang 8

Diagramm 5: Anteil des Inlandsverbrauchs an der gesamten Inlandsproduktion deutscher Pkw- und Kombi-Hersteller



Quelle: *Eigene Berechnungen, VDA (diverse Jahrgänge)*, vgl. Anhang 9

Des weiteren wird ein großer Teil der inländischen Produktion der deutschen Hersteller durch den Heimatmarkt absorbiert. Im Jahre 1995 wird die Produktion zu 61,58% auf dem deutschen Markt abgesetzt. Dieser Wert nimmt im beobachteten Zeitraum einen Spitzenplatz ein, darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß der Inlandsverbrauch doch erheblichen Schwankungen im Zeitablauf unterworfen ist. So wird beispielsweise im Jahr 1964 ein historischer Tiefstand von 38, 67% erreicht, der nur noch näherungsweise in den Jahren 1968 39,66% und 1985 39,61% zu beobachten ist. Der Durchschnitt liegt im Beobachtungszeitraum bei 47,18%. Das Diagramm 5 verdeutlicht die Entwicklung des Inlandsverbrauchs an der gesamten Inlandsproduktion deutscher Pkw-Hersteller im Beobachtungszeitraum.

Abbildung 11: Zulassungen Pkw und Kombi 1989 – 1995

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Australien	464.322	486.947	416.784	453.214	455.909	502.011	527.132
Belgien	443.039	477.059	466.513	470.515	378.523	390.280	361.965
Deutschland	2.831.740	3.040.783	4.158.674	3.929.558	3.194.204	3.209.224	3.314.061
Frankreich	2.274.307	2.309.130	2.031.274	2.105.700	1.721.222	1.972.919	1.930.504
GB	2.300.944	2.008.934	1.592.326	1.593.601	1.778.426	1.910.933	1.945.366
Italien	2.296.784	2.307.265	2.252.414	2.389.395	1.694.762	1.671.396	1.693.235
Japan	4.403.749	5.102.659	4.868.233	4.454.012	4.199.451	4.210.168	4.443.906
Kanada	974.531	867.772	882.801	783.108	739.001	748.729	627.837
Niederlande	496.115	502.704	490.407	491.970	391.904	434.004	446.388
Portugal	192.962	212.680	231.397	281.903	249.876	244.379	229.875
Schweden	307.104	229.941	188.288	154.173	124.434	156.375	169.756
Spanien	1.123.972	982.144	887.279	981.736	744.851	909.599	834.369
USA	9.852.617	9.103.204	8.234.017	8.056.777	8.406.237	8.903.064	8.706.970

Quelle: *Eigene Darstellung*; *VDA (diverse Jahrgänge)*

Die Bedeutung des deutschen Marktes für die inländischen, aber dadurch auch für die ausländischen Hersteller, wird weiter durch absolute Zahlen deutlich. Nach den USA und Japan ist der deutsche Markt der drittgrößte weltweit. 1995 werden in den USA 8.706.970 Pkw und Kombi, in Japan 4.443.906 und in der Bundesrepublik Deutschland 3.314.061 neu zugelassen.[325] Diesen dritten Platz hält die Bundesrepublik schon seit Jahren inne und erklärt dadurch die konstant hohe Bedeutung des Inlandsmarktes für die deutschen Her-

steller. Die Abbildung 11 gibt die Zulassungszahlen einiger wichtiger Märkte im Vergleich zum deutschen Markt in den 1989 bis 1995 wieder.

7.2.3 Der Beobachtungszeitraum

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht der Pkw-Markt der Bundesrepublik Deutschland Mitte der 90er Jahre. Da im Rahmen dieser Arbeit das zeitliche Vergleichsmarktkonzept[326] präferiert wird, bei welchem die Marktergebnisse einer bestimmten Periode mit denen früherer auf dem gleichen Markt verglichen werden sollen, wird ein Beobachtungszeitraum von 1963 bis 1995 der Untersuchung zugrunde gelegt.[327] Der so abgegrenzte Zeitraum bietet den Vorteil, langfristige Entwicklungstendenzen vor dem Hintergrund des Überganges von einem Wachstumsmarkt zu einem reifen Markt analysieren zu können.

7.3 Die Grundvoraussetzungen (basic conditions)

7.3.1 Produkteigenschaften

Die Charakterisierung von Produkteigenschaften ist notwendig, da das Verhalten der Unternehmen und der Verbraucher entscheidend durch diese Eigenschaften beeinflußt wird. Das Automobil kann als ein relativ teures, technisch sehr komplexes und dauerhaftes Gut charakterisiert werden. Sein Grundnutzen liegt in der Mobilität, die es dem Käufer ermöglicht, sowohl kurze als auch lange Distanzen zu überwinden. Für viele Käufer beinhaltet es jedoch auch einen Zusatznutzen in Form von Prestige und Status. Trotz steigenden Wohlstandes vieler Haushalte im Beobachtungszeitraum ist es das teuerste Gut, das viele Familien kaufen bzw. das zweitteuerste, unterstellt man den Kauf eines Hauses. Die Nachfrage nach einem Automobil ist bedingt abhängig von Preisen und stärker abhängig vom Einkommen.[328] Da das Automobil ein technisch zunehmend komplexeres Produkt ist, und da die meisten Käufer weder über die Zeit noch über die technische Kompetenz verfügen, diese Komplexität en detail zu beherrschen, werden Kaufentscheidungen vor allem bei privaten Käufern durch Faktoren wie Styling, Komfort, Ruf und Preis dominiert. Der mangeln-

325 Vgl. *Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1996b).*

326 Vgl. *Markert, Kurt (1981)*: 304 f. und Kapitel 6.3.

327 Je nach Zahlenmaterial kann der Beobachtungszeitraum um einige Jahre erweitert oder verkürzt werden.

328 Geschätzte Preiselastizitäten der Nachfrage rangieren zwischen 1,2 und 1,5, die Einkommenselastizitäten befinden sich in einem Bereich von 2,5 bis 3,9. Vgl. dazu die Untersuchungen von *White, Lawrence J. (1982)*: 146 und die

de Wille oder die mangelnde technische Kompetenz führt dazu, daß die Käufer ihr Automobil nicht selber warten und reparieren. Somit setzen sie voraus, daß Wartung, Reparatur und Ersatzteile von Händlern, Tankstellen oder freien Werkstätten durchgeführt werden. Da Automobile auch Mobilität über große Entfernung gewährleisten und entsprechend durch die Käufer genutzt werden, erwarten diese eine flächendeckende, d.h. möglichst europaweite Bereitstellung dieser Dienste insbesondere durch die Hersteller der präferierten Marken. Dadurch gewinnt der Kundendienst an Bedeutung für den Markterfolg des Produktes Automobil.[329]

7.3.2 Käuferkategorien

Die Nachfrage nach einem neuen Automobil wird durch drei Arten von Käufern geprägt: dem Erst-, dem Zusatz- und dem Ersatzkäufer.[330] Durch den hohen Motorisierungsgrad in Deutschland ist letzterer das dominierende Nachfrageelement und beeinflußt somit entscheidend das Verhalten der Automobilproduzenten.

Eine weitere wichtige Unterscheidung ist die Differenzierung nach privaten und gewerblichen Käufern. Unter gewerblichen Käufern werden in der Regel Flottenkäufer (z.B. Mietwagenagenturen, Leasing-Firmen, Firmen mit eigenem Fuhrpark, öffentliche Institutionen) verstanden, die eine zunehmend wichtiger werdende Gruppe für die Automobilproduzenten repräsentieren. Für deren Kaufentscheidung sind technische und preisliche Überlegungen wichtiger als für private Käufer.[331] Flottenkäufer verwenden daher mehr Zeit und Ressourcen zur Fundierung ihrer Kaufentscheidung und setzen ihre Einkaufsmacht im Verhandlungsprozeß mit Herstellern und Händlern entsprechend ein. Diese wiederum begegnen dem unterschiedlichen Kaufverhalten dieser Gruppen mit differenzierten Strategien (Preispolitik, Produktpolitik etc.).

Für die Automobilproduzenten sind aber nicht nur diese Käuferkategorien von Interesse, sondern neben den privaten Haushalten und gewerblichen Käufern auch die Gruppe der Automobilhändler. Während letztere – wie auch die Flottenkäufer – in unmittelbarem Kontakt zu den Automobilherstellern stehen, haben die privaten Haushalte nur indirekt

---

Anhänge 5 und 6.

329 Vgl. *White, Lawrence J. (1982)*: 146 f.

330 Vgl. zu den Typen von Kaufentscheidungen *Meffert, Heribert (1982)*: 141.

331 Vgl. *White, Lawrence J. (1982)*: 146.

über die Händler mit den Herstellern Kontakt.[332]

7.3.2.1 Private Haushalte

Die zahlenmäßig größte und damit wichtigste Abnehmergruppe der Automobilhersteller stellen die privaten Haushalte dar (vgl. Tabelle 1). Obwohl diese nicht in direktem Kontakt mit Automobilherstellern stehen, da sie den Kauf über den fabrikatsgebundenen Handel tätigen, üben sie über ihr Kaufverhalten erheblichen Einfluß auf die Hersteller aus.[333] Ihr Kaufverhalten wird dabei durch vielfältige Faktoren beeinflußt. Eine wesentliche Determinante des Kaufverhaltens in den 90er Jahren ist der Wertewandel in der Gesellschaft, der sich mit Blick auf den Automobilkauf auch in der Abnahme der statusorientierten Ausrichtung der Gesellschaft dokumentiert.[334] Sind Automobile in den 60er und 70er Jahren Symbole von Besitz und Prestige, verliert diese Symbolik in den 90er Jahren an Bedeutung und schwächt damit die Position der Anbieter.[335] Die Verbraucher haben zunehmend ein "nüchternes" Verhältnis zum Automobil, d.h. der Zusatznutzen verliert an Bedeutung in Relation zum originären Grundnutzen der Mobilität.[336] Dadurch bedingt fällt es den Anbietern zunehmend schwerer, Kaufentscheidungen durch emotionale Momente wie Prestige und Status zu beeinflussen. Der Kauf eines Automobils wird verstärkt durch rationale Faktoren wie Anschaffungspreis und Unterhaltskosten beeinflußt. Weiteren Druck erfahren sowohl die Hersteller als auch die Händler durch die erodierende Marken- und Einkaufsstättenloyalität[337] der Konsumenten. Die zunehmende Angleichung der Produktqualitäten und die ständig größer werdende Angebotsvielfalt in Verbindung mit dem Aufbrechen von tradierten Markenbotschaften führt dazu, daß die Markenbindung an Bedeutung verliert. Geringere Qualitätsunterschiede der Fahrzeuge diverser Anbieter verringern für den Kunden nicht zuletzt das Kaufrisiko und erhöht somit die Bereitschaft der Bedarfsträger zum Markenwechsel. Die zunehmenden Substitutionsbeziehungen zwischen den Marken verstärkt die Verhandlungsmacht der Verbraucher und führt zu einer steigenden Bedeutung der Preispolitik über das gesamte Leistungsspektrum der Hersteller und Händler. Der

---

332 Vgl. *Neuner, Andreas (1993)*: 209.

333 Vgl. *Neuner, Andreas (1993)*: 220.

334 Vgl. *Christ, Hubertus (1994)*: 258.

335 Vgl. *Heß, Andreas (1997)*: 28.

336 Vgl. in diesem Kontext auch die Forderung von *Diekmann, Achim (1994)*: 53 ff., das Automobil strategisch neu zu positionieren.

337 Vgl. *Heß, Andreas (1997)*: 27.

Wertewandel der Verbraucher führt auch dazu, daß immer mehr Konsumenten in Ballungsgebieten auf den Besitz des Automobils verzichten und sich innovativeren, kostengünstigeren Formen der Automobilnutzung zuwenden, die eine ausreichende individuelle Mobilität sichern (z.B. Car Sharing, Mobility Card).[338]

Die privaten Haushalte besitzen also eine nicht zu unterschätzende Abnehmermacht, da sie mit ihrem Kaufverhalten über den Erfolg bzw. Mißerfolg eines Modells oder einer Marke und damit auch über die Wettbewerbsfähigkeit des betreffenden Unternehmens entscheiden. Herstellern, denen es nicht gelingt, neue Trends rechtzeitig zu erkennen und nachfrageorientierte Produkte zu entwickeln, verlieren zwangsläufig Marktanteile an die Konkurrenz.[339]

Tabelle 1: Zulassungen von Pkw und Kombi nach Haltergruppen 1995

Zulassungen von Pkw und Kombi nach Haltergruppen 1995			
		Absolut	in Prozent
1.	Land- und Forstwirtschaft	4.158	0,13%
2.	Energiewirtschaft, Bergbau	3.475	0,10%
3.	Verarbeitendes Gewerbe	148.795	4,49%
4.	Baugewerbe	38.960	1,18%
5.	Großhandel	30.517	0,92%
6.	Handelsvermittlung	2.455	0,07%
7.	Einzelhandel	495.795	14,96%
8.	Verkehr und Nachrichtenübermittlung	24.090	0,73%
9.	Kreditinstitute und Versicherungsgewerbe	8.500	0,26%
10.	Dienstleistungen	478.590	14,44%
Unternehmen und Selbständige insgesamt (1-10)		1.235.335	37,28%
11.	Organisationen ohne Erwerbscharakter	6.958	0,21%
12.	Gebietskörperschaften und Sozialversicherungen	12.248	0,37%
13.	Arbeitnehmer und Nichterwerbspersonen sowie unbekannt	2.059.520	62,14%
Insgesamt		3.314.061	100,00%

Quelle: *Eigene Berechnungen*; *VDA (1996b)*: 118

Die wachsende Zahl der Pkw-Anbieter auf dem deutschen Markt, aber auch deren Strategie, breite Produktsortimente anzubieten und dadurch mit einer größeren Zahl von Anbietern zu konkurrieren, stärkt die Verhandlungsmacht der privaten Endabnehmer gegen-

338 Vgl. *Heß, Andreas (1997)*: 27 f.; vgl. zum Wertewandel der Verbraucher auch die von *Zwickel, Klaus (1994)*: 199 ff. aufgeführten Hintergründe dieser Entwicklung.

339 Vgl. *Neuner, Andreas (1993)*: 224.

über den Herstellern, da ein größeres Angebot ein größeres Ausweichpotential bedeutet. Private Haushalte nutzen zunehmend die erhöhte Angebotsvielfalt und sanktionieren Automobilhersteller, die im Preis-Leistungsverhältnis enttäuschen, mit dem Kauf eines adäquaten Modells der Konkurrenz. Typisch für die erhöhte Verhandlungsmacht sind nach *Heß* Käufer, die ganz gezielt und ohne auf bestimmte Marken, Händler oder Regionen festgelegt zu sein, nach dem besten Preis-Leistungsverhältnis suchen.[340]

7.3.2.2 Fuhrparkbetreiber

Da im Gegensatz zu privaten Haushalten bei Fuhrparkbetreibern Rentabilitätsgesichtspunkte die Kaufentscheidungen dominierend beeinflussen, spielen für die Unternehmen technische und preisliche Überlegungen beim Kauf eine wesentlich größere Rolle.[341]

Wirtschaftlichkeit, Zuverlässigkeit und Verarbeitungsqualität, die sich in den laufenden Unterhaltskosten des Fahrzeuges niederschlagen sowie Anschaffungspreise und Finanzierungskonditionen und -modalitäten bestimmen somit die Verhandlungsprozesse zwischen den Fuhrparkbetreibern und den Herstellern. Den Fuhrparkbetreibern werden dabei oft Konditionen eingeräumt, die die Händler aufgrund ihrer begrenzten Margen diesen Unternehmen gar nicht einräumen könnten. Preisnachlässe bis zu 40% sind durchaus keine Seltenheit. Die Verhandlungsmacht resultiert vor allem aus der kontinuierlichen Abnahme großer Stückzahlen.[342]

Tabelle 2: Zur Bedeutung von Fuhrparkbetreibern: Beispiel Mercedes-Benz AG 1995

Mercedes-Benz	Zulassungsanteile
Firmen, Behörden, Autovermieter	50%
Privatkunden	28,8%
Werksangehörige	21,2%
Anteil der Großabnehmer an Neuzulassungen für den gesamten deutschen Markt	20%

Quelle: *Eigene Darstellung*; auto motor sport (*Melfi, Toni (1996)*)

340 Vgl. *Heß, Andreas (1997)*: 28, ebenso *Berg, Hartmut (1996)*: 5 f.

341 Vgl. *Neuner, Andreas (1993)*: 223.

342 Alleine der Autovermieter Sixt kauft jährlich für 1,5 Milliarden DM Autos (ca. 50.000 Personen- und Nutzfahrzeuge) ein und erzielt dabei Konditionen, von denen private Käufer nur "träumen" können. Vgl. *Melfi, Toni (1996);* vgl. auch hier *Neuner, Andreas (1993)*: 218 und 224 f.

Die Hersteller sind dadurch bereit, aber auch gezwungen, zahlreiche Vergünstigungen zu gewähren, um ihre Marktanteile zu verteidigen bzw. nicht zu verlieren. Fuhrparkbetreiber erhalten somit Sonderrabatte, günstigere Finanzierungskonditionen[343] und garantierte Rückkaufpreise sowie Sonderkonditionen bei Wartung und Reparatur (Tabelle 2 verdeutlicht die Bedeutung gewerblicher Abnehmer für die Mercedes-Benz AG).[344]

Ein weiteres Indiz für die Verhandlungsmacht der Fuhrparkbetreiber ist deren zunehmender Einfluß auf die Ausstattungspolitik der Automobilhersteller. Wünschen die privaten Haushalte Pkw, die bereits in der serienmäßigen Basisversion mit diversen Extras ausgerüstet sind, ordern die Fuhrparkbetreiber in der Regel Basismodell ohne Sonderausstattung, um den Anschaffungspreis der Neuwagen möglichst niedrig zu halten. Für die Hersteller erhöhen sich damit aber die Produktionskosten.[345] Die wachsende Bedeutung der Fuhrparkbetreiber und deren hohes Nachfragepotential in Verbindung mit der steigenden Wettbewerbsintensität um solche Großkunden führt aber dazu, daß die Automobilhersteller in zunehmendem Maße speziell auf die Erfordernisse der Fuhrparkbetreiber abgestellte Modellversionen produzieren und anbieten. [346]

Eine besondere Bedeutung innerhalb der Gruppe der Fuhrparkbetreiber haben in den letzten Jahren insbesondere die Autoverleihfirmen gewonnen. Die Relevanz dieser Abnehmergruppe besteht vor allem darin, daß sie ihre im Mietwagengeschäft eingesetzten Pkw regelmäßig in relativ kurzen Zeitabständen durch Neuwagen ersetzt und somit im Vergleich zu anderen privaten oder gewerblichen Endabnehmern eine relativ konstante Nachfrage entwickelt. Um diese Käufergruppe und damit deren Nachfrage besser kontrollieren zu können, haben einige Hersteller (z.B. General Motors und Ford Motor) sich an Verleihfirmen beteiligt bzw. solche akquiriert. Diese Strategie dient einerseits dazu, zykli-

---

343 Die Bedeutung von Finanzierungskonditionen als absatzpolitisches Instrumentarium steigt aber nicht nur im Hinblick auf Fuhrparkbetreiber, sondern auch private Haushalte greifen immer stärker auf Finanzierungen beim Autokauf zurück. In einer Untersuchung der Deutschen Automobil Treuhand GmbH (DAT) wurde eine hohe Kreditaufnahme beim Neufahrzeugkauf festgestellt. Danach haben 1994 die Neuwagenkäufer in den neuen Bundesländern durchschnittlich Kredite in Höhe von 8.950 DM, in den alten Bundesländern dagegen nur in Höhe von 6.950 DM für den Fahrzeugkauf aufgenommen. In den neuen Bundesländern sei für das Gebrauchtauto durchschnittlich 2.350 DM und in den alten Ländern durchschnittlich 1.800 DM als Kredit aufgenommen worden. Bezogen auf alle Neu- und Gebrauchtwagenkäufer des Jahres 1994 addierten sich die Kredite auf insgesamt ca. 38 Milliarden DM von rund 221,6 Milliarden DM, die die Neu- und Gebrauchtwagenkäufer insgesamt ausgegeben haben. 50,1% des Kaufpreises wurden beim Neuwagenkauf in den alten Ländern aus eigenen Ersparnissen aufgebracht, 49,5% in den neuen Bundesländern (62,8% bzw. 63% beim Gebrauchtwagenkauf). Der Vorwagenverkauf brachte in den alten Bundesländern beim Neuwagenkauf 24%, in den neuen nur 17,2%, beim Gebrauchtwagenkauf 17,5% bzw. 14,8%. Vgl. *o.V. (1995j)*.

344 Vgl. *Neuner, Andreas (1993)*: 225.

345 Vgl. dazu den Anhang 61, in welcher die Ford-Werke AG zu dieser Problematik Stellung nimmt.

346 Vgl. *Neuner, Andreas (1993)*: 225.

sches Nachfrageverhalten dieser Firmen möglichst zu glätten und andererseits die Absatzleistungen zu erhöhen. Um diese Ziele zu realisieren, werden den Verleihfirmen durch die Hersteller günstigere Preise und Finanzierungsbedingungen als den Händlern eingeräumt. Die Folge ist, daß die Leihwagen in immer kürzeren Zyklen ausgetauscht und zu einem vorher bereits fixierten Preis wieder an die Hersteller zurückgegeben werden. Dies stellt die Hersteller aber vor die Problematik, die jungen Gebrauchtwagen der Autoverleihfirmen wieder vermarkten zu müssen. Durch die geringen Laufleistungen und den attraktiven Preisabschlägen stellen sie für die Verbraucher eine lukrative Alternative zu einem Neuwagen dar und substituieren folglich "echte" Neuwagenkäufe.[347]

7.3.3 Branchenwachstum auf dem deutschen Markt

Der Pkw-Bestand hat 1995 in Deutschland erstmals die 40-Mio.-Grenze überschritten (vgl. Diagramm 6). Allein in den Jahren 1990 bis 1995 ist der Bestand an Personenkraftwagen im Rahmen der deutschen Wiedervereinigung um ein Drittel ausgeweitet worden. Der Zuwachs des Pkw-Bestandes wird aber angesichts einer verhaltenen Konjunkturentwicklung sowie des verlangsamten Bevölkerungswachstums in Zukunft moderat bleiben.[348] Bereits in den letzten Jahren hat der Ersatzbedarf das Absatzniveau wesentlich gestützt. Die Entwicklung des Ersatzbedarfs, auf den 1995 bereits 89% der Pkw-Zulassungen entfällt, bestimmt somit maßgeblich die Absatzmöglichkeiten der Automobilhersteller.[349]

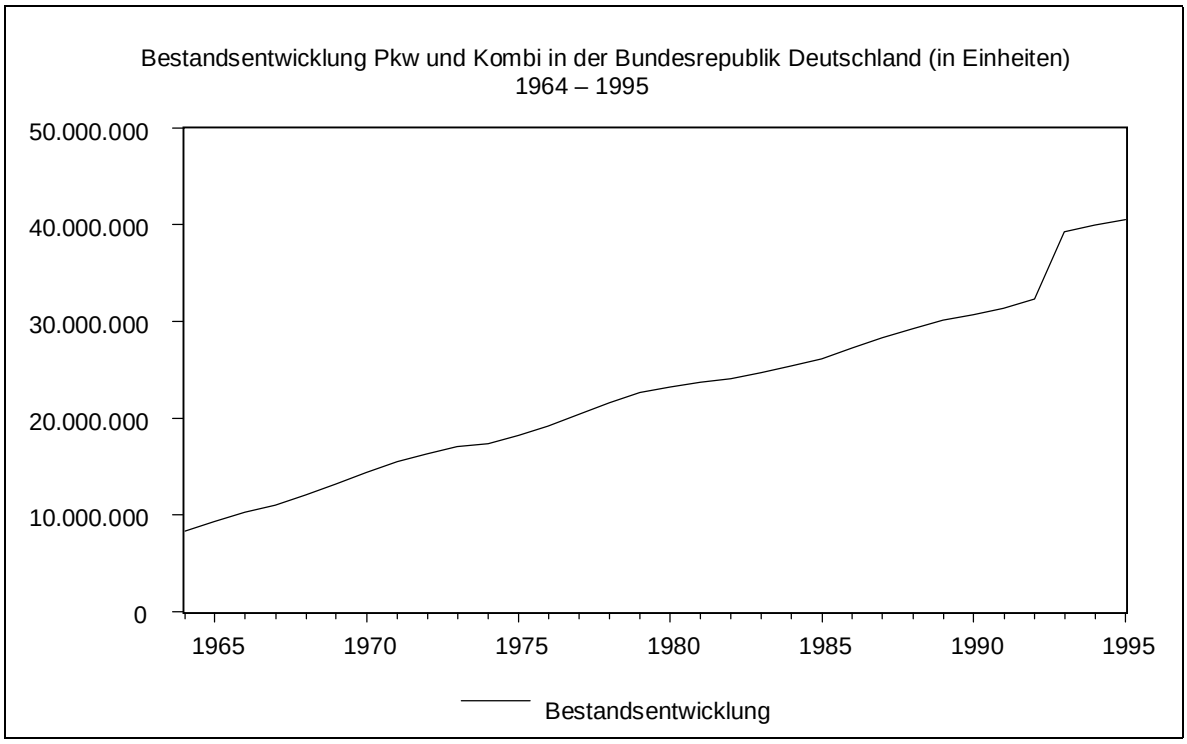
---

347 Vgl. *Neuner, Andreas (1993)*: 222 f.

348 Vgl. hierzu *o.V. (1996d)*: Die Verkehrswirtschaft kann sich nach Einschätzung des ifo-Instituts auf einen anhaltend moderaten Aufschwung einstellen. Das – statistisch – bedeutsamste Ereignis: Die Pkw-Dichte werde 1996 die "Schallmauer" von 500 Autos je 1000 Einwohner überschreiten.

349 Vgl. Anhang 12.

Diagramm 6: Bestandsentwicklung Pkw und Kombi in der Bundesrepublik Deutschland 1963 – 1994



Quelle: *Eigene Berechnungen, VDA (diverse Jahrgänge)*, vgl. Anhang 3

Diagramm 7 verdeutlicht, daß die jährlichen Zuwachsraten tendenziell sinken und damit die These bestätigt wird, daß der Pkw-Markt in Deutschland eindeutig Sättigungstendenzen aufweist. Dies wird auch belegt durch die Entwicklung der Pkw-Dichte in Deutschland (vgl. Diagramm 8). Ähnliche Schlüsse lassen die Ergebnisse der Shell-Studie aus dem Jahre 1995 mit dem Titel "Gipfel der Motorisierung in Sicht"[350] zu. Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Szenarien[351] ("Barrieren" versus "Neue Horizonte") [352] wird die Motorisie-

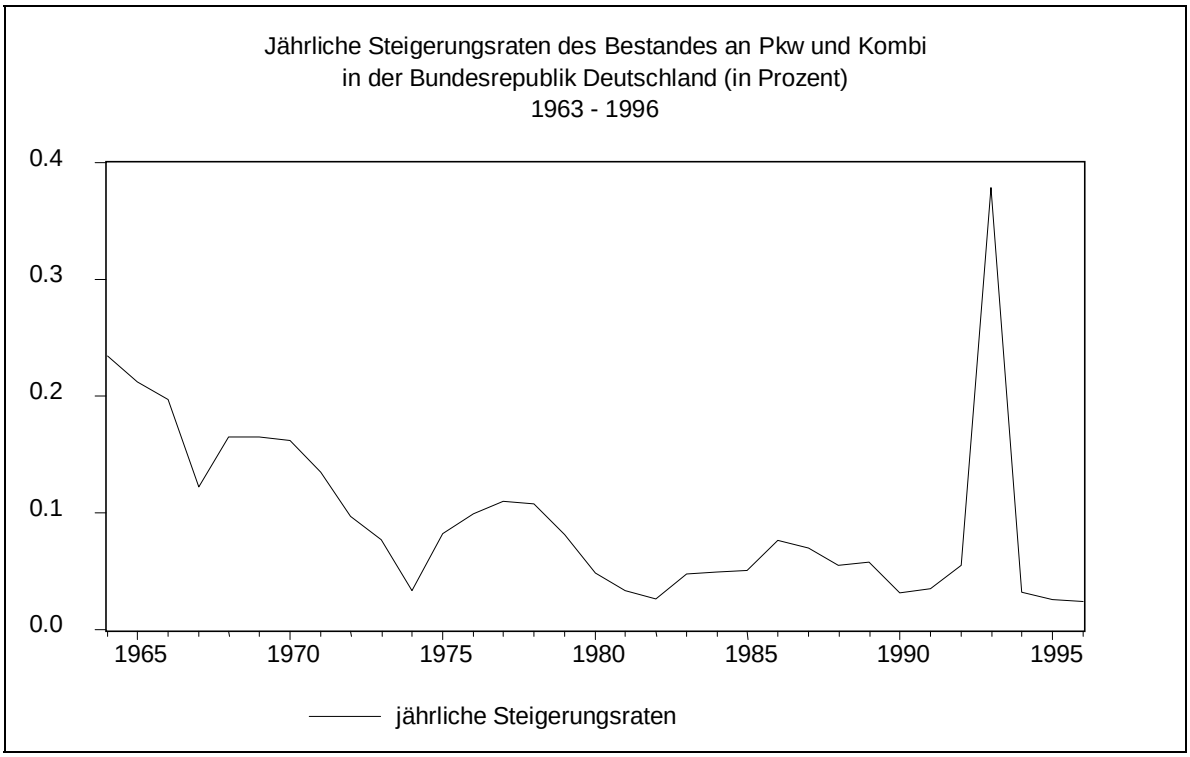
350 Vgl. *Deutsche Shell AG (Hrsg.)(1995)*.

351 Die im Rahmen der Analyse des Wettbewerbsumfeldes gesammelten Informationen werden häufig gebündelt und daraus ein Zukunftsbild, ein Szenario, entworfen. Dies ist ein Mittel der Komplexitätsreduktion. Ziel dabei ist es, die vielfältigen Einflüsse und Kräfte, die im Rahmen der Umweltanalyse herausgearbeitet werden, zu einem überschaubaren Bild der Zukunft zu verdichten. Da die Informationen sich in der Regel nicht zu eindeutigen Trends und Projektionen komprimieren lassen, ist man dazu übergegangen, mehrere alternative Szenarien zu entwickeln. Die us-amerikanische Firma General Electric verwendet zum Beispiel vier Szenarien, angefangen von der "überraschungsfreien" Zukunft bis hin zur "schlechtesten aller denkbaren Zukunftssituationen", die Deutsche Shell AG dagegen zwei, einem positiven Evolutions- und einem Disharmonien-Szenario ("Neue Horizonte versus "Barrieren"). Vgl. *Schreyögg, Georg (1991)*: 47.

352 „Die zukünftige Entwicklung des Pkw-Bestandes und der Neuzulassungen wird traditionsgemäß vor dem Hintergrund unterschiedlicher sozio-ökonomischer Annahmen und Rahmenbedingungen (Szenarien) aufgezeigt. Aus der Fülle von denkbaren Möglichkeiten verfolgen wir zwei grundsätzliche Entwicklungen: das Szenario "Neue Horizonte" und - als den anderen zukünftigen Weg - das Szenario 'Barrieren'. Das Szenario 'Neue Horizonte' geht davon aus, daß sich die weltweiten Liberalisierungstendenzen weiter ausbreiten. Die Früchte dieses Wandels werden nach dem Jahr 2000 geerntet. In 'Barrieren' gerät die weltweite Liberalisierung ins Stocken, die Länder beginnen sich

rung der Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahr 2020 untersucht. Wie auch in früheren Studien[353] kommt die Untersuchung der Deutschen Shell AG aus dem Jahr 1995 zu dem Ergebnis, daß im günstigen Szenario ("Neue Horizonte") die Sättigungsdichte bei 700 Pkw pro 1000 Einwohner liegt, im negativen Szenario ("Barrieren") bei 661 Pkw auf 1000 Einwohner im Jahr 2020 liegen wird und damit der deutsche Markt in zunehmenden Maße Sättigungstendenzen aufweist bzw. aufweisen wird (vgl. Diagramm 9).

Diagramm 7: Jährliche Steigerungsraten des Bestandes an Pkw und Kombi in der Bundesrepublik Deutschland 1963 – 1996

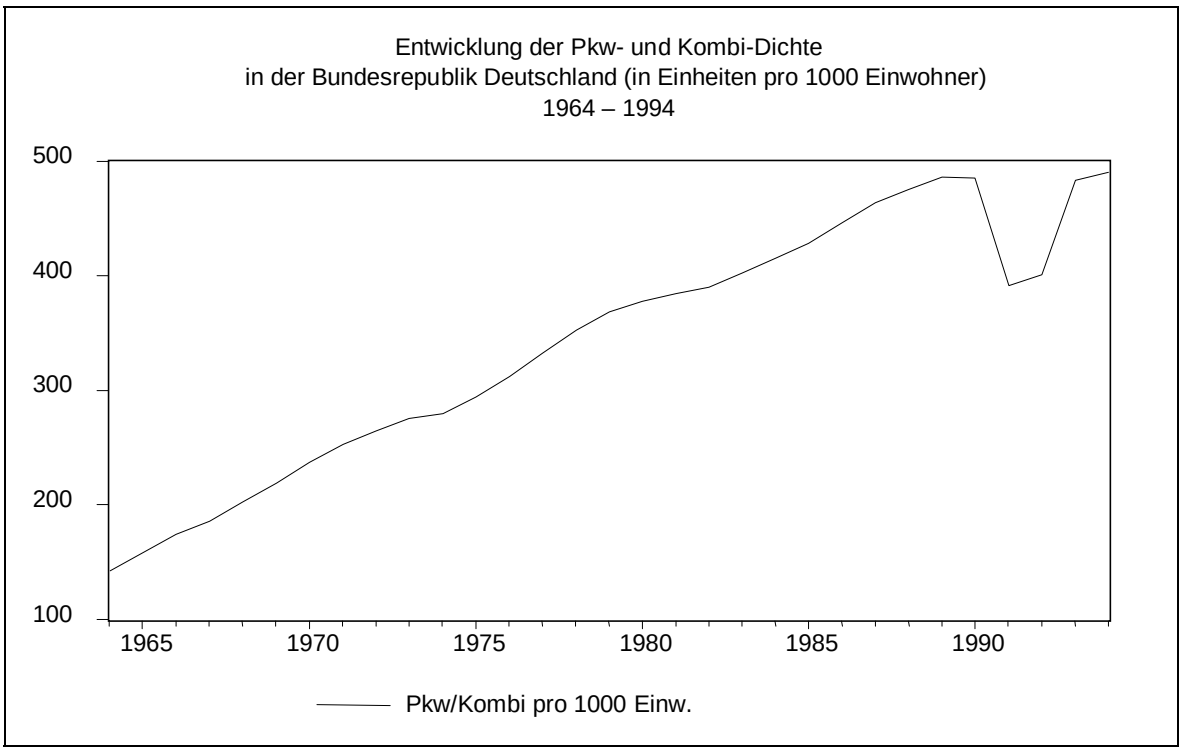


Quelle: *Eigene Berechnungen, VDA (diverse Jahrgänge)*, vgl. Anhang 10

abzuschotten. Es mehren sich Staatseingriffe. Im Durchschnitt liegt das reale Wirtschaftswachstum in Deutschland im Szenario 'Neue Horizonte' nach dem Jahr 2000 mit 3% pro Jahr um 1% höher als in 'Barrieren'.“ *Deutsche Shell AG (Hrsg.) (1995)*: 5.

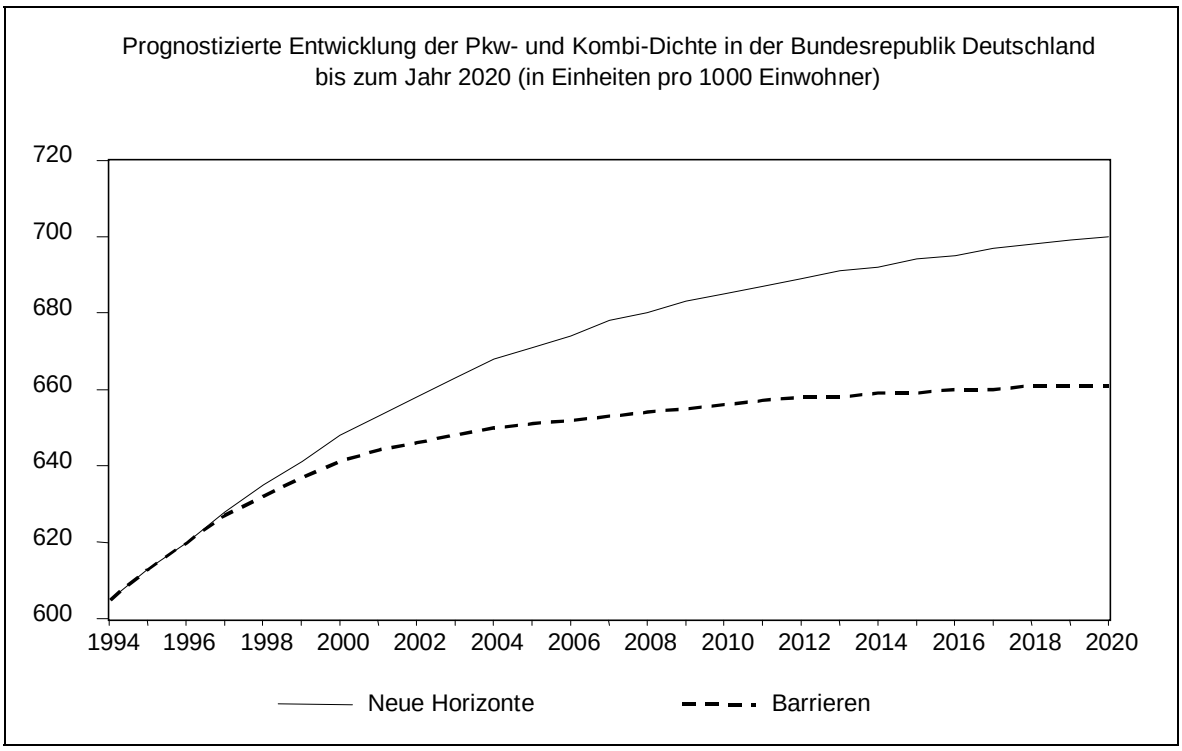
353 Vgl. *Deutsche Shell AG (Hrsg.) (1991)* und *Deutsche Shell AG (Hrsg.) (1993)*.

Diagramm 8: Entwicklung der Pkw- und Kombi-Dichte in der Bundesrepublik Deutschland 1964 – 1994



Quelle: *Eigene Berechnungen, VDA (diverse Jahrgänge)*, vgl. Anhang 11

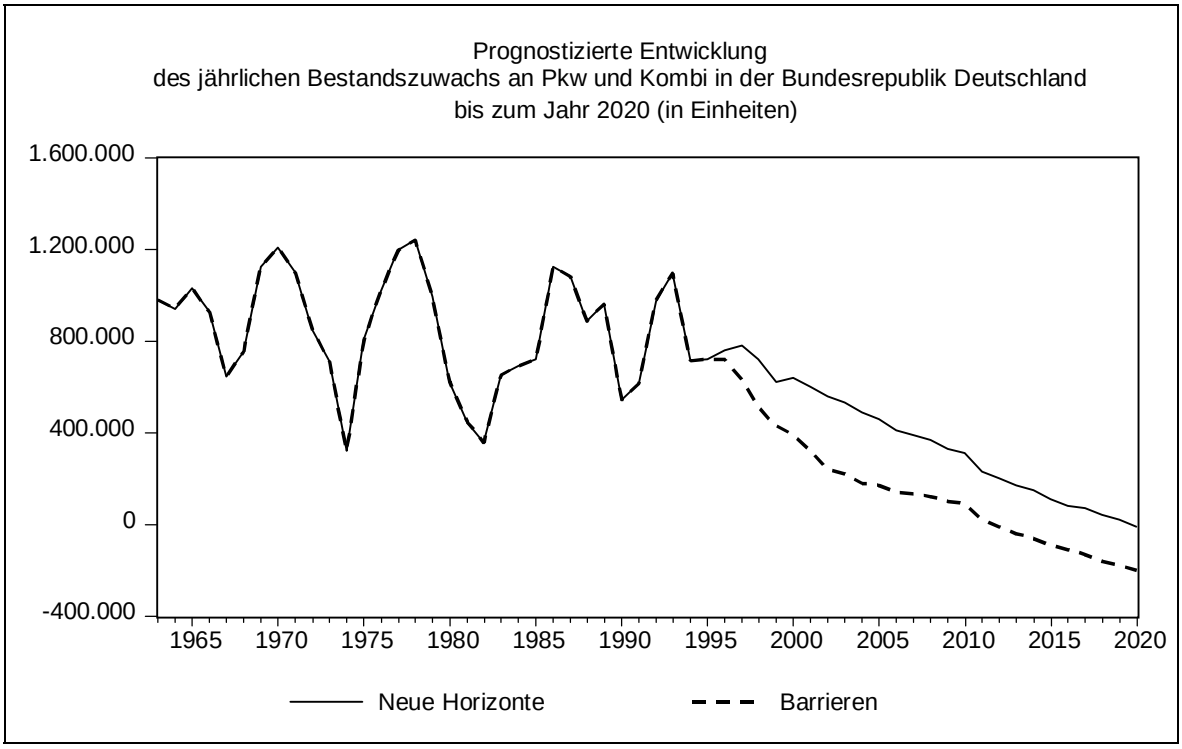
Diagramm 9: Prognostizierte Entwicklung der Pkw- und Kombi-Dichte in Deutschland bis zum Jahr 2020



Quelle: *Eigene Darstellung, Deutsche Shell AG (1995)*: 26; vgl. Anhang 12

Diese Entwicklung hat natürlich auch Konsequenzen für die Anzahl der Neuzulassungen, welche durch Bestandszuwachs, Ersatzbedarf und Altzulassungen determiniert wird. Das zukünftige Niveau der Neuzulassungen wird wesentlich durch den Ersatzbedarf bestimmt werden, der wiederum von der Entwicklung des Durchschnittsalters bei Löschungen der Pkw abhängt. Der durch Dichte- und Bevölkerungswachstum ausgelöste Bestandszuwachs in der Bundesrepublik nimmt dagegen ständig ab und wird 1994 von rund 20% Anteil an den Neuzulassungen auf ca. null im Jahre 2020 ("Neue Horizonte") absinken. In "Barrieren" wird ab 2010 im Durchschnitt nicht mehr jedes gelöschte Fahrzeug durch ein neues ersetzt, da die Bevölkerung abnimmt und die Dichte stagniert, der Pkw-Bestand somit sinkt (vgl. Diagramm 10).

Diagramm 10: Prognostizierte Entwicklung des jährlichen Bestandszuwachs an Pkw und Kombi in der Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahr 2020



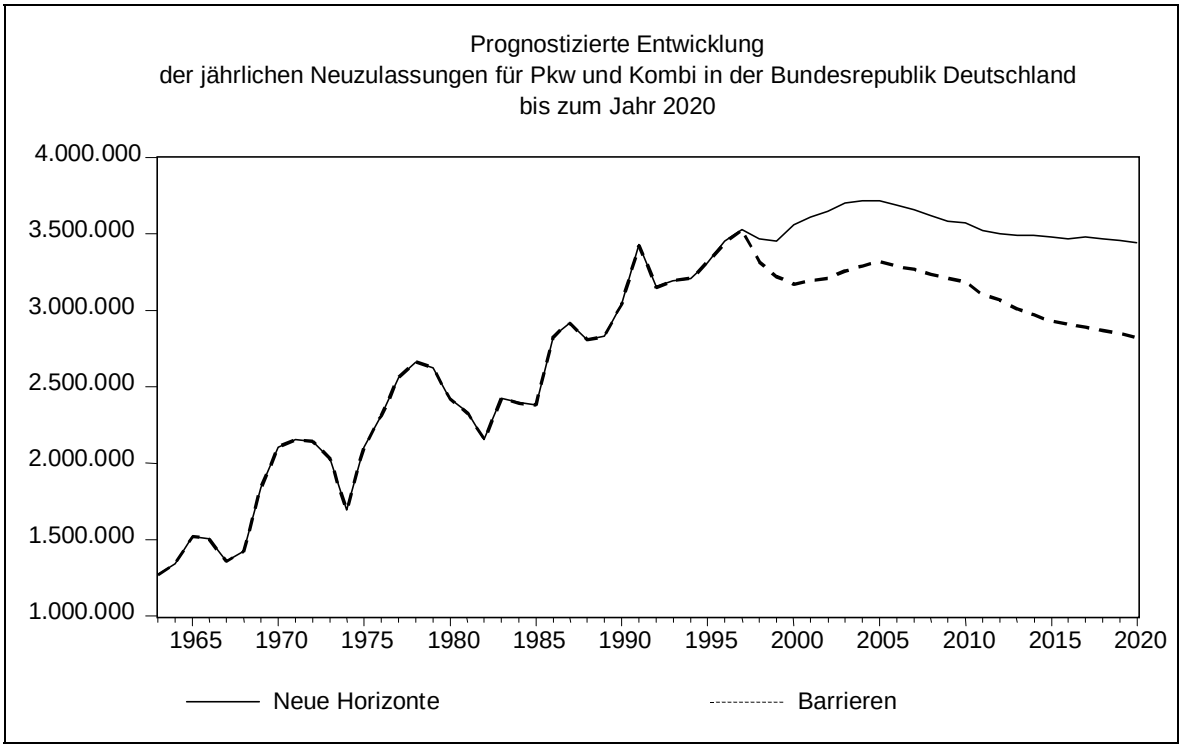
Quelle: *Eigene Darstellung, VDA (diverse Jahrgänge), Shell (1995),* vgl. Anhang 3, Anhang 12

Die Pkw-Flotte Deutschlands ist in den vergangenen Jahren als Ergebnis von Qualitätsverbesserungen und dem Trend zu langlebigeren Fahrzeugen ständig älter geworden. Entsprechend ist auch das Durchschnittsalter der gelöschten (ständig aus dem Verkehr gezogenen oder exportierten) Fahrzeuge während der letzten 20 Jahre kontinuierlich gestiegen und hat sich nur leicht während des wiedervereinigungsbedingten Booms reduziert. In den Jahren 1993 und 1994 ist das Durchschnittsalter um etwa 1,5 auf 11,5 Jahre besonders

stark angestiegen. Als Folge gesunkener Realeinkommen und unsicherer Erwartungen haben Pkw-Halter ihren geplanten Neuwagenkauf erst einmal verschoben und ihre Altfahrzeuge weiter benutzt. Die Shell-Studie erwartet, daß sich dieser Überhang älterer Fahrzeuge wieder abbaut und die Altersentwicklung wieder dem langjährigen Trend folgen wird. Ältere Fahrzeuge werden verstärkt stillgelegt werden, und der Ersatz dieser Fahrzeuge wird die Neuzulassungen der nächsten Jahre günstig beeinflussen.

Langfristig wird das Durchschnittsalter der gelöschten Fahrzeuge in beiden unterstellten Szenarien trotz unterschiedlicher Annahmen bis zum Jahr 2020 um weitere 2 auf über 13 Jahre ansteigen. In "Neue Horizonte" sind es technisch hochwertige Fahrzeuge, die auf eine hohe Fahrleistung und Lebensdauer ausgelegt sind. Im Szenario "Barrieren" führen verordnete Fahreinschränkungen und -verbote zunächst zu einem raschen Austausch älterer, weniger umweltfreundlicher Autos. Die Pkw-Lebensdauer stagniert vorübergehend. Ab 2000 lassen hohe Kraftfahrzeugkosten und durch verkehrspolitische Maßnahmen erzwungene niedrigere Fahrleistungen die durchschnittliche Nutzungsdauer des Pkw-Bestandes wieder ansteigen.

Diagramm 11: Prognostizierte Entwicklung der jährlichen Neuzulassungen für Pkw und Kombi in der Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahr 2020



Quelle: *Eigene Darstellung*; *VDA (diverse Jahrgänge)*, *Deutsche Shell AG (1995)*, vgl. Anhang 3, Anhang 12

Insgesamt erwartet die Shell-Studie als Resultat der Annahmen im Szenario "Neue Horizonte", daß die Neuzulassungen in Deutschland bis zum Jahre 2000 auf 3,6 Mio. pro Jahr ansteigen werden, danach konstant bleiben und erst ab 2010 langsam bis auf 3,4 Mio. im Jahr 2020 zurückgehen werden. In "Barrieren" werden Neuzulassungen nach einem kurzen Anstieg bereits bis 2000 auf 3,2 Mio. zurückgehen, bis 2010 auf diesem Niveau verharren, um anschließend bis 2020 auf 2,8 Mio. abzunehmen. Dies sind prognostizierte Durchschnittszahlen, die durch konjunkturelle Abweichungen nach oben und unten korrigiert werden könnten, jedoch eindeutig aufzeigen, daß der deutsche Markt, bezogen auf die Stückzahlen, sich seinem Sättigungspunkt zuneigt (vgl. Diagramm 11).

7.3.4 Käuferverhalten und Nachfragestruktur

Um das Käuferverhalten bei fabrikneuen Pkw näher zu analysieren, müssen zunächst einige theoretische Grundlagen erarbeitet werden. Die Basis dafür bilden verhaltenswissenschaftliche Erklärungsmodelle, die „Einsichten in Kaufentscheidungsprozesse (der Endverbraucher) vermitteln, (...) Anhaltspunkte über die Wirkung von Marketinginstrumenten (der Hersteller) und sonstigen Umweltfaktoren auf das Kaufverhalten geben“[354].

Diese Erklärungsmodelle können dabei nach ökonomischen, psychologischen und soziologischen Gesichtspunkten systematisiert werden. Von grundsätzlicher Bedeutung für diese Arbeit ist aus dem breiten Forschungsspektrum dieser Erklärungsmodelle einerseits die Einteilung nach der Art der bei der Modellbildung berücksichtigten Entscheidungsträger, wobei zwischen privaten Haushalten und Unternehmen bzw. öffentlichen Institutionen unterschieden wird, und andererseits die Typologisierung von Kaufentscheidungen auf Basis von Informationsgewinnungs- und verarbeitungsaktivitäten der Entscheidungsträger. Daraus abgeleitet werden die folgenden vier Verhaltenstypen beim Kauf: Rationalverhalten, Gewohnheitsverhalten, Impulsverhalten und sozial abhängiges Verhalten.[355] Diese recht allgemeine Klassifizierung des Käuferverhaltens ist aber nur in Verbindung mit konkreten Produkten aussagekräftig, da Käufer bei bestimmten Produktgruppen preisbewußt, bei anderen impulsiv oder qualitätsorientiert handeln. Daraus folgert, daß der für die Praxis relevante Aussagegehalt über das Käuferverhalten nur durch eine Differenzierung nach

354 *Meffert, Heribert (1982)*: 108.

355 Vgl. *Meffert, Heribert (1982)*: 108 f.

Produkten erreicht werden kann.[356]

Automobile, als komplexe Produkte ("Specialty Goods"), die relativ selten gekauft werden, einen vergleichsweise hohen Betrag an finanziellen Mittel binden und meist über einen längeren Zeitraum genutzt werden, sind primär Gegenstand "echter" Kaufentscheidungen, d.h. Ergebnis rationalen Entscheidungsverhaltens. Auch wenn diese "echten" Kaufentscheidungen insbesondere bei privaten Endverbrauchern durch soziale Entscheidungskomponenten wie dem Geltungsnutzen beeinflußt werden[357], haben neben ökonomischen auch risikotheoretische Ansätze zur Erklärung von Kaufentscheidungen[358] Bedeutung.

Die Kaufentscheidung für einen Pkw ist „mit mehr oder weniger großen Risiken verbunden. Entscheidend ist dabei jedoch nicht das objektive, sondern das durch den Käufer subjektiv wahrgenommene soziale und ökonomische Risiko.“[359] Während das soziale Risiko darin besteht, mit dem Kauf einer bestimmten Marke oder eines bestimmten Modelles die Normen der sozialen Umwelt zu verletzen, ergibt sich das ökonomische Risiko aus der Gefahr, für einen bestimmten Typ von Pkw bei einem Hersteller und/oder Händler einen überhöhten Kaufpreis zu bezahlen. Um derartige Risiken auszuschließen bzw. zu mindern, kann der Käufer einerseits auf gewisse Marken und/oder Händlern zurückgreifen, die ein in der Öffentlichkeit akzeptiertes und bekanntes Preis-Leistungsverhältnis garantieren, oder aber andererseits sich intensiv informieren.[360] Intensives und damit aktives Informationsverhalten heißt, daß der Käufer versucht, vor der Kaufentscheidung Informationen von Herstellern, Händlern, relevanten Bezugspersonen und/oder neutralen Informationsquellen zu erhalten und damit Konfliktsituationen per se zu vermeiden. Je höher das soziale und/oder ökonomische Risiko ist, desto mehr Informationen wird der Endverbraucher vor seiner Kaufentscheidung einholen. Dabei werden Informationen von Personen aus dem sozialen Umfeld im Vordergrund stehen, wenn das wahrgenommene soziale Risiko hoch ist, d.h. geeignete Kriterien zur Bewertung bestimmter Marken und/oder Modellen erst gefundenen werden müssen. Ist aus Sicht des Endverbrauchers das wahrgenommene ökonomische Risiko relativ hoch, so sind für ihn in erster Linie Informationen von neutralen Quellen (Fachzeitschriften, Testberichte etc.) relevant, um die Gebrauchseignung und die Preis-

356 Vgl. *Meffert, Heribert (1982)*: 111.

357 Vgl. hierzu *Heß, Andreas (1997)*: 28.

358 Vgl.hierzu *Meffert, Heribert (1982)*: 126 f.

359 *Meffert, Heribert (1982)*: 126.

360 Vgl. zur Bedeutung der Markentreue und zur Bedeutung des Informationsverhaltens auch *Berg, Hartmut (1984)*: 193 sowie *Berg, Hartmut (1996):* 14.

Leistungs-Relation oder die Wertstabilität der Marken/Modelle festzustellen.[361]

Durch die zunehmende Angleichung der Produktqualität zwischen den konkurrierenden Herstellern, dem Schwinden der Prestigesymbolik von Pkw und damit geringerem sozialen Risiko, dominiert heute das ökonomische Risiko in der Form, daß der Endverbraucher ein Modell bzw. adäquates Modell bei einem anderen Hersteller/Händler preiswerter kaufen kann.[362]

Insbesondere die Angleichung der Produktqualität konkurrierender Hersteller schlägt sich für den Kunden in sinkenden ökonomischen Kaufrisiken nieder. Die dadurch ausgelöste hohe Markenwechselbereitschaft[363] der Endverbraucher führt im Automobilsektor zu einem veränderten Informationsverhalten der Kunden. Das intensive Verhandeln um Preisnachlässe dokumentiert die erhöhte Bereitschaft der Konsumenten, durch Informationen das kostengünstigste Angebot zu realisieren und damit das ökonomische Risiko zu minimieren.[364] Nicht ohne Grund schreibt *Heß*, daß vagabundierende Käufer, die gezielt und ohne auf eine bestimmte Region festgelegt zu sein nach den günstigsten Konditionen suchen, in der Automobilwirtschaft inzwischen eher die Regel als die Ausnahme darstellen.[365]

Dieses veränderte Informationsverhalten der Endverbraucher wird jedoch durch die damit verbundenen Transaktionskosten limitiert. Zwar ist die Transparenz des Pkw-Marktes sehr hoch (Tagespresse, Illustrierte, Fernsehen und zahlreiche Spezialzeitschriften in hoher Auflage berichten regelmäßig und ausführlich)[366], jedoch existiert durch das Distributionssystem als "preispolitischer Puffer" eine gewisse Informationsasymetrie zu Lasten der Verbraucher. Diese werden zwar durch die hohe Markttransparenz z.B. über Produktqualität, Angebotspalette, Kaufmodalitäten und -konditionen informiert und damit in ihrer Be-

---

361 Vgl. *Meffert, Heribert (1982)*: 127.

362 Vgl. zu dieser Entwicklung *Heß, Andreas (1997)*: 27.

363 „Unter dem Aspekt des Werkstattgeschäftes muß man fragen: Ist die Verbindung zwischen Kundendienst und Neuwagenverkauf loser geworden? Gemeint ist, ob der Kunde eine verpflichtende Bindung sieht zwischen dem Neuwagenkauf und einem Kundendienst bei ein und derselben Firma. Die goldene Weisheit "Den zweiten Wagen verkauft der Kundendienst" ist heute verwässert. So liegt der Betreuungsgrad (Loyalitätsrate, Servicereturn, Kundenbindung) bei 49%. Er weist jedoch innerhalb der einzelnen Fabrikate erhebliche Unterschiede auf. Während der Betreuungsgrad bei den VW-, Ford- und Opel-Fahrern im Durchschnitt 56 von 100 ausmacht, gehen 70 von 100 Besitzer japanischer Autos für Kundendienstarbeiten in ihre jeweiligen Vertragswerkstätten. Weitere Gründe: Der Kunde sucht beim Neufahrzeug in verstärktem Maße den Preisvorteil. (...). Der Grundsatz 'Dort wo man flickt, da kauft man auch' wird durch das gestiegene Selbstbewußtsein des Kunden immer mehr verdrängt. Der Kunde erkennt die Spielregeln der moralischen Bindung nicht mehr an.“ *Brachat, Hannes (1989)*: 12 f.

364 Vgl. zu den Auswirkungen des aggressiven Verteilungskampfes in der KFZ-Branche *Berg, Hartmut (1988)*: 189 f.

365 Vgl. *Heß, Andreas (1997)*: 28.

366 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 192 f.

reitschaft zur sorgfältigen Kaufvorbereitung sensibilisiert, jedoch sind sie gezwungen, durch intensive Informationssammlung und Bargaining-Prozesse mit den Händlern einen Effektivpreis auszuhandeln. Auch wenn die dabei entstehenden Informationskosten in Relation zum Preis gering sein mögen, limitieren diese jedoch, in Abhängigkeit von den individuellen Opportunitätskosten, das Suchverhalten nach der kostengünstigsten Alternative. Diese Informationskosten führen dazu, daß Hersteller und/oder Händler in der Regel einen Teil der Konsumentenrente abschöpfen können, da völlige Markttransparenz nicht vorliegt.

Sinkende Marken- und Händlerloyalität der Endverbraucher[367] erhöht die Beweglichkeit der Nachfrage und erzeugt auf Hersteller und Händler einen erhöhten Wettbewerbsdruck. Hersteller, die mit Produkten (Qualität, Styling, Produktpalette, Gebrauchseignung etc.) und über ihre Händler mit Service enttäuschen, werden mit erheblichen Absatzeinbußen konfrontiert. Die erhöhte Wettbewerbsintensität in allen Marktsegmenten führt dazu, daß an die Konkurrenz verlorene Kunden kaum zurückgewonnen werden können bzw. falls dieses gelingen sollte, die "Rückeroberung" teuer erkauft werden muß.[368] Im Gegenzug führt die hohe Markenwechselbereitschaft der Verbraucher jedoch auch dazu, daß Hersteller mit überlegenen Produkt- und Leistungsstandards Nachfrage von Konkurrenten abziehen können.[369]

Neben den oben genannten Bestimmungsfaktoren wird das Kaufverhalten entscheidend durch den Motorisierungsgrad in der Bundesrepublik determiniert. Der steigende Pkw-Bestand im Beobachtungszeitraum führt zwangsläufig zu einem höheren Anteil der sogenannten Ersatznachfrage an den Neuzulassungen.[370] Daraus resultiert für die Automobilindustrie, daß die Nachfrage verstärkt konjunkturellen Einflüssen unterliegt.[371] Durch die hohe Pkw-Motorisierung der privaten Haushalte und durch die Langlebigkeit dieses Gebrauchsgutes, können die Verbraucher den Zeitpunkt des Neuwagenkaufs in Abhängigkeit ihrer Einkommenserwartung zeitlich variieren.[372] Dies gilt auch für Unternehmen und öf-

---

367 Vgl. u.a. *Berg, Hartmut (1996)*: 9.

368 Von Robert Bosch stammt der Unternehmensgrundsatz: "Lieber Geld verlieren als Vertrauen!" Abgewanderte Kunden, die das Vertrauen in den Hersteller und/oder Händler verloren haben, können nur schwerlich zurückgewonnen werden. Nicht umsonst gilt in der Branche das Motto: Vertrauen kann man nicht kaufen, sondern nur gewonnen werden, wenn auf wichtige Kundenwünsche eingegangen wird. Vgl. hierzu *Brachat, Hannes (1989)*: 43; vgl. auch *Berg, Hartmut (1996)*: 9.

369 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 193; vgl. hierzu auch die kontinuierlichen Marktanteilsverluste von VW, Opel und Ford (Kapitel 7.4.4.1).

370 Vgl. hierzu Kapitel 7.3.3 (insbesondere die Ergebnisse der Shell-Studie).

371 Vgl. in diesem Kontext beispielsweise *Dieckmann, Achim (1993)*: 615, der den gravierenden Nachfrageeinbruch 1993 und seine Auswirkungen auf die deutsche Automobilindustrie beschreibt.

372 Vgl. hierzu auch *Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1996)*: 34.

fentliche Institutionen, obwohl deren Kalkül nicht nur durch konjunkturelle Aspekte beeinflußt wird. Zeichnet sich eine konjunkturelle Abschwächung ab, mit der die privaten Haushalte sinkende Einkommenserwartungen verbinden, üben sie Kaufzurückhaltung aus[373] bzw. präferieren statt eines Neuwagens einen gebrauchten Pkw.[374] In einer konjunkturellen Aufschwungphase kann sich dieser Effekt umkehren, d.h. die aufgestaute Nachfrage nach neuen Pkw wird nachgeholt bzw. der Kaufzeitpunkt durch optimistische Einkommenserwartungen vorgezogen. Dieses Reaktionsmuster kann in der Regel auch nicht durch die geschicktesten Marketinginstrumente seitens der Hersteller vollständig kompensiert werden. Dieses Nachfrageverhalten hat natürlich gravierende Konsequenzen für die Hersteller. Da die jährlichen Neuzulassungen kaum jemals dem konjunkturbereinigten Trendwert entsprechen, d.h. in guten Jahren bei weitem über-, in Abschwung- und Rezessionsphasen dagegen erheblich unterschritten werden[375], ergibt sich für die Hersteller das Problem der Synchronisation von Produktion und Absatz. Können in den 60er und 70er Jahren den Verbrauchern, insbesondere bei den Herstellern höherpreisiger Marken (BMW, Mercedes-Benz und Porsche), noch Lieferzeiten[376] als Puffer zwischen Produktions- und Nachfragezeitpunkt in Boomphasen "verkauft" werden, führt die Steigerung der Wettbewerbsintensität in den 80er und 90er Jahren durch ein breiteres Angebot in allen Marktsegmenten und erhöhter Markenwechselbereitschaft zu einer geringen Akzeptanz von Lieferzeiten bei den Verbrauchern.[377]

Die Hersteller werden dadurch mit der Problematik konfrontiert, ihre Produktionskapazität auch konjunkturellen Nachfragespitzen anpassen zu müssen mit der Gefahr, in konjunkturell schwachen Zeiten aufgrund unausgelasteter Kapazität Nachteile durch nicht realisierte Fixkostendegression zu erleiden. Dies erfordert auf Seiten der Hersteller eine erhöhte Flexibilität in der Produktionskapazität, damit die in Aufschwungphasen durch eine hohe Kapazitätsauslastung realisierten Gewinne nicht in Abschwungphasen durch einen geringeren Auslastungsgrad und damit bedingten Kostennachteilen aufgezehrt werden.[378]

---

373 Vgl. zu den Auswirkungen der Finanz- und Steuerpolitik auf die Kaufbereitschaft privater Haushalte *Dieckmann, Achim (1993)*: 615 f.

374 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 190; vgl. Anhang 5 und 6.

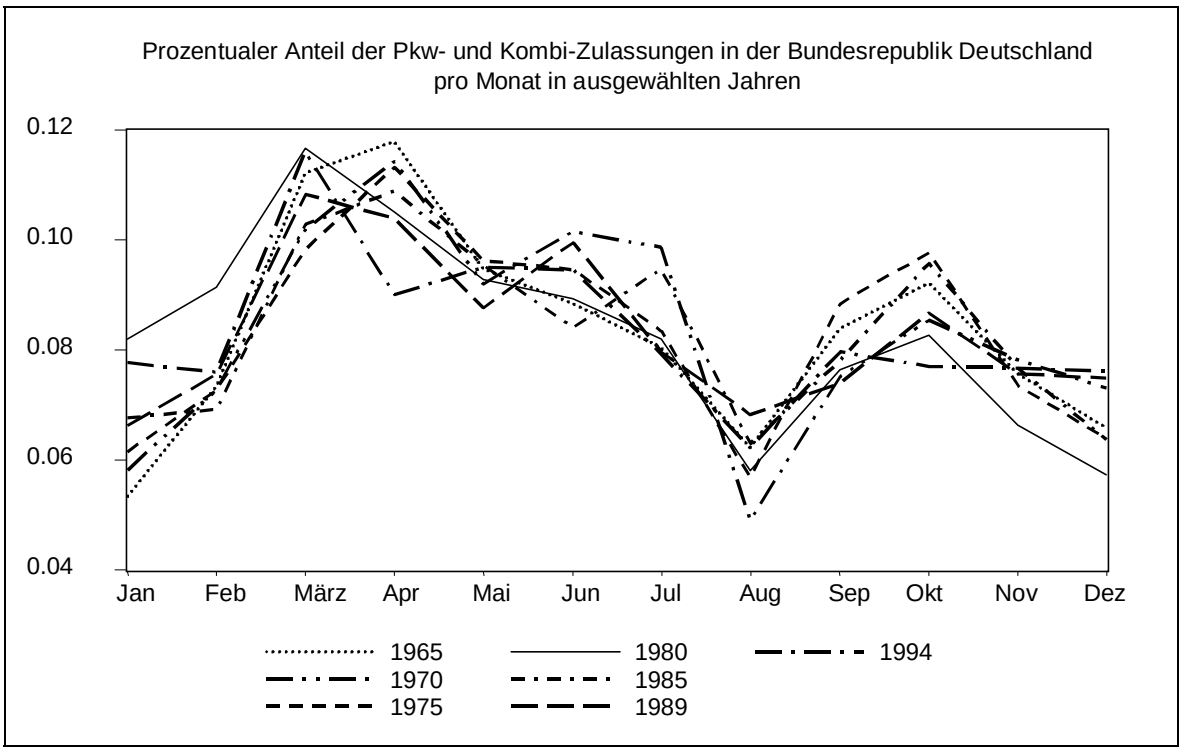
375 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 190.

376 Zur kritischen Haltung von Käufern zu langen Lieferzeiten vgl. auch *Heß, Andreas (1997)*: 27.

377 Zur Problematik der Lieferzeiten und der geringeren Akzeptanz dieser durch die Kunden vgl. *o.V. (1996r)*.

378 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 191.

Diagramm 12: Prozentualer Anteil der Pkw- und Kombi-Zulassungen in der Bundesrepublik Deutschland pro Monat in ausgewählten Jahren



Quelle: *Eigene Berechnungen, Statistisches Bundesamt*, vgl. Anhang 13

Die Hersteller und Händler haben aber nicht nur mit der Problematik zu kämpfen, daß der langfristige Wachstumstrend der Automobilnachfrage durch das zyklische Moment überlagert wird, sondern parallel dazu der Branchenzyklus durch eine saisonale Komponente stark beeinflußt wird.[379] Das Diagramm 12 verdeutlicht die starke saisonale Komponente bei den Neuzulassungen. Die über Jahre hinweg zu beobachtenden Saisonschwankungen lassen sich auch in den 90er Jahren weder durch Marketingmaßnahmen (Sonderangebote, Preisnachlässe, Einführung neuer Modelle, verstärkte Werbung) wesentlich glätten, noch in ihrer Stärke exakt kalkulieren.[380] Die durch die Saisonschwankungen der Nachfrage geschaffenen Anpassungsprobleme sind für die Hersteller jedoch nicht von gleicher Tragweite wie die Überlagerung des langfristigen Wachstumstrends der Nachfrage durch zyklische Momente. Da die Saisonschwankungen ein kurzfristiges Problem darstellen und der Auslastungsgrad aus Kostengründen möglichst hoch gehalten werden muß, fangen die Hersteller den Produktionsüberschuß durch Veränderung des Lagerbestandes

379 Vgl. auch *Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1991)*: 147.

380 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 190.

auf. Durch die Händlerverträge werden ihre jeweiligen Vertragshändler an den Kosten der Lagerhaltung in hohem Maße zwangsweise beteiligt, da die vertraglich vereinbarten Abnahmekontingente nicht im adäquaten Maße den saisonalen Nachfrageschwankungen angepaßt werden und der Händler, aufgrund seiner schwachen Verhandlungsposition, diese auch nicht zu seinen Gunsten korrigieren kann.[381]

Durch die Einführung des lean-production-Systems gelingt es den Herstellern jedoch den zur Gewinnerzielung notwendigen Auslastungsgrad zu reduzieren und damit zunehmend flexibler auf die oben genannten Schwankungen zu reagieren. Ob die Händler an dieser zunehmenden Produktionsflexibilität ihrer Hersteller in adäquatem Maße partizipieren, muß angesichts der zur Zeit noch bestehenden Machtverhältnisse bezweifelt werden.[382]

Neben den bereits behandelten Aspekten wird das Kaufverhalten auch dadurch determiniert, daß der typische Automobilkäufer bislang in der Regel seine im Durchschnitt beim Neuwagenkauf getätigten realen Ausgaben stets gesteigert hat. Die Mengenkomponente des Wachstums wird im Beobachtungszeitraum somit zunehmend durch eine steigende Wertkomponente[383] ergänzt. Das "trading-up" vollzieht sich auf dem Neuwagenmarkt (zeitlich verzögert auch auf dem Gebrauchtwagenmarkt) zum einen durch die gestiegenen Konsumentenpräferenzen an Ausstattung und Leistungsstärke der Modelle in den bisher bevorzugten Marktsegmenten und zum anderen durch die Deckung des Ersatzbedarfes in höheren Marktsegmenten.[384]

Durch den hohen Motorisierungsgrad wird die Wachstumsdynamik in Zukunft verstärkt durch die Wertkomponente bestimmt werden.[385] Externe Schocks und konjunkturelle Einbrüche können zwar dazu führen, daß beim Neuwagenkauf während einiger Jahre real im Durchschnitt weniger ausgegeben wird, jedoch dürfte dieses "trading-down" nur temporär sein und den langfristigen Trend zu höherwertigen Fahrzeugen nicht stoppen.[386]

---

381 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 192.

382 Vgl. zu den bestehenden Machtverhältnissen das Kapitel 7.3.5.2.

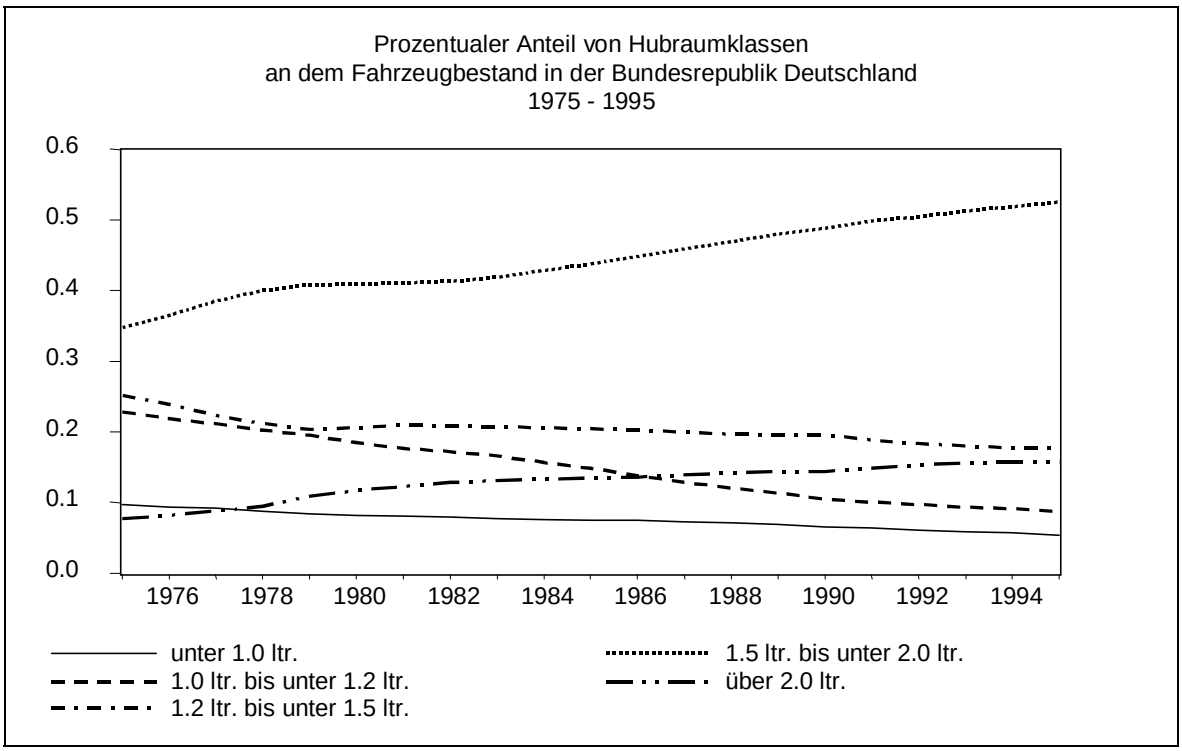
383 Vgl. zum Anstieg des realen Wertes eines Pkw *Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1995)*: 28.

384 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 192; *Berg, Hartmut (1992)*: 5.

385 Vgl. *Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1993*): 23 f.

386 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 192.

Diagramm 13: Prozentualer Anteil von Hubraumklassen an dem Fahrzeugbestand in der Bundesrepublik Deutschland 1975 – 1995



Quelle: *Eigene Berechnungen, Deutsche Shell AG (1995)*, vgl. Anhang 14

Der "Aufsteigereffekt" wird auch weiterhin das Käuferverhalten beeinflussen, jedoch nicht mehr in Form des Trends zu Pkw mit mehr Hubraum[387] und Leistung (vgl. Diagramm 13), sondern in Form einer erhöhten Käuferpräferenz hinsichtlich Fahrzeugen, die mehr Komfort und Sicherheit mit geringeren Umweltbelastungen verbinden.[388] Dieser Trend zeigt sich insbesondere bei Kleinwagen, die in den 90er Jahren verstärkt mit Options vom Verbraucher geordert werden, die bislang nur höherpreisigen Modellen vorbehalten waren, wie Klimaanlagen, Lederausstattung, ABS etc. (vgl. Tabelle 3).

387 Vgl. zu Verschiebungen zwischen den Hubraumklassen *Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1995)*: 28.

388 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 192; vgl. auch zu ökologischen Determinanten der Nachfrage *Gottschalk, Bernd (1994)*: 84 ff.

Tabelle 3: Die beliebtesten Extras deutscher Autofahrer 1996; Dekra-Umfrage unter 3.000 Autofahrern

Rang	Extra (Option)	Rang	Extra (Option)
1	ABS	10	Getönte Scheiben
2	Airbags	11	Alufelgen
3	Wegfahrsperre	12	Sportfahrwerk
4	Klimaanlage	13	Breitreifen
5	Autoradio	14	Mobiltelefon
6	Antriebsschlupfsystem	15	Sportsitze
7	Schiebedach	16	Lederausstattung
8	Unfalldatenspeicher	17	Metallic-Lackierung
9	Anhängekupplung	18	Spoiler

Quelle: *Eigene Darstellung*; auto motor und sport (*o.V. (1996q)*)

7.3.5 Das Distributionssystem

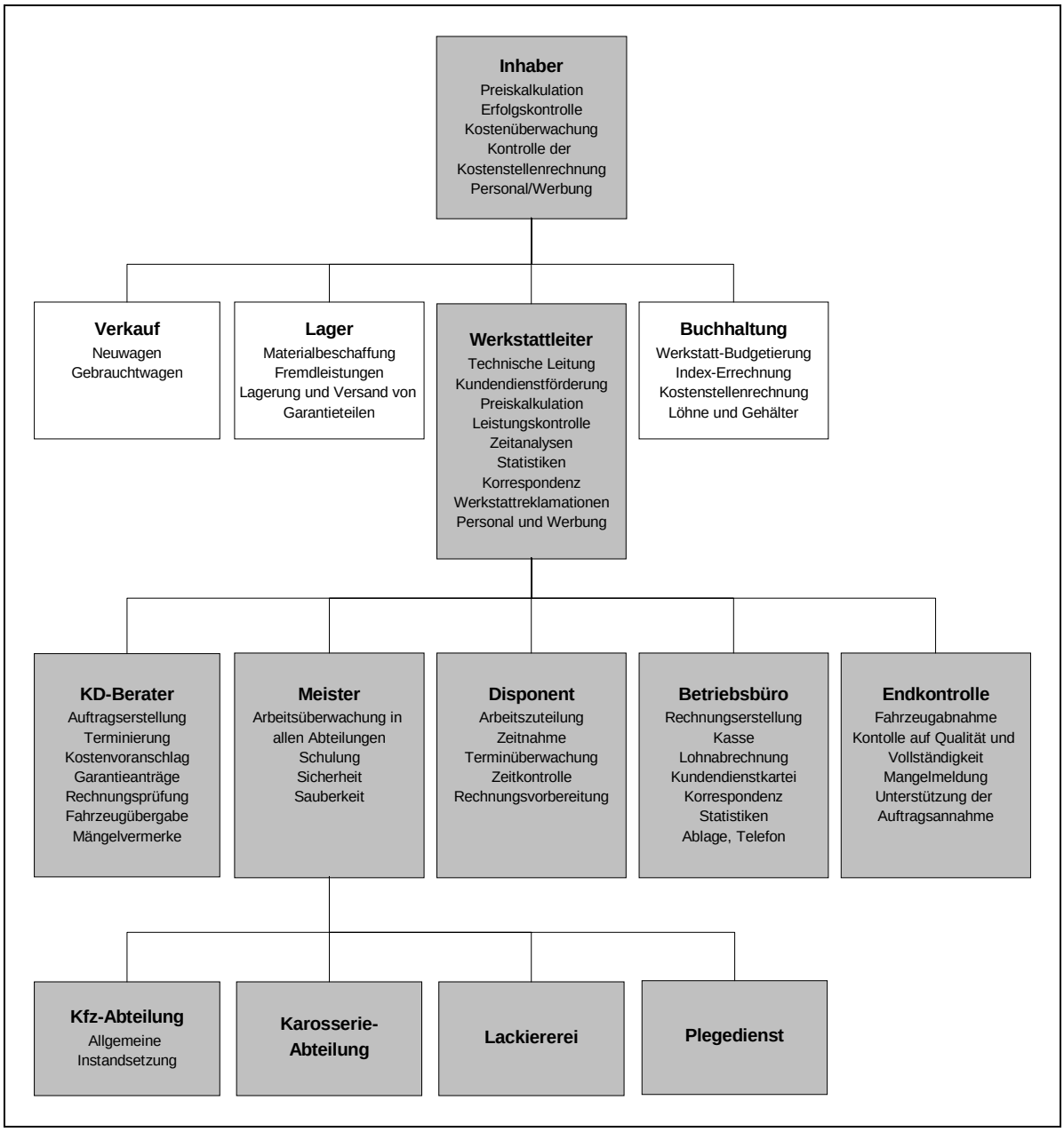
7.3.5.1 Strukturen und Entwicklungstendenzen

Bis in die 90er Jahre dominiert „der Handelsbetriebstyp des markenexklusiven Automobilfachgeschäftes“[389] das Distributionssystem der Hersteller. Im Gegensatz zur Bekleidungs- und Lebensmittelbranche, in denen ein ausgeprägter Betriebstypenwettbewerb z.B. zwischen Cash & Carry-Märkten, Supermärkten, Discountern, Warenhäusern, Versandhandelsunternehmen zu beobachten ist, konkurrieren in der Automobilwirtschaft traditionell "Vollfunktionsbetriebe" (vgl. Abbildung 12) mit nahezu identischem Leistungsangebot (Neuwagen-, Gebrauchtwagen-, Teile, und Zubehörverkauf sowie Kundendienst) im Intra- und Interbrand-Wettbewerb.[390]

389 *Heß, Andreas (1997)*: 26.

390 Vgl. *Heß, Andreas (1997)*: 26.

Abbildung 12: Vollfunktionsbetrieb, dargestellt an einem mittelständischen Kfz-Unternehmen mit 20 bis 30 produktiven Mitarbeitern



Quelle: *Brachat, Hannes (1989)*: 30

Die Vertragshändler als dominierende Distributoren firmieren als rechtlich selbständige Unternehmen, welche die vom Hersteller gelieferten Pkw im eigenen Namen und für eigene Rechnung verkaufen. Die Hersteller binden den fabrikatsgebundenen Handel mit detaillierten Verträgen, die Rechte und Pflichten der Vertragspartner exakt festlegen. Derartige Exklusivverträge regeln „u.a. die Größe der Verkaufs-, Ausstellungs- und Werkstattfläche, den Umfang des Neuwagenbestandes, die Zahl der zu haltenden Vorführwagen, die

Bestückung des Ersatzteilelagers und die Höhe des Werbeaufwandes."[391] Durch diese enge Vertragsgestaltung wird deutlich, daß die Markenhändler ihr Beschaffungs- und Absatzverhalten in einem hohen Ausmaß an den spezifischen Bedürfnissen der Hersteller ausrichten müssen und dadurch in ihren unternehmerischen Aktivitäten über das gesamte Leistungsspektrum beschränkt werden.[392]

Aus Sicht der Hersteller ist diese rigide Gestaltung der Händlerverträge mit umfassenden Weisungs- und Kontrollrechten verständlich, da die dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit wesentlich durch ein genügend dichtes und qualitativ hochwertiges Händlernetz bestimmt wird.[393]

Die deutschen Hersteller vertreiben ihre Fahrzeuge in der Regel über eine Vielzahl unabhängiger Händler, in der Mehrzahl kleinere, lokal agierende Familienunternehmen, die über Exklusivverträge an die Hersteller gebunden sind.[394] Im Rahmen dieser Verträge kaufen die Händler Fahrzeuge zu Großhandelspreisen direkt vom Automobilhersteller, um sie dann auf eigene Rechnung direkt oder über ihre Unterorganisation (falls ein zweistufiges Vertriebssystem vorliegt) an die Endabnehmer zu verkaufen. Dieses System besitzt für die Hersteller große Vorteile. Die Händler sind wegen der jährlich durch die Hersteller vorgegebenen Absatzpläne zur Abnahme verpflichtet und tragen damit das Lagerhaltungs- und Absatzrisiko. Da die Händler die Fahrzeuge gleich bei der Übernahme bezahlen müssen (oft sind die Fahrzeuge noch gar nicht im Besitz des Händlers, wenn die Abbuchung vom Händlerkonto durch den Hersteller erfolgt) entsteht der Umsatz und damit die Liquidität für die Automobilhersteller bereits zum Zeitpunkt der Auslieferung an die Händler und nicht erst zum Zeitpunkt des Verkaufs an den Endabnehmer.[395] Da viele Händler ihren Neuwagenbestand über die Finanzinstitute der Hersteller finanzieren, stellt dies für die Hersteller eine zweite wichtige Einnahmequelle dar, die gleichzeitig die Abhängigkeit der Händler gegenüber den Herstellern erhöht.

Obwohl für die Hersteller also bereits der Verkauf an die Händler die Liquidität schafft, ist für sie trotzdem der Verkauf über die Händler an die Endabnehmer von entscheidender Bedeutung, da sich Marktanteile alleine an den tatsächlichen Zulassungszahlen orientie-

---

391 *Berg, Hartmut (1984)*: 188.

392 Vgl. *Heß, Andreas (1997)*: 26.

393 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 189; vgl. auch zur Bedeutung der Absatzorganisation für einen Herstellers die Ausführungen von *Chaveles, Spyros (1995)*: 23 ff.

394 Vgl. *Heß, Andreas (1997)*: 25 f.

395 Vgl. *Neuner, Andreas (1993)*: 209.

ren.[396] Dadurch spielen die Hersteller ihre Marktmacht gegenüber dem Händler nicht nur bei dessen Lagerhaltungspolitik aus, sondern setzten ihn auch unter Druck, möglichst viele Fahrzeuge an Endverbraucher zu veräußern. Dieser Druck erzeugt einen intensiven Inter- als auch Intrabrand-Wettbewerb[397], der meistens zu Lasten der Ertragszahlen der Händler geht,[398] da diese nur in äußerst bescheidenem Ausmaß Einfluß auf die Einstandspreise haben.

Folglich ist der Händler auch nicht in der Lage, diese durch Verhandlungsprozesse mit dem Hersteller in Relation zu den tatsächlich erzielbaren Marktpreisen anzupassen. Da das Absatzrisiko folglich gänzlich beim Händler liegt und Fördermaßnahmen durch den Hersteller nur widerwillig eingeleitet werden, ist für den Hersteller primär die Quantität des Händlerabsatzes entscheidend, nicht jedoch die damit verbundene Qualität der Geschäftsabschlüsse.

Darüber hinaus ist die Lagerhaltung durch die finanziellen Ressourcen der Händler beschränkt, „so daß im Falle einer Absatzflaute die Händler die Abnahme weiterer Fahrzeuge verweigern“[399], sofern sie ihr im Vorfeld vertraglich fixiertes Abnahmevolumen erfüllt haben. Selbst wenn dieses der Fall ist, fällt es oft schwer, den drängenden Herstellern weitere Abnahmekontingente zu verweigern. Oft werden dann in zähen Verhandlungen den Händlern weitere Fahrzeuge verkauft, mit dem Versprechen, die Lagerhaltungskosten anteilig zu übernehmen. Dies verringert zwar die Kosten der Lagerhaltung, falls die Zusagen eingehalten werden, schützt den Händler aber nicht vor dem Absatzrisiko. Gerade bei einem anstehenden Modellwechsel müssen die Händler unverhältnismäßig viele Fahrzeuge des auslaufenden Modelles kaufen und gehen damit das Risiko eines veralterten Lagerbestandes ein, welcher nur durch extrem hohe Preisnachlässe wieder an die Verbraucher zu veräußern ist. Auch wenn die Automobilhersteller durch gezielte Absatzförderungsmaßnahmen die Händler beim Verkauf unterstützen, reichen diese Maßnahmen sehr oft nicht aus, um den Händlern einen adäquaten Gewinn pro Fahrzeug zu ermöglichen.

Seit Mitte der 90er Jahre ist ein nachhaltiger Wandel innerhalb des Vertriebssystems erkennbar, der nicht ohne Einfluß auf die Verhandlungsprozesse zwischen Händlern und ih-

---

396 Vgl. *Neuner, Andreas (1993)*: 210.

397 Vgl. zur Problematik und deren Hintergründe auch *Latz, Rolf E. (1994)*: 274 f.

398 Vgl. *Müller, Wolfgang (1997)*: 42.

399 *Neuner, Andreas (1993)*: 210.

ren Automobilherstellern bleiben wird.[400] Die Zahl der Automobilhändler und ihrer Verkaufsstellen ist seit Ende des Wiedervereinigungsbooms rückläufig.[401] Ein wesentlicher Grund für diese Entwicklung ist die wachsenden Kostenbelastung der Händler, die den Break-even-point stetig in die Höhe getrieben hat. Im Neuwagengeschäft operiert eine Vielzahl von Automobilhändlern unterhalb des im Jahre 1993 auf 180 Einheiten geschätzten Break-even-Points[402] (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Effizienz deutscher Vertriebsnetze 1993

Fabrikat	Betriebsstätten insgesamt	Davon Neue Bundesländer	Neuwagenkäufe pro Betriebsstätte
BMW	929	140	323
Opel	2.550	395	206
VW/Audi	3.628	469	183/47
Mercedes-Benz	1.248	155	179
Nissan	905	152	117
Ford	2.600	k.A.	116
Honda	527	112	109
Toyota	825	1.075	106
Hyundai	330	k.A.	102
Renault	1.686	406	96

Quelle: *Müller, Wolfgang (1997)*: 43 [modifizierte Darstellung]

Die Hersteller versuchen immer höhere Standards in ihrem Distributionssystem zu etablieren, um ihre Marken adäquat zu repräsentieren. Dadurch müssen die Händler in einem immer größer werdendem Maße in die permanente Weiterbildung ihrer Mitarbeiter, in vom Hersteller vorgegebene EDV- und Berichtssysteme, in die Gestaltung der Ausstellungsräume und in markenspezifische Wartungs- und Reparatureinrichtungen investieren.[403]

Aber nicht nur die Kostensituation der Händler ist ursächlich, sondern auch die Auswirkungen eines Verdrängungswettbewerbes, den die Hersteller auf der Distributionsebene ausfechten. Durch hohe Verkaufsvorgaben der Hersteller sind die Händler gezwungen, zur Gewinnung von Kunden primär auf den Einsatz des preispolitischen Instrumentariums zu-

400 Vgl. *Neuner, Andreas (1993)*: 210.

401 Vgl. zur Entwicklung der Vertriebs- und Servicestruktur im KfZ-Gewerbe *o.V. (1997)*: 33 ff.

402 Vgl. *Müller, Wolfgang (1997)*: 43.

403 Vgl. *Heß, Andreas (1997)*: 34.

rückzugreifen. Listenpreise haben in der heutigen Wettbewerbssituation sowohl für die Händler als auch für die Verbraucher nur noch historischen Wert. In Verhandlungsprozessen zwischen dem jeweiligen Händler und dem Verbraucher sind heute je nach Marke und Modell für den privaten Endverbraucher Preisnachlässe zwischen 5% und 20% zu erzielen.

Selbst für die ehemaligen Spezialisten mit ihren Marken BMW, Mercedes-Benz und Porsche, die sich diesem Rabattwettbewerb bis in die 80er Jahre weitestgehend entziehen können, sind Preisnachlässe elementarer Bestandteil von Verkaufsgesprächen geworden. Auch wenn die Hersteller durch umfangreiche Maßnahmen die Händler unterstützen, bleibt es jedoch bei der Tatsache, daß viele Vertragshändler den Geschäftsbereich Neuwagen durch unternehmensinternen Finanzausgleich quasi subventionieren. Ist in den 60er und 70er Jahren der Neuwagenverkauf als der Profitcenter der Händler zu bezeichnen, hat sich dieses bis heute ins Gegenteil gewandt. Heute gilt für viele kleinere und mittlere Händler das Ziel, diesen Geschäftsbereich, der immer noch tendenziell der umsatzstärkste ist, möglichst ohne Verluste zu bestreiten und Gewinne durch andere Geschäftsbereiche zu erwirtschaften. Mit dem Auftreten neuer Wettbewerber (z.B. pit stop, D&W) geraten jedoch die anderen Geschäftsbereiche zunehmend unter Ertragsdruck, so daß auch im Kundendienst und Teile- sowie Zubehörgeschäft die Wettbewerbssituation immer intensiver wird und dies die Gewinne reduziert.[404] Zusätzliche Belastungen für das Absatz- und Ertragspotential entstehen insbesondere den vertragsgebundenen Automobilhändlern aus dem steigenden Anteil an "jungen" und sehr gut gepflegten Gebrauchtfahrzeugen, die als Rückläufer von Vermiet- oder Leasinggesellschaften auf den Markt gelangen.[405] Diese Fahrzeuge stellen für den Verbraucher aufgrund ihres im Vergleich zu Neuwagen relativ günstigen Preises eine hochwertige Alternative dar und blockieren nicht nur die Absatzkanäle für fabrikneue Kraftfahrzeuge, sondern sie führen auch dazu, daß sich branchenfremde Anbieter (z.B. Versicherungs-, Vermietungs- und Leasinggesellschaften) in den Markt für Automobile einkaufen.[406] Der Konsolidierungsprozeß ist jedoch Mitte der 90er Jahre noch lange nicht abgeschlossen[407] und wird durch Reorganisationen des Distributionssy-

---

404 Vgl. zur Renditeentwicklung der Autohäuser auch *Berg, Hartmut (1996)*: 7.

405 Preisnachlässe bei Sixt Autoland für 4 bis 6 Monate alte Gebrauchtwagen (10.000 bis 40.000 km) gegenüber den jeweiligen Neuwagen (Listenpreise): Audi A4 TDI 19%, BMW 520i (neues Modell) 20,8%, Mercedes E 230 (neues Modell) 12,5%, Mercedes 320 26,2%, Opel Vectra 1,6i 20,5%, Opel Omega Caravan 2,0i 31,1%, VW Golf Europa 1,6i 25,2% und VW T4 Caravelle TD 29,4%. Vgl. *o.V. (1996m)*.

406 Vgl. *Heß, Andreas (1997)*: 34.

407 „Mit insgesamt 25.924 (Vorjahr 26.869) Stützpunkten (Summe der Niederlassungen, Haupt- und Unterhändler bzw. Werkstätten) hat sich das fabrikatsgebundene automobile Vertriebsnetz in Deutschland im Jahr 1996 um

stems seitens der Hersteller forciert.[408] Vor dem Hintergrund des reifen Marktes in Deutschland sind insbesondere die Vertriebsnetze der deutschen Hersteller überbesetzt. Nach Schätzungen der Automobilhersteller muß das Händlernetz bis zum Jahr 2000 um ca. 30% reduziert werden.[409] Auch im internationalen Vergleich zeigt sich eine deutliche Überbesetzung der deutschen Händlernetze. Sowohl im Vergleich zu den erheblich aufnahmefähigeren Märkten Japans als auch der USA gibt es auf diesen eine wesentlich geringere Zahl fabrikatsgebundenen Absatzmittler als in Deutschland (vgl. Tabelle 5 mit Tabelle 4).

Tabelle 5: Absatz in Einheiten pro Händler in den USA

Hersteller	1956	1965	1978	1987
General Motors	183	351	464	249
Ford	189	318	389	259
Chrysler	104	213	239	114
Honda	-	-	396	693
Toyota	-	-	423	578
Nissan	-	-	323	477
Hyundai	-	-	-	1369
Volkswagen	-	-	253	219
Volvo	-	-	120	257

Quelle: *Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1991)*: 181

knapp 1.000 Betriebe reduziert. So das Ergebnis unserer Umfrage im 'Jahr eins' nach der GVO-Fortschreibung. Und diese Tendenz wird sich fortsetzen. Allen voran setzt hier Marktführer Volkswagen deutliche Zeichen. Seine neue Strategie, das künftige Vertriebsnetz um 600 Partner zu reduzieren, zeigt sich vor allem bei der Zahl der Werkstätten. Entgegen dem Trend zugelegt hat offenbar das Opel-Vertriebsnetz - zumindest im Vergleich zu unserer Erhebung aus AH [Autohaus] 1/2/96 haben die Rüsselsheimer nämlich rund 200 Stützpunkte mehr. Allerdings fehlen hier die aktualisierten Vorjahresangaben. Gewachsen sind im übrigen vor allem kleinere Fabrikate wie Rover (von 243 auf 275), Saab (von 109 auf 133) oder Daewoo (von 283 auf 298). Während insgesamt die Zahl der Haupt- und Unterhändler sank, stieg die Zahl der Niederlassungen leicht an. Auffällig auch der Trend zu mehr Exklusivität: die Zahl der exklusiven Betriebe wuchs um ca. 100.“ *o.V. (1997)*: 33.

408 Bis 1993 wurde der Vertrieb bei Audi von der Konzernmutter wahrgenommen mit primärer Ausrichtung auf den deutschen Markt. Inzwischen hat Audi begonnen, eine eigene Vertriebsorganisation auszubauen und diese global auszurichten. Der eigenständige Marktauftritt geht einher mit einer gründlichen Bereinigung des Händler- und Servicenetzes, das 1996 noch 2.100 Audi-Händler und 1.400 Audi-Werkstätten umfaßt. Bis Januar 1998 wird die Zahl der Händler voraussichtlich auf 1.750, die Zahl der Werkstätten auf rund 800 abnehmen. Künftig sieht die Audi AG folgende Händlertypen vor: der Universal-Händler mit getrennter Präsentation von Audi und VW, dem markenspezifischen VW- und Audi-Händler mit getrennten Schauräumen und jeweils eigenem Verkaufspersonal und dem exklusiven Audi-Center, das insbesondere in den Ballungsräumen eine adäquate Präsentation der Marke Audi ermöglichen soll. Vgl. *o.V. (1996i)*.

409 Vgl. *Müller, Wolfgang (1997)*: 42.

Die Überbesetzung führt dazu, daß die Hersteller vor allem die Verträge mit kleineren Händlern kündigen, die den ständig gestiegenen qualitativen Anforderungen der Verbraucher und Hersteller an ihre Unternehmen nicht mehr gewachsen sind.[410] Die quantitative Ausdünnung wird forciert durch intensive Optimierungsanstrengungen der Hersteller bezüglich ihrer absatzwirtschaftlichen Funktionen. Liegt der Schwerpunkt zu Beginn der 90er Jahre auf Anstrengungen zur Optimierung von Beschaffung, Produktentwicklung und -fertigung, werden jetzt die nachgelagerten, absatzwirtschaftlichen Funktion reorganisiert. Entscheidend für die jetzigen Anstrengungen ist sicherlich die Tatsache, daß markenspezifisch zwischen 20 bis 30% des Fahrzeuglistenpreises auf Kosten der Verwaltung und des Vertriebs entfallen (vgl. Tabelle 6).[411] Vereinzelt wird dieser Wert sogar noch höher kalkuliert. Damit stellt die Reduzierung der Vertriebskosten für die meisten Automobilproduzenten das größte Rationalisierungspotential für die Zukunft dar.

Tabelle 6: Vertriebskosten deutscher Automobilhersteller

Aufteilung der Vertriebskosten	Anteil des Listenpreises
Händlermarge inklusive Boni und Prämien	20%
Marktforschung, Absatzplanung, Disposition	3%
Werbung	3%
Außendienst	2%
Lagerhaltung	1%
Garantien	1%
Gesamt	30%

Quelle: Wirtschaftswoche (*o.V. (1996k)*) [leicht modifizierte Darstellung]

Durch die Kostenintensivierung und die Rationalisierungsbemühungen der Hersteller sinkt sowohl die Zahl der Händler als auch die Zahl ihrer Verkaufsstellen weiter. Dabei vermindert sich jedoch die Zahl der Verkaufsstellen weniger stark als die Zahl der Händler, da auch weiterhin ein flächendeckendes Vertriebs- und Servicenetz gewährleistet sein muß. Grenzanbieter unter den Händlern scheiden aus, ihre Verkaufsstellen werden in der Regel jedoch nicht aufgegeben, sondern von übernehmenden Händlern z.B. als Filialbe-

410 Diese Tendenz gilt verstärkt für vom Inhaber selbst geführte kleine und mittelständische Firmen mit starker Orientierung an der Tradition der Handwerksmeisters. Vgl. hierzu und im folgenden auch *Neuner, Andreas (1993)*: 212 ff.

411 Vgl. *Heß, Andreas (1997)*: 30.

triebe weitergeführt. Oft sind diese Übernahmen für den Verbraucher nicht ersichtlich, da in vielen Fällen der alte Firmenname und das Management vor Ort beibehalten werden. Diese Entwicklung bedeutet eine zunehmende Konzentration der Verkaufsstellen und damit auch des Absatzvolumens auf eine kleinere Zahl von Händlern, deren Verhandlungsmacht gegenüber den Herstellern steigt.

Konsequenterweise versuchen immer mehr Händler, ihre Abhängigkeit vom Neuwagengeschäft zu reduzieren, in dem sie über ihren ursprünglichen Vollfunktionsbetrieb hinaus zusätzliche Aktivitäten entfalten.[412] Über das Kerngeschäft hinaus, vermitteln viele Händler ihren Kunden inzwischen auch Versicherungsleistungen, bieten ihnen über die Herstellergarantie hinausgehende Gewährleistungs- und Servicepakete an, intensivieren durch Zukäufe junger und gängiger Fahrzeuge das Gebrauchtwagengeschäft oder führen Reparatur- und Wartungsarbeiten an Fahrzeugen anderer Marken aus. Trotz dieser Bemühungen sehen sich immer mehr kleinere Händler aller deutschen Marken gezwungen, ihr Geschäft aufzugeben oder es an andere größere und finanzstarke Autohändler zu verkaufen.[413] Dies fördert die Entstehung von größeren Händlern, die sowohl regional als auch überregional über mehrere Verkaufsstellen verfügen und dadurch die traditionell kleineren Händler auf lokaler Ebene verdrängen.[414]

Diese Tendenz bringt jedoch für die regional und überregional agierenden Händler einen hohen Kapitalbedarf mit sich. Da nur wenige etablierte Händler in der Lage sind, solche Expansionen auch zu finanzieren, werden sich zunehmend branchenfremde Unternehmen[415] in das Distributionssystem der Hersteller einkaufen. Dies können sowohl kapital-

---

412 Vgl. zur identischen Problematik in den USA *Neuner, Andreas (1993)*: 212.

413 In einem Interview mit der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 08.03.1996 erklärt Bernhard Enning, Präsident des Zentralverbandes des Deutschen Kraftfahrzeuggewerbes (ZDK), daß die Händlerbetriebe wieder hin zu einer Umsatzrendite von 2,5 bis 3% vor Steuern kommen müssen, damit sie in die Lage versetzt werden, die Forderungen der Hersteller nach Investitionen und bestimmten Standards erfüllen können. 1995 hätten die Vorsteuerrenditen im Neuwagenhandel durchschnittlich 0,4%, im Werkstattgeschäft 2,5% des Umsatzes betragen. Damit hat sich die Ertragssituation der Händler trotz gestiegenen Umsatzes (+2,5% auf 237 Milliarden DM) nicht verbessert. Die Verbraucher werden immer preissensibler und greifen nicht selten auf Grauimporte zurück und der Intrabrand-Wettbewerb wird immer härter. Daher habe das Gewerbe massive Renditeprobleme. 1995 sind wie im vorherigen Jahr schon 8.200 Stellen gestrichen, so daß 1995 nur noch 417.600 Menschen tätig sind. Bis zum Jahr 2000 könne diese Zahl leicht unter 400.000 sinken. Weiter kritisiert Enning die durch Aktionismus gekennzeichnete Vertriebspolitik der Hersteller. Statt mit einer Flut von Sondermodellen und speziellen Kaufanreizen Kunden zu attrahieren, sollte seiner Meinung zu Folge die unverbindliche Preisempfehlung insgesamt gesenkt werden. Vor dem schwierigen wirtschaftlichen Hintergrund prognostiziert ein spürbares Sinken der überlebenden Händlerbetriebe von 1998 an. Vgl. *o.V. (1996e)*.

414 Vgl. zu dieser Entwicklung in den USA *Neuner, Andreas (1993)*: 213; vgl. zur Entwicklung in Deutschland *Heß, Andreas (1997)*: 37; *Müller, Wolfgang (1997)*: 42.

415 In zahlreichen Supermärkten der Rewe-Zentralorganisationen wurden beispielsweise im Jahre 1995 fabrikneue VW-Käfer als Sonderangebot und Werbeaktion für 16.666 DM verkauft. Der in Mexiko hergestellte Käfer hat 1,6-Liter Hubraum, 34 KW/46 PS und einen geregelten 3-Wege-Katalysator. Angeboten wurde in den Städten Berlin,

kräftige Unternehmen der Finanzdienstleistung wie Banken und Versicherungen sein, aber auch Autovermietung- und leasingfirmen.[416]

7.3.5.2 Verhandlungsmacht der Vertragshändler

Die Händlerverträge sind so einseitig auf die Bedürfnisse der Automobilhersteller ausgelegt, daß sich keine wirksame Marktmacht seitens der Händler entwickeln kann. Die zunehmende Konzentration des Vertriebs auf große regionale und überregionale Händler sowie die ständige Erweiterung des Angebots um andere Geschäftsbereiche und die damit steigende Unabhängigkeit der Händler vom Neuwagengeschäft, wird die Verhandlungsmacht der Automobilhersteller jedoch in Zukunft einschränken und die Position der verbleibenden Händler genauso verbessern, wie der Eintritt finanzkräftiger branchenfremder Unternehmen in die Distributionssysteme der Hersteller.[417]

Diese Entwicklung wird zu einer ausgewogeneren Machtverteilung im Absatzkanal führen, da die neue Gruppenfreistellungsverordnung[418], die steigende Angebotsvielfalt und die zunehmende Qualitätsangleichung der Fahrzeuge die Position der Hersteller parallel dazu schwächt und somit die Hersteller gleichwertigeren Kooperationspartnern mit einem höheren Sanktionspotential gegenüberstehen.[419]

Bremen, Düsseldorf, Eiching, Lehrte, Neuhausen, Norderstedt, Rosbach und Wiesloch. Das Sonderangebot galt, solange der Vorrat reichte. Insgesamt standen 100 rote und 50 weiße und schwarze Fahrzeuge zum Kauf bereit. Diese Aktion war ein großer Erfolg für Rewe. Vorbild oder einmalige Aktion? Vgl. *o.V. (1995f)*.

416 Vgl. hierzu *Neuner, Andreas (1993)*: 212 f.; vgl. auch *Plate, Doris (1996b)*: 42 f.

417 Vgl. zur identischen Problematik in den USA *Neuner, Andreas (1993)*: 214 f.

418 „Die Verordnung Nr. 123/85 über den selektiven und exklusiven Vertrieb von Kraftfahrzeugen wird durch die Verordnung Nr. 1475/95 ersetzt. Diese Verordnung, gültig ab Oktober 1995, hat eine Laufzeit von sieben Jahre und enthält wichtige Änderungen im Vergleich zur originären Regelung. Die Modifizierungen sollen zu einem verstärkten Wettbewerb auf der Vertriebsebene, einem besseren Funktionieren des Binnenmarktes und einem Interessensausgleich zwischen allen Beteiligten führen. Die gravierendste Änderung besteht darin, daß Vertriebsunternehmen die Möglichkeit erhalten, unter gewissen Voraussetzungen auch Fahrzeuge anderer Marken zu verkaufen ("Multifranchising"), wobei durch die Händler sichergestellt werden muß, daß die Verkäufe in unterschiedlichen Geschäftsräumen und mit getrenntem Management durchgeführt werden sowie kein Risiko der Markenverwechslung besteht. Zusätzlich sind keinerlei Beschränkungen mehr zulässig, wenn ein Vertriebsunternehmen die Absicht verfolgt, den Kundendienst für mehrere Marken durchzuführen. Des weiteren enthält die neue Verordnung eine Bestimmung über die Einbeziehung eines Schiedsmannes oder unabhängigen Experten im Fall von Streitigkeiten zwischen Vertriebs- und Herstellerunternehmen. Bei Verstößen gegen die Bestimmungen sind nunmehr klare und eindeutige Sanktionen kodifiziert, die in bestimmten Fällen bis zum Entzug der Vorteile reichen können, die sich aus der Verwendung dieser Verordnung für den Automobilhersteller ergeben. Nach Ansicht der Kommission dürften die durch die Verordnung eingeführten Veränderungen zusammen mit der Entwicklung der Marktkräfte zu einer weiteren Konzentration auf der Vertriebsebene führen, da sich die Durchschnittsgröße der Distributoren erhöhen und die Zahl der Multifranchising-Vereinbarungen steigen wird. Diese Entwicklung wird verstärkt durch die immer anspruchsvollere Fahrzeugtechnik, insbesondere im Hinblick auf Motormanagementsysteme und komplexe Kontrollsysteme zur Emissionsminderung. Dadurch sind die Kfz-Betriebe gezwungen, in teure Diagnoseausrüstungen zu investieren, wodurch wiederum größere Unternehmen bevorteilt werden.“ *Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1996)*: 15.

419 Vgl. *Heß, Andreas (1997)*: 32 f.

7.3.6 Die Zulieferindustrie

Der moderne Pkw ist ein äußerst komplexes Produkt und besteht je nach Modell aus bis zu mehr als 10.000 Teilen[420], die konstruiert und hergestellt werden müssen. Diese enorme Komplexität arbeitsteilig zu organisieren, ist wahrscheinlich die größte Herausforderung bei der Produktion eines Automobils.[421] Die Art, wie dies organisatorisch bewältigt wird, differiert jedoch im Beobachtungszeitraum.

Im Rahmen der bis in die Mitte der 80er Jahre vorherrschenden klassischen Massenproduktion[422] wird zunächst das Gesamtkonzept eines neuen Modells vom Produktplanungsteams des Herstellers entworfen und vom oberen Management überprüft und schließlich "abgesegnet". In einem anschließenden Arbeitsschritt wird das Produkt im Detail geplant und das Material, welches für jedes Teil verwendet werden soll, spezifiziert. Als nächstes werden für jedes Teil detaillierte Konstruktionszeichnungen angefertigt, mit genauer Angabe der zu verwendenden Materialien und geforderten Qualitätsnormen. Nachdem diese Arbeiten geleistet sind, treten die Zulieferer, die für die Teileproduktion in Frage kommen, in das Kalkül der Hersteller. Im Rahmen von Make-or-buy-Entscheidungen wird durch die Hersteller geklärt, ob diese Teile in Eigenregie durch integrierte oder in Fremdregie durch unabhängige Zulieferer hergestellt werden sollen. Je nach Modell und Hersteller sind es bis zu 2.500 Zulieferer für das komplette Auto.[423]

Unabhängig davon, ob es sich bei den Zulieferern um integrierte oder unabhängige Unternehmen handelt, erhalten sie vom Hersteller erstellte Konstruktionszeichnungen inklusive genau spezifizierter Ausschreibungen (Menge, Qualität, Fehlertoleranzen, Lieferzeitpunkte, Vertragsstrafen etc.) und werden um Angebote gebeten. Kommt ein unabhängiger Zulieferer im Rahmen der Ausschreibung zum Zuge, ist die Vertragsdauer im allgemeinen kurz und wird entscheidend davon bestimmt, ob der Zulieferer neue Investitionen vornehmen muß oder Teile liefern soll, die bereits in seiner Produktionspalette enthalten sind. Gekennzeichnet sind die vertraglichen Beziehungen zwischen Herstellern und unabhängi-

---

420 Vgl. *Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1991)*: 63 und 145.

421 Laut Angaben des Chefs der Material-Koordinierung im Ford-Werk Saarlouis besteht der Ford Escort (Produktionsjahr 1996) aus exakt 10.023 Einzelteilen (mit allen Schrauben und Muttern). Im Werk Saarlouis werden die Einzelteile zusammengebaut. Etwa 500 Zulieferer im In- und Ausland sind bei der Herstellung dieses Modelles involviert. 63% der Einzelteile kommen aus Deutschland, der Rest aus Europa (Großbritannien, Holland, Belgien, Frankreich, Portugal, Spanien, Polen, Ungarn), USA, Kanada und Singapur.

422 Vgl. zur Entwicklung der Automobilproduktion *Dieckmann, Achim (1989)*: 315-328.

423 Vgl. *Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1991)*: 147.

gen Zulieferern durch Preis, Qualität, Lieferzuverlässigkeit und Vertragsdauer.[424]

Die Marktmacht der Hersteller führt dazu, daß die Beziehungen und damit auch die Verträge letztlich durch diese determiniert werden. Folglich sind die vertraglichen Modalitäten und Konditionen aus Sicht der Zulieferer einseitig zugunsten der Hersteller gestaltet und beinhalten ein hohes Konfliktpotential.[425] Die Vielzahl der Zulieferer wird von den Herstellern weniger als Partner, sondern vielmehr als gegeneinander auszuspielende Unternehmen verstanden.[426]

Bis in die 80er Jahre haben die Massenhersteller beide Ansätze, Eigen- und Fremdfertigung, verfolgt. Jedoch gilt in dieser Phase ein hoher Eigenfertigungsanteil insbesondere bei us-amerikanischen Herstellern noch als Wettbewerbsvorteil, dem nur geringe Nachteile gegenüberstehen.[427]

Tabelle 7: Wettbewerbsvor- und Nachteile durch Eigenfertigung

Vorteile	Nachteile
– Kosteneinsparung (Transaktionskosten) durch Umgehung des Marktes	– Einschränkung der strategischen Flexibilität durch erhöhte Marktaustrittsbarrieren, z.B. durch Kapitalbindung im Rahmen der Eigenfertigung
– Aufbau eines breitgefächerten Marketing- und Technologie-Knows-hows	– Kapazitätsabstimmungs- und auslastungsprobleme (z.B. Synchronisation versus Emanzipation im Rahmen der Produktionsplanung und –durchführung[428])
– Profilierung gegenüber dem Wettbewerb durch Produktdifferenzierung (z.B. durch Qualitätsunterschiede)	– Aufbau von Marktzutrittsbarrieren zu externem Know-how der Lieferanten

Quelle: *Abend, Jens M. (1991)*: 92 (modifiziert)

Der Integrationsgrad eines Unternehmens wird im Beobachtungszeitraum zunächst entscheidend von seiner Geschichte und Größe determiniert. General Motors weist während dieser Marktphase den höchsten Integrationsgrad aller Hersteller mit einem Bezug von etwa 70% der Teile aus eigenen Zulieferwerken auf. Wegen der hohen Investitionen, die GM

424 Vgl. *Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1991)*: 148 ff.

425 Zu den aus diesen Beziehungen resultierenden Problemen und Konflikten vgl. insbesondere *Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1991)*: 150 ff.

426 Vgl. *Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1991)*: 150 ff.; *Berg, Hartmut (1984)*: 186; vgl. zum Druck auf Zulieferer durch Hersteller *Fieten, Robert (1995)*: 526.

427 Vgl. *Abend, Jens (1991)*: 92.

428 Zur zeitlichen Verteilung der Produktionsmengen als Determinante der Kosten vgl. *Adam, Dietrich (1980)*: 185 ff.

in seine Teilewerke investiert hat und die amortisiert werden müssen, unterliegen Make-or-buy-Entscheidungen hier einem anderen Kalkül als beispielsweise bei dem schwedischen Spezialisten Saab, der aufgrund seiner geringen Größe per se nie in der Lage ist, diesen hohen Integrationsgrad auch nur annähernd zu realisieren und dadurch nur etwa 25% seiner Teile selbst produziert.[429]

Aber schon in der 80er Jahren haben viele Hersteller mit der Reduzierung des Anteils der Teile experimentiert, die sie von konzerninternen Zulieferern beziehen.[430] Erst mit Beginn der 90er Jahre unterwerfen sie ihre Produktions- und Einkaufspolitik drastischen Veränderungen, die das Verhältnis zu ihren Zulieferern neu bestimmen. Spätestens seit diesem Zeitpunkt ist in der Automobilindustrie die Tendenz zu beobachten, daß sich Neuentwicklungen als zu lange und zu aufwendig erweisen, um von einem Hersteller in der herkömmlichen Frequenz in Eigenregie durchgeführt zu werden.[431] Angesichts der Vielzahl der Technologiesprünge und immer breiteren Modellpaletten ist es den Herstellern nahezu unmöglich geworden, alle Neu- und Anpassungsentwicklungen mit wirtschaftlich vertretbarem Aufwand und adäquater Qualität selbst auf den Markt zu bringen.[432] Um dieses Problem entsprechend den Wettbewerbserfordernissen zu lösen und damit die Wettbewerbsposition zu festigen bzw. auszubauen, wird vermehrt die Strategie der partnerschaftlichen Entwicklung bzw. des Austausches von Resultaten zwischen Herstellern und Zulieferern verfolgt.[433]

Forciert wird diese Entwicklung durch das Bestreben der Hersteller, ihre Fertigungstiefe aus Kostengründen drastisch zu reduzieren. Die Notwendigkeit für die deutschen Hersteller, den Kostenvorsprung einiger japanischer Hersteller zu eliminieren und der zunehmenden Wettbewerbsintensität der Branche zu begegnen, zwingt zur intensiveren Auseinandersetzung mit den Konsequenzen eines hohen vertikalen Integrationsgrades. Vor dem Hintergrund schrumpfender und reifer Märkte steigt die Bedeutung der Wettbewerbsnachteile,

---

429 Vgl. *Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1991)*: 63 und 146.

430 Vgl. *Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1991)*: 146.

431 Vgl. *Abend, Jens (1991)*: 93; vgl. auch *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 7; *Herman, David J. (1994*): 239 ff..Die Schwierigkeit äußert sich nicht nur in finanziellen Aspekten, sondern auch durch Qualitätsproblemen bei der Markteinführung bei neuer Modelle. So berichtet der Focus in seiner Ausgabe vom 04.12.1995 von einer Mercedes-internen Mängelliste, die 33 "Modifizierungen" (Mängel) notwendig werden läßt. Die Vielzahl dieser Mängel ist eigentlich nicht typisch für das hohe Qualitätsanspruchsniveau dieser Marke, wird aber von Experten auf die in Rekordzeit vollzogene Entwicklung dieses neuen Modells zurückgeführt. Vgl. *Klodt, Michael von/Efler, Marcus (1995)*.

432 Zur damit verbundenen Problematik aus Sicht der Hersteller und Zulieferer vgl. *Latz, Rolf E. (1994)*: 285 ff.

433 Vgl. zu den veränderten Beschaffungsstrategien der Hersteller *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 7 und 12 ff.; vgl. auch *Herman, David J. (1994)*: 239 ff.

die mit einem hohen Integrationsgrad verbunden sind. Als gravierender Nachteil wird nun von einer größeren Anzahl von Herstellern angeführt, daß vertikale Integration insbesondere die Flexibilität der Unternehmen einschränkt, d.h. die Anpassung an veränderte Marktanforderungen erschwert und die Eruierung und Realisierung von Rationalisierungspotentialen behindert.[434] Deshalb wird von allen deutschen Herstellern eine weitere Reduzierung angekündigt und realisiert (vgl. Tabelle 8).

Um dieses Ziel zu erreichen, sind die Hersteller gezwungen, sich kritisch mit ihrem derzeitigen und zukünftigen Produktionsumfang zu beschäftigen. Dabei zeichnet sich tendenziell ab, daß die Hersteller eine sogenannte "Kernfertigung" definieren, die strategische Kompetenzen umfaßt (z.B. Karosserierohbau, Motorenproduktion, Fahrzeugmontage und Lackierung) und aus strategischen Gründen (Markenidentität, Produktdifferenzierung etc.) in Eigenregie durchgeführt wird. Außerhalb dieser "Kernfertigung" liegende Bereiche werden als "Kannfertigung" betrachtet und unterliegen permanenten Make-or-buy-Entscheidungen, die nicht mehr nach strategischen, sondern nur nach wirtschaftlichen Kriterien[435] gefällt werden.[436]

Tabelle 8: Fertigungstiefe der Automobilhersteller in der Bundesrepublik Deutschland 1980 – 1990 (Fertigungstiefe = Wertschöpfung im Verhältnis zum Umsatz)

Hersteller	1980	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Audi	37,59	36,90	32,87	34,76	34,99	33,02	30,29
BMW	47,15	44,90	42,89	42,19	40,59	39,50	38,80
Ford	49,61	50,04	49,25	50,10	47,84	47,33	45,61
Mercedes	38,72	34,59	36,99	37,00	35,59	33,22	33,04
Opel	40,53	34,31	34,50	36,35	36,97	38,90	38,36
Porsche	34,74	37,62	35,12	33,99	36,28	39,31	39,24
VW	38,30	34,97	32,80	31,83	33,25	31,84	28,87
Gesamt	42,86	40,36	39,31	39,41	38,96	38,73	37,12

Quelle: *Bender, Iris (1996)*: 101

434 Vgl. *Müller-Stewens,Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 12.

435 Vgl. hierzu auch *Meißner, Heinz-Rudolf (1992)*: 9 ff.

436 Zur Differenzierung in "Kern- und Kannfertigung" vgl. *Müller-Stewens,Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 12; vgl. auch *Christ, Hubertus (1994)*: 264.

7.3.6.1 Veränderte Beschaffungsstrategien der Hersteller

Die Reduzierung der Fertigungstiefe und damit die angestrebte Produktionsverlagerung vom Hersteller auf die Zulieferer setzt voraus, daß montagefähige Einheiten vom Zulieferer entwickelt, produziert und an die Hersteller geliefert werden. Um den Begriff "montagefähige Einheit" zu konkretisieren, ist zunächst eine Differenzierung zwischen Teilen, Komponenten, Systemen und Modulen notwendig. „Ein Teil wird ohne Montageinhalt aus meist nur einem Werkstoff hergestellt (Schrauben, Dichtungen). Bei Komponenten handelt es sich um eine Baugruppe, die zerlegbar oder auch nicht zerlegbar ist (Kupplungsscheiben, Ölfilter). Ein System ist aus mehreren Komponenten und/oder Teilen zusammengesetzt und erfüllt eine Grundfunktion (Sitze, Armaturen).“[437]

Tabelle 9: Einteilung der Kfz-Zulieferer nach Ebenen

Lieferantenebene (Tier)	Beschreibung	Zulieferprodukte (Beispiele)
First Tier	Systemanbieter	Audiosysteme Benzineinspritzung
Second Tier	Komponentenhersteller	Radio, Lautsprecher Steuergeräte, Benzinpumpe
Third Tier	(Einzel-) Teilehersteller	Abdeckungen, Schrauben Konnektor für Kabelsätze Befestigungselemente

Quelle: *Latz, Rolf E. (1994)*: 282

Um ihre Herstellungstiefe zu reduzieren, entwickeln, beschaffen und produzieren immer mehr Hersteller auf ein spezielles Modell bezogen in einem "Modulteam" (vgl. MCC und das Smart-Projekt[438]) und verwenden in der Montage die sogenannte modulare Fertigung. Die modulare Fertigung und das dadurch bedingte "Modular Sourcing"[439] führen sowohl zu einer neuen qualitativen Dimension zwischen Zulieferern als auch zwischen Zulieferern und Herstellern.[440] Sind zu Beginn des Beobachtungszeitraumes alle Zulieferer in etwa gleichberechtigt in einer Lieferantenstruktur eingebunden, so ergibt sich nun eine Lieferantenpyramide, bestehend aus System-, Komponenten- und Teilelieferanten (vgl. Tabelle

437 *Müller-Stewens,Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 13.

438 Vgl. hierzu auch *Dudenhöffer, Ferdinand (1997)*: 6.

439 Zur neueren Entwicklung in den Beschaffungsstrategien der Hersteller vgl. *Abend, Jens (1991)*: 96; *Neuner, Andreas (1993)*: 234.

440 Vgl. zu dieser Entwicklung auch *Bender, Iris (1996)*: 100 ff.

9).[441]

Zulieferer der ersten Stufe (first tier) werden die vollständige Verantwortung für ein System (Modul) übernehmen und dadurch mit erhöhten Koordinationsaufgaben, erhöhten Anforderungen an die eigene Entwicklungs- und Logistikleistung sowie komplexeren Anforderungen bezüglich der Fertigung ausgewählter Systeme (Module) konfrontiert werden.[442]

Diese Entwicklung wird die Zulieferlandschaft dahingehend beeinflussen, daß nur noch Systemlieferanten als direkte Partner gegenüber den Automobilherstellern auftreten und eine Klasse von ausschließlich Komponenten- und Teilelieferanten (second und third tier) entsteht, die keine direkten Beziehungen zu den Automobilherstellern unterhalten werden.[443] Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft *Price Waterhouse* schätzt, daß der Strukturwandel in der deutschen Automobilindustrie nur für rund 15% der Zulieferer zu einer Verbesserung ihrer strategischen Position gegenüber den Herstellern führen wird, mehr als ein Drittel wird aus dem Markt ausscheiden, weil sie dem steigenden Wettbewerbsdruck nicht mehr standhalten können. Die restlichen Unternehmen werden ihren Produktionsumfang auf einen "lebensfähigen" Kern begrenzen.[444]

Die steigenden Anforderungen an die Zulieferer komplexer Systeme (first tier)[445] erfordern eine gewisse Unternehmensgröße, um durch modernste Produktionstechnologie die Kosten minimieren, den hohen Kapitalbedarf in Forschung und Entwicklung sowie den Aufbau des verlangten Integrationsknow-hows finanzieren zu können. Die qualitativ und quantitativ veränderten Anforderungen an einen Systemlieferanten, die von der Entwicklung des Modular-Sourcing herrühren, können folglich nur noch von wenigen Zulieferunternehmen erfüllt werden.[446]

In Verbindung mit Modular-Sourcing sind die Hersteller gleichzeitig bestrebt, ihre eigene Entwicklungs-, Beschaffungs- und Produktionskomplexität zu minimieren.[447] Folglich sind die Hersteller an wenigen Zulieferern pro Teil, Komponente und Modul interes-

---

441 Vgl. *Müller-Stewens,Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 13 f. sowie *Neuner, Andreas (1993)*: 232 und auch *Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1991)*: 153.

442 Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995*): 14 f.

443 Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995*): 14 unter Bezug auf *Kuhlmann*.

444 Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995*): 14 f. sowie *Christ, Hubertus (1994)*: 283.

445 Zur Einteilung der Zulieferer in first, second und third tier vgl. *Latz, Rolf E. (1994)*: 280 ff. und *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 12 ff.

446 Vgl. *Müller-Stewens,Günter/Gocke, Andreas (1995*): 17 f.

447 Vgl. zu differenzierten Strategien der Beschaffungspolitik auch *Meißner, Heinz-Rudolf (1992)*: 8 ff.

siert. Diese Beschaffungsstrategie, "Single Sourcing" genannt, bedeutet, nur noch einen Lieferanten pro Zulieferteil (-komponente, -modul) und Montagewerk zu besitzen. Da die meisten Hersteller gleiche Modelle in verschiedenen Werken fertigen, verfügen sie in den einzelnen Produktgruppen weiterhin über mehrere Zulieferer. Es handelt sich also um ein Single Sourcing ohne Aufgabe des Konkurrenzgedankens innerhalb der Zulieferindustrie. Mit Single Sourcing erhöht der Hersteller jedoch sein Beschaffungsrisiko, denn produktionstechnische Schwierigkeiten, Streik oder Transportschwierigkeiten auf Zulieferebene führen zu einer sofortigen Produktionsunterbrechung beim Hersteller.[448]

Nicht zuletzt wirkt sich die Globalisierung der Automobilindustrie auf die Zulieferindustrie aus. Die Hersteller intensivieren die weltweite Beschaffung von Zulieferteilen, „teilweise infolge ihres weltweiten Aufbaus von Fertigungskapazität, teilweise aus rein kostenstrategischen Gründen.“[449] Verglichen mit us-amerikanischen Herstellern stehen die deutschen Hersteller mit einem Importanteil von 5-15% bei Zulieferteilen erst am Anfang der Entwicklung und dies läßt den Schluß zu, daß die Quote in den nächsten Jahren drastisch steigen wird. Die Konsequenzen des Global sourcing auf den Wettbewerb in der Zulieferindustrie sind prognostizierbar. Wenn beispielsweise VW/Audi den Importanteil von 12 auf 15% erhöht, bedeutet dies für die deutschen Zulieferer einen Umsatzverlust von ca. 1 Mrd. DM.[450]

Die weltweite Beschaffungsstrategie der Hersteller verschlechtert die Wettbewerbsposition nur national produzierender Zulieferer, da hohe Lohn- und Sozialkosten sowie Unternehmenssteuern sie im internationalen Vergleich benachteiligen.[451] Forciert wird diese Entwicklung durch die gravierenden Produktivitätsgewinne der Zulieferer in Schwellenländern.[452] Konsequenterweise internationalisieren die Zulieferer analog zu den Herstellern ihre Aktivitäten und beginnen, Produktionsstandorte im Ausland aufzubauen (vgl. Tabelle 10).[453] Dies löst gleichfalls einen Selektionsprozeß unter den Zulieferern aus, da kleinere

---

448 Vgl. *Müller-Stewens,Günter/Gocke, Andreas (1995*): 19.

449 *Abend, Jens (1991)*: 98 f.

450 Vgl. *Abend, Jens (1991)*: 99.

451 „Nach Auswertungen von A.T. Kearney (1993) anhand von 39 wesentlichen Einflußfaktoren hat die deutsche Zulieferindustrie im Durchschnitt drastische Wettbewerbsschwächen gegenüber den weltweit Wettbewerbsbesten: bei den Kosten um 30%, bei der Kundenorientierung (zum Beispiel Lieferflexibilität. Termintreue, JiT-Fähigkeit) 30%, bei der Leistungsfähigkeit der Organisations- und Führungskompetenz (zum Beispiel Kennzahlen über Mitarbeiter, Führungsstrukturen, Qualifizierungsprogramme, Kommunikationsprozesse) über 50%.“ *Latz, Rolf E. (1994)*: 288.

452 Vgl. zur steigenden Bedeutung von Zulieferern aus Niedriglohnländern *Fieten, Robert (1995)*: 526.

453 Vgl. *Abend, Jens M. (1991)*: 99 f.; vgl.auch *Müller-Stewens,Günter/Gocke, Andreas (1995*): 28.

oder mittelständische Unternehmen oft nicht in der Lage sind, diese Entwicklung adäquat zu begleiten und damit aus dem Wettbewerb ausscheiden.

Tabelle 10: Tochtergesellschaften deutscher Zulieferer im Ausland (Stand 1994)

Europa		Übrige Welt	
Spanien	100	USA	75
Frankreich	67	Brasilien	61
Großbritannien	64	Japan	61
Italien	41	Südafrika	58
Österreich	29	Mexiko	27
Jugoslawien (ehem.)	19	Südkorea	26
Belgien	16	China	25
Übrige Länder	86	Indien	23
		Australien	17
		Argentinien	17
		Kanada	16
		Thailand	8
		Malaysia	8
		Übrige Länder	56
Gesamt	422	Gesamt	478

Quelle: *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 28 [modifizierte Darstellung]

7.3.6.2 Verhandlungsmacht der Zulieferer

Die polypolistische Struktur der Zulieferindustrie bedingt zwangsläufig eine hohe Wettbewerbsintensität innerhalb der Branche, da diese der oligopolistisch geprägten Struktur der Automobilhersteller gegenüber steht. (vgl. Tabelle 11). Diese strukturell bedingte Position gegenüber der Zulieferindustrie erlaubt es den Automobilherstellern traditionell, unternehmerische Risiken auf die Zulieferer zu verlagern. Die Verhandlungsmacht der Automobilhersteller basiert nach *Neuner* „in erster Linie auf die glaubwürdige Androhung einer Rückwärtsintegration, die Politik des Dual Sourcing, das Entwicklungsknow-how bei Fahrzeugteilen sowie [dem] Prinzip, verschiedene Komponenten des Systems stets von mehreren Zulieferunternehmen fertigen zu lassen und die Montage selbst vorzuneh-

men."[454] Traditionelle Politik der Hersteller ist folglich, die Abhängigkeit von einzelnen Zulieferbetrieben zu minimieren, und die Beziehungen zu den Zulieferern so zu gestalten, daß einzelne Zulieferunternehmen jederzeit durch andere ersetzt werden können.[455]

Tabelle 11: Beschaffungsprofil der Automobilhersteller in der Bundesrepublik Deutschland 1989

Hersteller	Einkaufsvolumen Serienteile in Mrd. DM	Anzahl Zulieferer insgesamt	Davon Alleinliefe-rer	Davon JiT-Lieferer
Audi	7,0	1.100	900	10
BMW	9,5	1.000	800	10
Ford	13,0	1.300	800	140
Mercedes	22,0	2.500	600	70
Opel	8,6	1.150	1.000	23
Porsche	1,5	600	580	40
VW	20,0	2.600	900	90

Quelle: *Bender, Iris (1996)*: 106

Die veränderte Beschaffungsstrategie der Hersteller begünstigt vor allem die größeren, finanzstarken Zulieferunternehmen, die in der Lage sind, sich den neuen Anforderungen zu stellen.[456] Das neue Beziehungsgefüge „sowie die Politik des Single Sourcing wird zwangsläufig einen Ausleseprozeß[(457)] in Gang setzen, der zu einer Zunahme der Konzentration auf der Zulieferseite führt."[458] Parallel dazu ist auf Abnehmerseite gleichzeitig eine erhöhte Nachfrage festzustellen, da die Automobilhersteller verstärkt die Entwicklung und Produktion von Teilen, Komponenten und Modulen outsourcen.[459] „Dadurch trifft eine kleiner werdende Zahl von Zulieferern auf einen wachsenden Zuliefermarkt, wodurch sich das Gewicht und damit die Verhandlungsmacht der einzelnen Zulieferunternehmen erhöht."[460]

Insbesondere die erstrangigen Zulieferer werden durch die Entwicklung von einem aus-

454 *Neuner, Andreas (1993)*: 239.

455 Vgl. *Neuner, Andreas (1993)*: 239.

456 Vgl. *Abend, Jens M. (1991)*: 98.

457 Vgl. hierzu auch *Fieten, Robert (1995)*: 526.

458 *Neuner, Andreas (1993)*: 239; vgl. zu den Konsequenzen auch *Christ, Hubertus (1994)*: 264 ff.; *Abend, Jens M. (1991)*: 102.

459 Vgl. *Neuner, Andreas (1993)*: 239.

460 *Neuner, Andreas (1993)*: 239; vgl. zu dieser Entwicklung auch *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995*): 12 ff.

schließlichen Teileproduzenten zu einem komplexeren Systemlieferanten in der automobilen Wertschöpfungskette an Bedeutung gewinnen. Diese Entwicklng wird verstärkt, wenn die Systemlieferanten nicht nur auf das Zuliefergeschäft angewiesen sind. Je stärker die Diverisfikation, je höher die Anzahl der von ihnen belieferten Hersteller, desto stärker ist auch ihre Unabhängigkeit. Durch die Entwicklung vom reinen Zulieferanten zum Systemlieferanten, kombiniert mit Diversifikatioensstrategien, können sich für sie im Verhältnis zu den Herstellern zum Teil erhebliche Verhandlungsspielräume und Ausweichpotentiale eröffnen. Dieses Risiko erkennen die Automobilproduzenten und delegieren die Fertigung strategische Fahrzeugteile wie z.B. Motoren oder Getriebe nicht an unabhängige Zulieferunternehmen.[461]

7.3.7 Bedrohung durch Substitutionsprodukte

Die herausragende Stellung des Automobils als Personentransportmittel dokumentiert sich nicht nur durch die wachsende Motorisierung der privaten Haushalte und Unternehmen bzw. öffentlichen Institutionen, sondern noch deutlicher durch die Betrachtung des Verkehrsaufkommens und der Verkehrsleistungen nach Verkehrszweigen im Beobachtungszeitraum.[462] Sowohl bezogen auf die Anzahl der beförderten Personen als auch auf die Personenkilometer ist der Individualverkehr der wichtigste Verkehrszweig in der Bundesrepublik Deutschland. Im Laufe des Beobachtungszeitraumes, hier ausgedehnt auf das Jahr 1960, gewinnt er sogar noch an Bedeutung. Zwar verzeichnet der Luftverkehr die höchsten Zuwachsraten bei den beförderten Personen bzw. den Personenkilometern auf (Faktor 16,6 bzw. 14,75), jedoch baut der Individualverkehr seine Position gegenüber dem öffentlichen Verkehr insgesamt weiter aus. Werden 1960 67% der gesamt beförderten Personen bzw. 64% der insgesamt zurückgelegten Personenkilometer durch den Individualverkehr bewältigt, sind es im Jahre 1994 schon in beiden Fällen 82% (vgl. Tabelle 12).

461 Vgl. *Neuner, Andreas (1993)*: 240.

462 Vgl. zu diesen Ausführungen auch *o.V. (1993)*: A1 ff.

Tabelle 12: Analyse des Personenverkehrsaufkommens 1960 – 1994

	1960	1970	1980	1994	1960	1970	1980	1994
Beförderte Personen	In Mio.				Veränderung zum Basisjahr 1960			
Eisenbahnen	1.400	1.053	1.167	1.582	100	75,21	83,36	113,00
Öffentlicher Straßenpersonen-verkehr	6.156	6.170	6.745	7.947	100	100,23	109,57	129,09
Luftverkehr	5	21	36	83	100	420,00	720,00	1.660,00
Öffentlicher Verkehr zusammen	7.561	7.244	7.948	9.612	100	95,81	105,12	127,13
Taxi- und Mietwagenverkehr	123	290	365	445	100	235,77	296,75	361,79
Individualverkehr	15.300	23.120	28.915	44.563	100	151,11	188,99	291,26
Summe öffentlicher und Indivi-dual-, Taxi- und Mietwagenver-kehr	22.984	30.654	37.228	54.620	100	133,37	161,97	237,64
	in Prozent				Verhältnis			
Anteil des Individualverkehrs am gesamten Verkehrsaufkommen	67%	75%	78%	82%				
Verhältnis Individualverkehr zu öffentlichem Verkehr					2,02	3,19	3,64	4,64

	1960	1970	1980	1994	1960	1970	1980	1994
Personenkilometer	In Mrd.				Veränderung zum Basisjahr 1960			
Eisenbahnen	40,9	39,2	41	60,7	100	95,84	100,24	148,41
Öffentlicher Straßenpersonen-verkehr	48,5	58,4	74,1	78,3	100	120,41	152,78	161,44
Luftverkehr	1,6	6,6	11	23,6	100	412,50	687,50	1.475,00
Öffentlicher Verkehr zusammen	91	104,2	126,1	162,6	100	114,51	138,57	178,68
Taxi- und Mietwagenverkehr	0,8	1,7	2,2	3	100	212,50	275,00	375,00
Individualverkehr	161,7	350,6	470,3	758,8	100	216,82	290,85	469,26
Summe öffentlicher und Indivi-dual-, Taxi- und Mietwagenver-kehr	253,5	456,5	598,6	924,4	100	180,07	236,13	364,65
	in Prozent				Verhältnis			
Anteil des Individualverkehrs am gesamten Verkehrsaufkommen	64%	77%	79%	82%				
Verhältnis Individualverkehr zu öffentlichem Verkehr					1,78	3,36	3,73	4,67

Quelle: *Eigene Berechnungen, VDA (1996b)*

Weder Eisenbahnen (+ Faktor 0,13 bzw. 0,4841) noch öffentlicher Straßenpersonenverkehr (+ Faktor 0,2909 bzw. 0,6144) können nur ansatzweise ähnliche Zuwachsraten wie der Individualverkehr (+ Faktor 2,9126 bzw. 4,6926) aufweisen. Setzt man die durch den Individualverkehr transportierten Personen bzw. die zurückgelegten Personenkilometer in Relation zum öffentlichen Verkehr, so kommen im Jahre 1960 auf eine durch den öffentlichen Verkehr transportierte Person bzw. auf jeden zurückgelegten Kilometer 2,02 Perso-

nen bzw. 1,78 Kilometer durch den Individualverkehr. Bis zum Jahr 1994 verschiebt sich diese Relation zu Ungunsten des öffentlichen Verkehrs auf 4,64 Personen bzw. 4,67 Kilometer (vgl. Tabelle 12).

Da das Flugzeug beinahe ausschließlich zur Bewältigung längerer Reisedistanzen benutzt und das Automobil in erster Linie für kürzere Strecken verwendet wird, steht der wachsende Flugverkehr damit in keinerlei direkter Konkurrenz zum Straßenverkehr und scheidet als potentielles Substitutionsprodukt aus.[463] Auch Eisenbahn und öffentlicher Straßenpersonenverkehr sind aufgrund dieses Zahlenmaterials nicht als adäquates Substitut zu bezeichnen. Inwieweit es der privatisierten Bahn gelingen wird, diesen Sachverhalten im nächsten Jahrtausend zu verändern, kann zur Zeit nicht exakt eruiert werden.

Es darf jedoch nicht verkannt werden, daß mit wachsendem Motorisierungsgrad enorme Verkehrs- und Umweltprobleme verbunden sind. Insbesondere zwei Problemkreise[464] sind in Zukunft durch die Hersteller zu bewältigen. Erstens muß die Umweltproblematik durch innovative Anstrengungen vor dem Hintergrund immer schärferer gesetzlicher Auflagen (z.B. zur Energieeinsparung und Emissionssenkung) und zweitens die Verkehrsproblematik durch die Integration des Individualverkehrs in ein Gesamtverkehrskonzept gelöst werden.

Das Automobil wird weiterhin eine große Zukunft ohne gravierende Konkurrenz haben, wenn es gelingt, diese beiden Problemkreise adäquat zu lösen. Einerseits muß die Rohstoff-, Energie- und Emissionsproblematik gelöst werden und andererseits ein integrierter Gesamtverkehr entwickelt werden, in dem durch Neugewichtung von individuellem und öffentlichem Verkehr sowie Verkehrsvermeidung eine Optimierung von Effizienz und Flexibilität, Urbanität und Umweltverträglichkeit, insbesondere in Ballungsräumen, erreicht wird. Die Hersteller müssen deshalb die Chance ergreifen, sich nicht mehr ausschließlich als Automobilhersteller zu begreifen, sondern sich als eine umfassendere Mobilitätsindustrie neu zu definieren, in deren Mittelpunkt der eigentliche Grundnutzen eines Pkw steht, nämlich die Mobilität.[465]

Durch die bessere Vernetzung des Automobils mit anderen Verkehrsträgern (Eisenbahn,

---

463 Vgl. u.a. Tabelle 12. Eine durch die Zeitschrift "Auto/Straßenverkehr" vorgenommenen Befragung kam zu folgenden Ergebnissen: 59% der Deutschen benutzen das Auto fast jeden Tag. Nur 5% setzen sich fast täglich auf das Fahrrad und lediglich 8% benutzen Bus und Bahn als tägliches Verkehrsmittel. Während in den alten Bundesländern nur 22% jeden Tag mehr als 40 Kilometer mit dem Auto zurücklegen, sind es in den neuen Bundesländern 34%. Vgl. *o.V.(1996g)*.

464 Vgl. *Zwickel, Klaus (1994)*: 199 f.

465 Vgl. *Zwickel, Klaus (1994)*: 200; *Clement, Reiner (1994)*: 136.

öffentlicher Straßenpersonen- und Luftverkehr etc.), wäre ein wesentlicher Beitrag zu einer umfassenden Lösung des vorhandenen Umwelt- und Verkehrs- bzw. Transportproblems zu erzielen. Hierzu gibt es bereits zahlreiche Forschungsprogramme auf nationaler und europäischer Ebene.[466] Das EUREKA-Verbundprojekt PROMETHEUS und das EG-Forschungsprogramm DRIVE können z.B. wichtige Impulse für die Entwicklung "intelligenter" (Straßen-)Verkehrssysteme geben. Im Mittelpunkt derartiger Programme stehen Lösungsansätze, die zu einer effektiveren Nutzung der verfügbaren und begrenzten Verkehrsflächen beitragen. Hauptziele sind sowohl die Erhöhung der Verkehrssicherheit bzw. die Verbesserung des Verkehrsflusses als auch die Verringerung der Umweltbelastung durch Schadstoffe und Lärm.[467]

Die Zukunft der Automobilhersteller und damit des Pkw als individuelles Transportmittel wird sich dann daran messen lassen müssen, inwieweit diese einen adäquaten Beitrag zu ganzheitlichen und technologisch anspruchsvollen Systemlösungen zur Deckung des Mobilitätsbedarfs, der nicht ab-, sondern eher zunehmen dürfte, anbieten können.[468] Darin liegt vielleicht die größte Herausforderung, aber auch das größte zukünftige Marktpotential der Automobilhersteller.[469]

7.3.8 Protektionismus

Durch die Internationalisierung in Verbindung mit den tendenziell gesättigten Märkten der Triade wird die Automobilindustrie häufig in vielen Ländern im Kontext einer strategischen Handels- und Industriepolitik diskutiert.[470] „Ziel dieser Politikvariante ist es, durch Eingriffe in Märkte mit unvollkommener Konkurrenz wirtschaftliche Vorteile zu erzielen – häufig auf Kosten des Auslandes.“[471] Nationale Regierungen versuchen beispielsweise in Übereinstimmung mit einheimischen Herstellern und Gewerkschaften, ausländische Wettbewerber durch protektionistische Maßnahmen am Markteintritt zu hindern, deren Expansion zeitlich zu verzögern oder sie zu verdrängen, um dadurch bereits realisierte ausländi-

---

466 Vgl. *Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1996)*: 12 f.

467 Vgl. *Clement, Rainer (1994)*: 136 und *Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1994)*: 25 f.

468 Vgl. *Dieckmann, Achim (1994)*: 53 ff.

469 Vgl. *Clement, Rainer (1994)*: 136.

470 Vgl. zu dieser Problematik z.B. *Bletschacher, Georg (1992)*: 68 ff.; *Kösters, Wim (1992)*: 49 ff.; *Keller, Dietmar (1992)*: 183 ff.; *Weizsäcker, C. Christian von/Waldenberger, Franz (1992)*: 628 ff.; *Schmidt, Ingo (1992)*: 274 ff.

471 *Bletschacher, Georg (1992)*: 68; vgl. zu dieser Thematik auch *Bender, Iris (1996)*: 9-51.

sche Produzentenrenten auf das eigene Land umzulenken.[472] „Die Bereitschaft zu Eingriffen in den international oligopolistischen Automobilmarkt beruht vor allem auf der Bedeutung dieses Industriebereiches in fast allen Produzentenländern, die sich in den Daten zu Beschäftigung, Umsatz und Investitionen widerspiegelt“[473] (vgl. zur Beschäftigung Tabelle 13).

Dies gilt insbesondere dann, wenn die Branche mit grundlegenden Strukturveränderungen – wie in den letzten Jahren im Zuge des weltweiten Aufstiegs japanischer Anbieter – konfrontiert wird. Wie in den USA ist auch innerhalb der EG die Expansion japanischer Exporte kritisch verfolgt worden, zumal die Absatzschwierigkeiten der eigenen Hersteller durch die zweite Ölkrise noch verstärkt worden sind. Diese Entwicklungen forcieren Anfang der 80er Jahre in vielen Ländern die Forderungen nach staatlichen Eingriffen in den Weltautomobilmarkt.[474] „Da dem Automobilbau“ (in den USA wie auch in vielen europäischen Ländern) „strategische Bedeutung[475] zugemessen wird“, treffen „einzelne Länder nationale Sonderregelungen zum Schutz einheimischer Produzenten, um diesen die Anpassung an die infolge der japanischen Expansion veränderten Wettbewerbsbedingungen zu erleichtern.“[476] Folglich führen fünf Mitgliedsländer der EG (Frankreich, Italien, Spanien, Portugal und Vereinigtes Königreich) Beschränkungen japanischer Importe ein oder beharren auf in der Vergangenheit festgelegten Kontingentierungen.[477] Die national ergriffenen Maßnahmen unterscheiden sich zwar in ihrer Ausgestaltung und sind Gegenstand jährlicher Verhandlungen, erzielen jedoch de facto dieselbe Wirkung. Italien, Spanien und Portugal protektionieren ihre einheimische Automobilindustrie durch Importquoten für japanische Anbieter, während Frankreich mittels administrativer Hemmnisse den japanischen Marktanteil nicht über 3% hat ansteigen läßt. In Großbritannien regelt ein auf Industrieebene getroffenes freiwilliges Exportbeschränkungsabkommen den Automobilhandel mit Japan.[478]

---

472 Vgl. *Bletschacher, Georg (1992)*: 68; vgl. zur Position der IG Metall *Zwickel, Klaus (1994)*: 202 ff.

473 *Bletschacher, Georg (1992)*: 68.

474 Vgl. *Bletschacher, Georg (1992)*: 68.

475 Vgl. hierzu auch *Seitz, Konrad (1994)*: 36 ff.

476 *Bletschacher, Georg (1992)*: 80.

477 Vgl. *Bletschacher, Georg (1992)*: 80; vgl. auch *Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1994)*: 30.

478 Vgl. zu den national ergriffenen Maßnahmen auch *Nolte, Dirk (1991)*: 368 ff. und *Nolte, Dirk (1994)*: 531 f.

Tabelle 13: Beschäftigte in der Kraftfahrzeug- und Teileindustrie in ausgewählten europäischen Ländern 1980 - 1994

Jahr	Deutsch-land	Frank-reich	UK	Italien	Spanien	Belgien	Schweden
1980	725.994	484.850	437.159	294.910	159.851	55.075	116.900
1981	724.966	456.214	356.989	272.055	145.057	49.959	113.800
1982	719.084	443.646	313.216	261.936	144.269	49.461	113.800
1983	727.429	438.178	290.035	241.332	145.281	48.636	106.100
1984	740.416	421.427	280.114	226.727	142.561	48.271	107.800
1985	755.007	394.021	268.808	210.244	138.520	50.359	113.500
1986	773.725	369.223	253.192	200.649	136.872	51.770	113.900
1987	785.448	358.096	250.895	200.028	142.603	51.390	114.400
1988	780.824	351.616	258.481	203.718	141.628	52.865	112.500
1989	787.426	344.085	259.770	208.359	146.670	54.283	115.300
1990	822.408	345.038	260.977	211.850	147.106	55.774	107.600
1991	834.696	339.900	239.084	206.735	146.864	55.160	102.900
1992	806.699	331.713	226.758	193.383	144.500	54.829	96.400
1993	730.787	315.014	204.450	177.232	135.722	52.292	94.204
1994	685.116	307.297	195.870	165.617	134.050	49.534	k.A.

Quelle: *Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1996)*: Tabelle 5

Ähnlich Ländern der EG behindert Japan den Import ausländischer Fahrzeuge noch zu Beginn der 80er Jahre erheblich durch nicht-tarifäre Maßnahmen[479]. Insbesondere eine Vielzahl strikter Produktstandards und -tests erschwert die Zulassung ausländischer Fahrzeuge auf dem japanischen Markt. Durch hohen politischen Druck der wichtigsten Handelspartner (z.B. USA, Deutschland) werden diese Handelshemmnisse im Laufe eines dreijährigen Aktionsprogrammes ab 1985 stark reduziert. Dieses Aktionsprogramm führt zum „Ende einer in den fünfziger Jahren begonnenen Politik, welche zum Schutz japanischer Automobilproduzenten vor ausländischer Konkurrenz“[480] und zum Aufbau einer wettbewerbsfähigen einheimischen Automobilindustrie initiiert wird. Ziel dieser Politik ist es gewesen, die damals unbedeutende japanische Automobilindustrie mittels einer vollkommenen Abschottung des Inlandsmarktes (z.B. durch nicht-tarifäre Handelshemmnisse, hohe Importzölle und Importquoten) zu fördern. Diese Zölle betragen bis Ende der 60er

479 Zu den Zielen und Wirkungen nicht-tarifärer Maßnahmen vgl. *Dieckheuer, Gustav (1991)*: 449 ff.

480 *Bletschacher, Georg (1992)*: 78.

Jahre ca. 40%, mit der Folge, daß gleichzeitig auch ausländische Direktinvestitionen verboten werden müssen, um Zollumgehungen durch die Gründung ausländischer Unternehmen zu verhindern. Heute ist im japanischen Automobilsektor keine protektionistische Politik mehr erkennbar.[481]

Der einzige freie Volumenmarkt mit einer bedeutenden Automobilindustrie war und ist der Deutschlands. Zwar können innerhalb der EG noch einige Märkte als "freie Märkte" bezeichnet werden, jedoch handelt es sich ausschließlich um Länder mit relativ geringem Absatzvolumen und ohne eigene bzw. ohne bedeutende Automobilindustrie. Auch für die Mitgliedsländer der inzwischen aufgelösten EFTA existieren keine Beschränkungen.

Dabei ist die Offenheit des Marktes, d.h. der freie Zugang für neue Anbieter, für die Automobilindustrie von hoher wettbewerbspolitischer Bedeutung, weil in dieser Branche mit Markteintritten absoluter Newcomer nicht zu rechnen ist und als Reservoir potentieller Konkurrenz somit nur solche ausländische Unternehmen verbleiben, die sich als Automobilhersteller auf ihrem Heimatmarkt erfolgreich etabliert haben und den deutschen Markt noch nicht beliefern.[482] In den 60er Jahren übernehmen diese Rolle des Newcomers insbesondere die Hersteller der französischen und italienischen Automobilindustrie, in den späten 60er Jahren wagen dann die Japaner erfolgreich den Markteintritt mittels aggressiver Strategien und stimulieren damit den Wettbewerb wesentlich.[483] In den 90er Jahren versuchen nun verstärkt die koreanischen Hersteller den Markteintritt erfolgreich und dauerhaft zu vollziehen und verstärken damit die Wettbewerbsintensität.[484]

Vor diesem Hintergrund kann der "freie deutsche Markt" als Referenzmodell für andere europäische Märkte dienen, denn im Sommer 1989 beginnt die EG-Kommision dem Thema der japanischen Automobilexporte eine wesentlich stärkere Beachtung zu schenken. Industrie- und Binnenmarkt-Kommissar *Bangemann* legt zu diesem Zeitpunkt einen Entwurf für den Automobilsektor vor, der folgende Eckpunkte beinhaltet[485]: Beseitigung nationaler Marktquoten, Ablehnung EG-weiter Einfuhrquoten, Einräumung einer (zeitlich noch offenen) Übergangsfrist bis zur vollständigen Freigabe des Wettbewerbs, vollständige

481 Vgl. *Bletschacher, Georg (1992)*: 78; vgl. hierzu auch die Einschätzung des *Verbandes der Automobilindustrie e.V. (VDA) (1996)*: 53 f.

482 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 181 f.; vgl. zur Bedeutung offener Märkte auch *Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (1993)*: 51.

483 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 183.

484 Vgl. zur südkoreanischen Automobilindustrie *Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (1996)*: 14.

485 Vgl. *Schwarz, Karl (1994)*: 222.

Harmonisierung technischer Vorschriften und Zulassungsbestimmungen mit dem Ziel einer EG-einheitlichen Betriebsgenehmigung, keinerlei Beschränkungen für Direktinvestitionen von Unternehmen außerhalb der EG und Ablehnung restriktiv ausgelegter "local content"-Bestimmungen. Diese Bestrebungen zeigen deutlich auf, daß die EG-Kommisssion die Protektion nationaler Märkte bzw. des Binnenmarktes beseitigen will.[486] Konsequenterweise müssen sich dann die bisher protektionierten Hersteller (z.B. Fiat, Renault, PSA), genau wie ihre deutschen Konkurrenten während des gesamten Beobachtungszeitraumes, auf verschärfte Konkurrenz durch ausländische Hersteller einstellen.[487] Ob sich diese Forderungen nun bei allem politischen Widerstand einzelner Länder nach 1999 vollständig durchsetzen lassen, ist zweifelhaft.[488] Das Handelsabkommen zwischen der EG und Japan zur Begrenzung der japanischen Importe in die EG auf 1,23 Mio. Einheiten jedoch läuft 1999 aus.[489] Sollte dieser protektionistische Weg der EG dann wirklich ein Ende finden, würde sich der Wettbewerb auf den ehemals protektionierten Märkten intensivieren und zu veränderten Marktstrukturen, Verhaltensweisen und Ergebnissen führen.

---

486 Vgl. *Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1994)*: 30 f.

487 Obwohl im europäischen Binnenmarkt keine Handelsschranken mehr zulässig sind, ist bis 1999 in Ländern wie Italien, Frankreich und Spanien kein freier Wettbewerb mit der japanischen Konkurrenz vorgesehen. Die in 1995 beschlossene Herabsenkung der japanischen Importe auf nicht mehr als 1,071 Millionen Personenwagen und leichte Nutzfahrzeuge wird von den EU-Unterhändlern mit der ungewissen Marktentwicklung begründet. Ob diese protektionistischen Maßnahmen in der Tat 1999 generell fallen, muß angezweifelt werden, da EU-Beamte sich beunruhigt über den Anstieg der südkoreanischen Importe zeigen und befürchten, daß diese auf bestimmten Märkten die Position der Japaner übernehmen könnten. Vgl. *o.V. (1995d)*.

488 „Japans Ministerium für internationalen Handel und Industrie (MITI) hat in Tokio ohne größere Gegenwehr die neuen Exportquoten in die Länder der Europäischen Union für 1996 akzeptiert. Nippons Autohersteller dürfen danach EU-weit nur noch rund 1,07 Millionen Fahrzeuge verkaufen. Das sind fast 100.000 weniger, als ihnen im Vorjahr zugestanden wurden. Da Toyota und Co. aber schon 1995 ihr Maximum nicht ausgeschöpft hatten und ihre Quotierung 1999 wegfallen soll, ist die alljährliche Prozedur fragwürdig. Ohnehin bedienen japanische Hersteller Europa immer mehr aus ihren lokalen Transplants. (...). Aus ihrem Selbstverständnis heraus verkaufte die EU-Vertretung in Tokio den jüngsten 'Kompromiß' als einen weiteren Sieg der Vernunft. In Wahrheit ist die neue Quote jedoch nicht mehr als die Widerspiegelung der Realität und stellt derartige Verhandlungen generell in Frage. Nach Ansicht von Tsunemi Tachibana vom Nikkei-Volkswirtschaftsinstitut 'sind 900.000 verkaufte Autos aus Japan vor allem wegen der unsicheren Bewertung des Yen zur DM ohnehin derzeit die Obergrenze des Machbaren'. Dennoch halten die Europäer an diesem Ritual fest. Während einige Autohersteller-Nationen wie Deutschland auf ihren Märkten ohnehin keine Beschränkungen für Japaner haben, wollen andere daran festhalten. Großbritannien läßt in diesem Jahr 178.200, Frankreich 95.800, Italien 65.700, Spanien 44.500 und Portugal 34.000 japanische Autos ins Land - angeblich um ihre nationalen Industrien zu schützen, obwohl dies den WTO-Regeln widerspricht. Basis der Quotierung ist eine EU-Vereinbarung, zwischen 1993 und dem Jahr 2000 alle Exportschranken für japanische Autos abzubauen“ *o.V. (1996f)*.

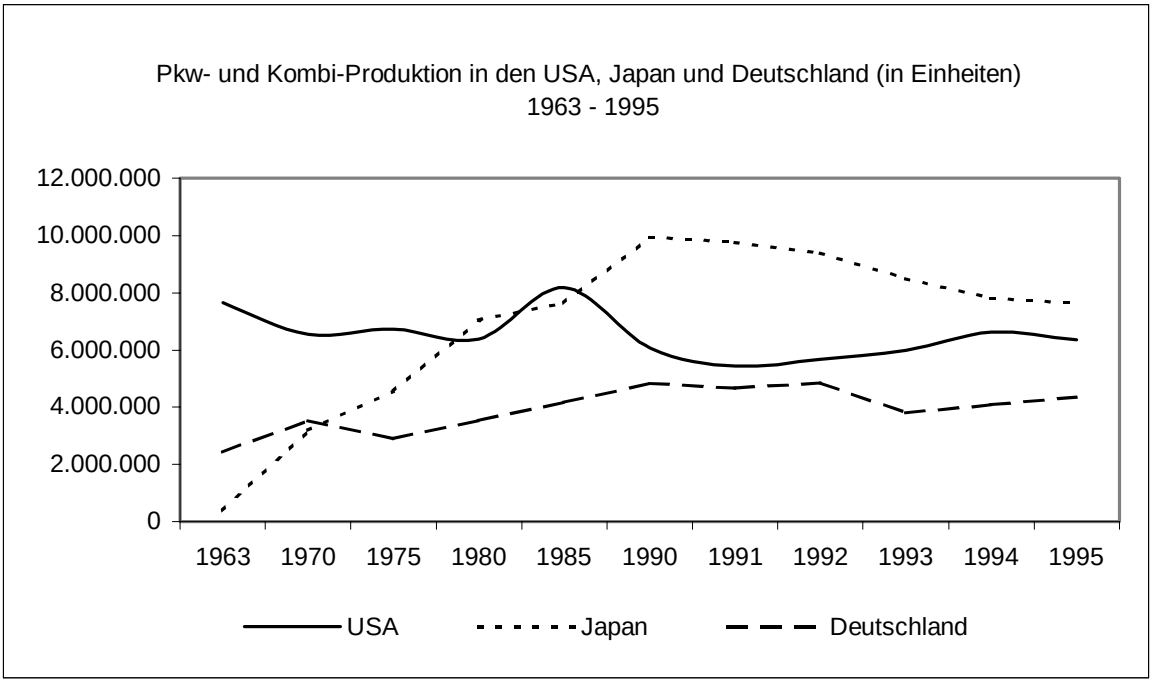
489 Vgl. *Zwickel, Klaus (1994)*: 194.

7.3.9 Internationalisierung der Automobilindustrie

Insbesondere in den 80er Jahren haben sich auf den Automobilmärkten durch sich angleichende Konsumentenpräferenzen die strukturellen und durch die fortschreitende Integration des europäischen Binnenmarktes auch die institutionellen Handelshemmnisse weiter reduziert. Parallel zu dieser Entwicklung sind durch die Sättigung der Automobilnachfrage in der Triade und durch den Eintritt neuer Anbieter Überkapazitäten entstanden, welche den Wettbewerb entscheidend mit beeinflussen. Der Markteintritt von Newcomern hat die traditionell oligopolistischen Marktstrukturen zwar einerseits aufgelockert, aber andererseits auch den Wettbewerb sowohl intensiviert als auch internationalisiert.

Trotz dieser Entwicklungen konzentriert sich sowohl die Pkw-Produktion als auch die Pkw-Nachfrage nach wie vor auf die OECD-Länder. Markt- und Produktionsentwicklung haben sich jedoch in den letzten Jahren in diesen Ländern, insbesondere in der Triade (Westeuropa, Japan und USA), deutlich verlangsamt.[490] Der Vergleich USA, Japan und Deutschland veranschaulicht diese Entwicklung (vgl. Diagramme 14 und 15).[491]

Diagramm 14: Pkw- und Kombi-Produktion in den USA, Japan und Deutschland 1963 – 1995

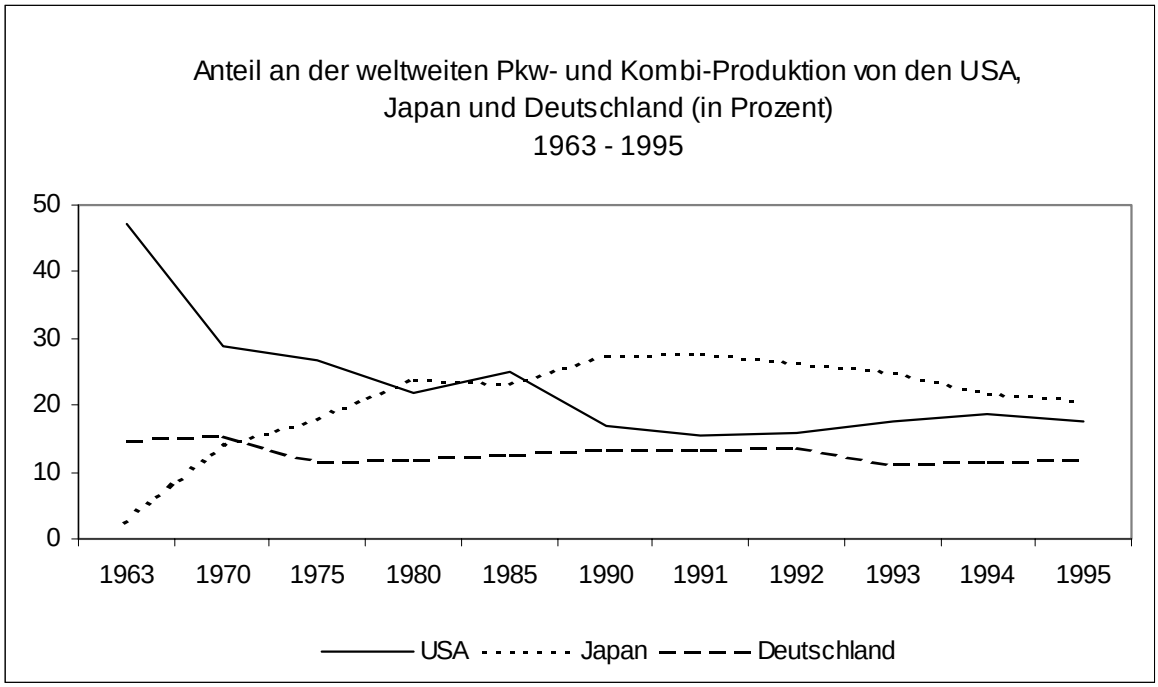


Quelle: *Eigene Darstellung, VDA (diverse Jahrgänge)*

490 Vgl. zu dieser Entwicklung auch *Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (1996)*: 28.

491 Vgl. Anhang 18 und 20.

Diagramm 15: Anteil an der weltweiten Pkw- und Kombi-Produktion von den USA, Japan und Deutschland 1963 – 1995



Quelle: *Eigene Berechnungen, VDA (diverse Jahrgänge)*

Der sehr hohe Bestand an Pkw in Verbindung mit einer hauptsächlich aus Ersatznachfrage bestehenden Nachfrage macht die Branche anfällig für konjunkturelle Schwankungen.[492] Dennoch handelt es sich bei der Automobilindustrie nicht summa summarum um eine reife Branche mit entsprechend geringen Wachstumsraten. In den Industrieländern besteht weiterhin qualitatives Wachstumspotential, da sich die Ersatznachfrage auf höherwertige Modelle richtet. Was das quantitative Wachstum, d.h. die Stückzahlen angeht, befinden sich die Wachstumsmärkte jedoch nicht mehr in diesen Ländern wie noch in der Nachkriegszeit, sondern in Osteuropa[493], Ostasien und in Latein- und Südamerika.[494] Der Export in diese Länder des quantitativen Wachstums ist für die Automobilhersteller von großer Bedeutung, da sich die Anfälligkeit für konjunkturell bedingte Absatzeinbrüche verringern läßt, falls sich die Nachfrage in diesen Ländern durch divergierende Konjunkturverläufe konträr zu der in Ländern des qualitativen Wachstums verhält. Allerdings sind viele dieser Nationen bestrebt, für die wachsende Inlandsnachfrage eine eigene Automo-

492 Vgl. hierzu *Berg, Hartmut (1984)*: 190.

493 Völlig unklar ist jedoch, wann sich in diesen Ländern ein von den Herstellern erhofftes Marktpotential i.S. einer kaufkräftigen Nachfrage bilden wird. Vgl. *Meißner, Heinz-Rudolf (1992)*: 3.

494 Vgl. *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1996)*: 8 ff.

bilindustrie aufzubauen und somit zunächst ihre Importabhängigkeit zu reduzieren sowie in weiteren Entwicklungsstadien ebenfalls als Exporteur auf dem Weltmarkt zu agieren.

Die Internationalisierung spiegelt sich im Handel mit Fahrzeugen, Fahrzeugteilen sowie Zulieferprodukten aus anderen Branchen in Direktinvestitionen und in Kooperationen mit ausländischen Partnern wider.

7.3.9.1 Internationalisierung durch Handel

Der Welthandel mit Automobilen und Kfz-Teilen und -Komponenten hat seit den 60er Jahren beträchtlich zugenommen. Auf die OECD-Länder entfallen jedoch im Jahr 1994 immer noch 94% der Exporte und 88% der Importe von Automobilen sowie 95% der Exporte und 85% der Importe von Teilen und Komponenten (vgl. Tabelle 14 und 15).[495] Im OECD-Handel zeigt sich dabei eine relativ hohe regionale Konzentration des Handels innerhalb von Nordamerika und Europa. Diese Regionalisierung hat sich, da der Intra-Handel in diesen Regionen weiterhin schneller als der gesamte Handel steigt, noch verstärkt, wobei innerhalb der Regionen besonders enge Handelsbeziehungen zwischen einzelnen Ländern zu verzeichnen sind (in Nordamerika trifft dies auf die USA und in Europa auf Deutschland zu).

Der interregionale Handel ist im wesentlichen auf japanische Exporte in die USA und nach Europa zurückzuführen, welche jedoch durch "transplants" in den USA und Europa kontinuierlich sinken.[496] Diagramm 16 verdeutlicht diesen Substitutionseffekt anhand der Marktanteilsveränderungen von Pkw und Kombi aus japanischer und britischer Produktion auf dem deutschen Markt. Durch den massiven Ausbau der britischen Produktionskapazität japanischer Hersteller werden Importe aus Japan teilweise durch Fahrzeuge aus britischer Produktion (gleiches gilt auch für die USA) substituiert und somit der interregionaler Handel zwischen Deutschland und Japan reduziert.[497]

---

495 Vgl. *Organisation for Co-operation and Development (OECD) (1996)*: 174.

496 Vgl. zur Expansion japanischer Transplants *Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (1995)*: 19.

497 Zur sinkenden Exportquote Japans vgl. Anhang 18.

Tabelle 14: Handel mit Automobilen

Haupt-Exporteure	1980		1993		Haupt-Importeure	1980		1993	
	Mrd. US-$	%	Mrd. US-$	%		Mrd. US-$	%	Mrd. US-$	%
Japan	16,11	27,5	47,13	25,9	USA	18,02	32,8	53,45	30,3
USA	14,62	24,9	35,46	19,5	Deutschland	4,83	8,8	17,30	9,8
Deutschland	3,97	6,8	19,04	10,5	Kanada	4,90	8,9	13,04	7,4
Frankreich	4,03	6,9	14,04	7,7	Frankreich	4,60	8,4	9,98	5,7
Belgien/ Luxemburg	6,75	11,5	12,30	6,8	Italien	3,83	7,0	9,36	5,3
Spanien	1,50	2,6	9,88	5,4	Spanien	2,25	4,1	5,84	3,3
Großbritannien	1,95	3,3	6,53	3,6	Belgien/ Luxemburg	0,36	0,7	5,31	3,0
Italien	2,45	4,2	4,63	2,5	Japan	0,39	0,7	4,95	2,8
Mexiko	0,00	0,0	4,04	2,2					
Südkorea	0,05	0,1	3,88	2,1					
Schweden	1,20	2,0	2,99	1,6					
Übrige Länder	1,40	2,4	7,52	4,1	Übrige Länder	12,56	22,8	45,36	25,7
Welt	58,62	100,0	181,65	100	Welt	54,98	100,0	176,20	100,0

Quelle: *OECD (1996)*: 175 [modifiziert]

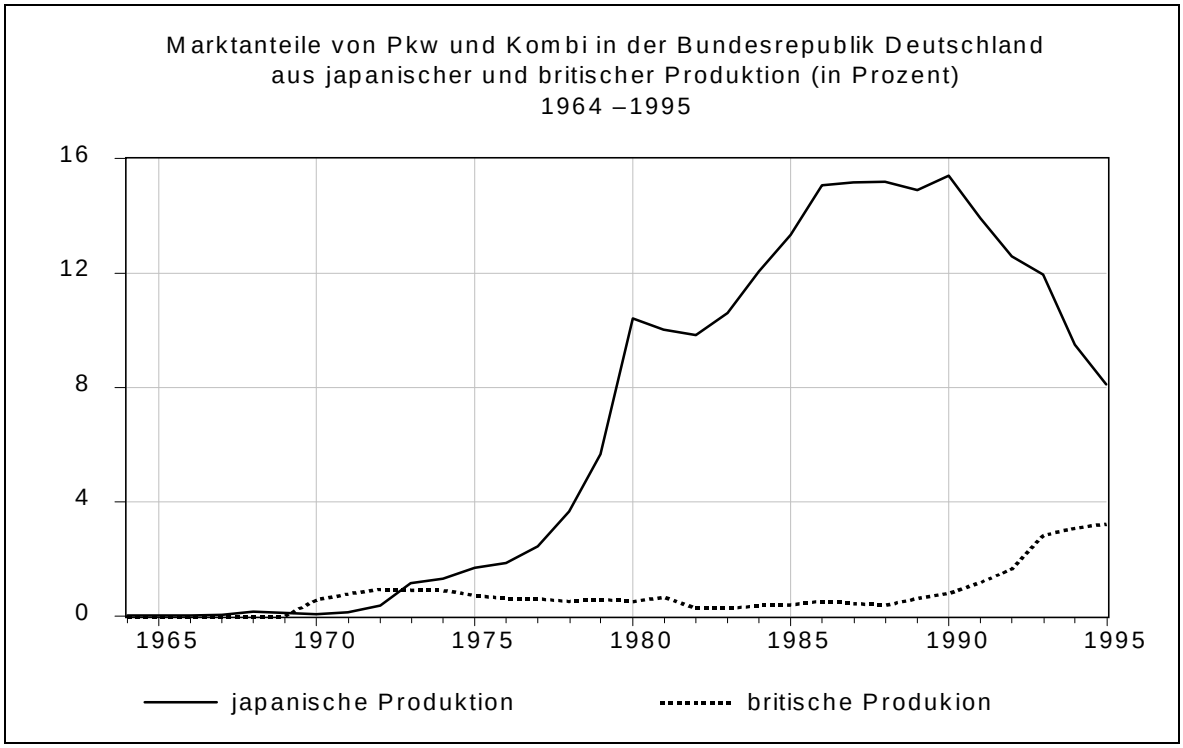
Tabelle 15: Handel mit Kfz-Teilen und -Komponenten

Haupt-Exporteure	1980		1993		Haupt-Importeure	1980		1993	
	Mrd. US-$	%	Mrd. US-$	%		Mrd. US-$	%	Mrd. US-$	%
USA	8,77	22,8	24,22	20,7	USA	6,59	18,2	25,30	22,2
Japan	2,99	7,8	21,83	18,6	Kanada	6,61	18,3	16,32	14,3
Deutschland	8,16	21,2	19,74	16,9	Deutschland	2,75	7,6	10,83	9,5
Frankreich	4,61	12,0	10,71	8,7	Großbritannien	1,80	5,0	8,45	7,4
Kanada	2,74	7,1	8,35	7,1	Mexiko	0,00	0,0	7,86	6,9
Großbritannien	4,25	11,1	5,38	4,6	Spanien	0,69	1,9	5,78	5,1
Italien	2,33	6,1	4,81	4,1	Frankreich	2,49	6,9	5,04	4,4
Mexiko	0,00	0,0	3,53	3,0	Belgien/ Luxemburg	4,21	11,6	4,50	4,0
Spanien	0,60	1,6	3,06	2,6	Italien	1,56	4,3	2,28	2,0
Schweden	1,22	3,2	2,29	2,0	Japan	0,19	0,5	1,65	1,5
Belgien/ Luxemburg	0,96	2,5	1,98	1,7	Taiwan	0,26	0,7	1,54	1,4
Taiwan	0,12	0,3	1,18	1,0					
Südkorea	0,02	0,1	0,48	0,4					
Übrige Länder	1,64	4,3	10,07	8,6	Übrige Länder	9,02	24,9	24,17	21,3
Welt	38,42	100,0	117,09	100,0	Welt	36,18	100,0	113,73	100,0

Quelle: *OECD (1996)*: 175 [modifiziert]

In Japan werden ausländische Fahrzeuge trotz des Abbaus protektionistischer Maßnahmen[498] – in Relation zur Inlandsnachfrage – quantitativ nach wie vor nur in geringem Maße abgesetzt, wenn auch die Tendenz steigend ist (vgl. Tabelle 16).[499]

Diagramm 16: Marktanteile von Pkw und Kombi in der Bundesrepublik Deutschland aus japanischer und britischer Produktion



Quelle: *Eigene Berechnungen, Kraftfahrt-Bundesamt (diverse Jahrgänge)*

Auch der Handel zwischen Europa und den USA ist im Vergleich zum Intra-Handel von untergeordneter Bedeutung und wird sich in Zukunft höchstwahrscheinlich auch nicht intensivieren. Durch die Errichtung eigener Produktionsstätte in den USA haben beispielsweise die deutschen Hersteller Daimler-Benz und BMW Kapazitäten aufgebaut, die die Exporte dieser Hersteller in die USA schmälern. Da Teile der US-Produktion exportiert werden und die deutschen Hersteller gewisse Komponenten aus Deutschland importieren, steigt zwar der interregionale Handel, aber das Ausmaß hält sich angesichts der vergleichsweise geringeren Produktionszahlen in Grenzen und es muß damit gerechnet werden, daß der "local content" sich im Zeitablauf erhöht und damit der interregionale Handel wieder verringert wird.

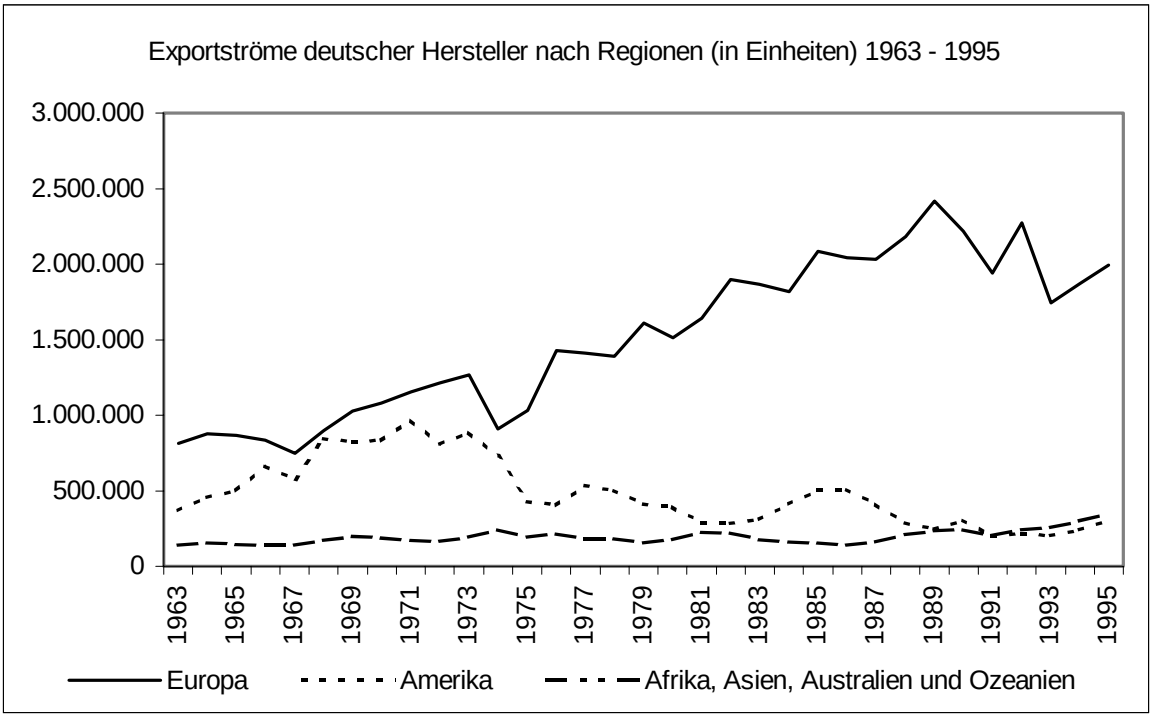
498 Vgl. hierzu *o.V. (1995h)*.

Tabelle 16: Automarkt Japan: Die zehn größten Importeure (Januar – September 1995)

Hersteller	Absatz in Tausend	Veränderung Gegenüber 1994
VW	27,5	+ 29,8%
Mercedes-Benz	25,9	+ 5,4%
BMW	25,7	+ 21,9%
Opel	22,5	+ 68,5%
Rover	17,5	+ 42,9%
Ford	16,3	+ 63,5%
Volvo	15,4	+ 31,6%
Chrysler	11,5	+ 6,3%
GM	6,9	+ 3,6%
Audi	6,1	+ 23,5%

Quelle: Handelsblatt (*o.V. (1995g)*)

Diagramm 17: Exportströme deutscher Hersteller nach Regionen 1963 – 1995



Quelle: *Eigene Darstellung, VDA (diverse Jahrgänge)*[500]

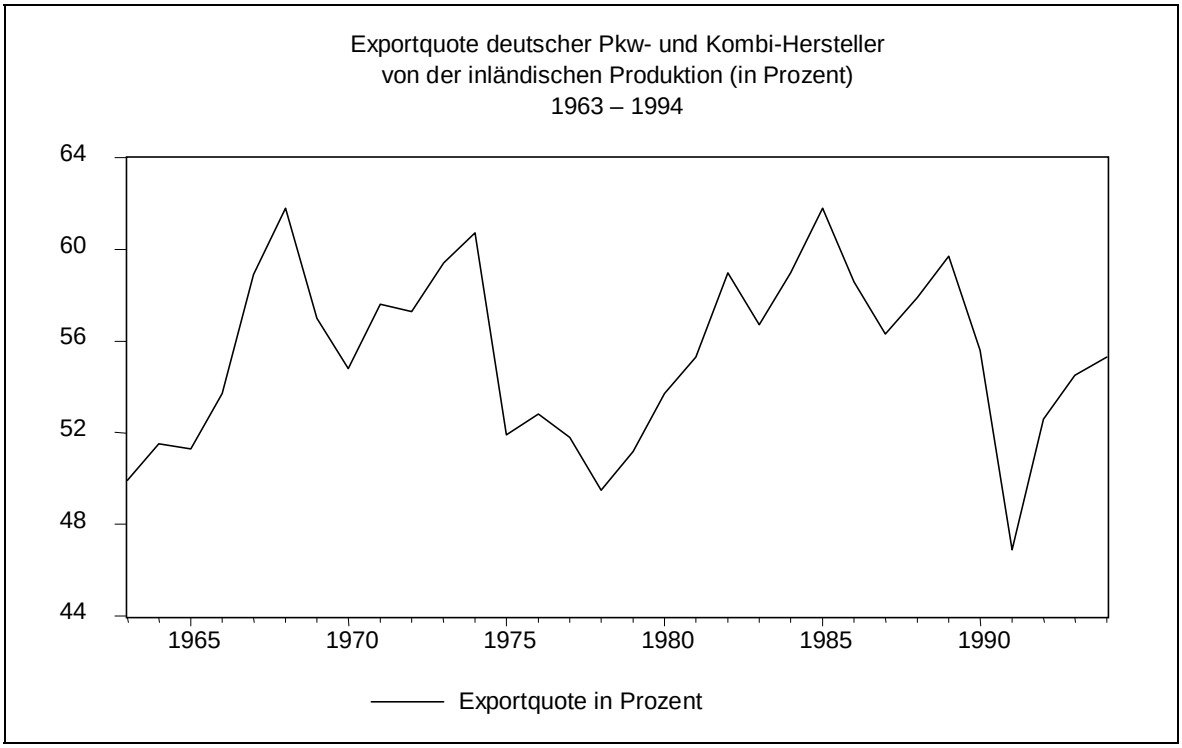
499 Vgl. zur Absatzentwickung deutscher Hersteller in Japan *Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (1996)*: 11.

500 Die Exportströme umfassen hier hilfsweise Kraftwagen (Pkw, Kombi, Lkw) und Sattelzugmaschinen. Dadurch sind die Exporte weitergefaßt, ohne jedoch die Analyseergebnisse zu beeinträchtigen, da der Exportanteil von Lkw

Trotz eines erheblichen Rückganges der Bedeutung der USA als Importland deutscher Pkw und Kombi ist Nordamerika (USA und Kanada) noch immer eine der wichtigsten Exportregionen (vgl. Diagramm 17).[501]

Fokussiert man die Analyse weiter auf die "erste Phase" der Internationalisierung, die durch Exporte gekennzeichnet ist, dann fällt die ausgeprägte Exportorientierung der deutschen Hersteller auf. Die Exportquote der Pkw-Hersteller veranschaulicht dies deutlich. Sie beträgt 62,40% im Jahre 1968 und 46,99% im Jahre 1991, einem Jahr, in dem die deutschen Hersteller ihre Produktion verstärkt zur Befriedigung der Inlandsnachfrage eingesetzt haben. Die durchschnittliche Exportquote für die Hersteller von Pkw und Kombi liegt bei 55,38% im Beobachtungszeitraum (vgl. Diagramm 18).[502]

Diagramm 18: Exportquote deutscher Pkw- und Kombi-Hersteller von der inländischen Produktion (1963 – 1994)



Quelle: *Eigene Berechnungen, VDA (diverse Jahrgänge)*

Aber nicht nur die Exportquote veranschaulicht die Bedeutung des Weltmarktes für die deutschen Hersteller, sondern auch die breite regionale Streuung der Exporte. Im Jahre

und Sattelzugmaschinen im Verhältnis zu dem von Pkw und Kombi marginal ist.

501 Vgl. Anhang 22.

502 Vgl. Anhang 18.

1995 sind die Marken deutscher Hersteller auf allen Kontinenten (Amerika, Afrika, Asien, Europa und Australien inklusive Ozeanien) vertreten und beliefern in diesen nicht nur Volumenmärkte der Triade (wie z.B. Frankreich [278.840 Einheiten], Italien [220.327 Einheiten], USA [198.835 Einheiten]), sondern auch Märkte mit geringsten Stückzahlen (wie z.B. den Tschad [1 Einheit] oder Guinea [27 Einheiten]) in Afrika[503].

Man kann durchaus von einer globalen Präsenz der deutschen Hersteller sprechen, wenn auch die Präsenz von Kontinent zu Kontinent, von Markt zu Markt von unterschiedlicher Quantität und Qualität ist.[504] Die traditionell starke Präsenz der deutschen Hersteller vor allem durch Exporte auf den Weltmärkten wird aber nicht nur durch Sättigungstendenzen des Heimatmarktes, sondern auch durch die Globalisierung der Weltwirtschaft in den 90er Jahren verstärkt. Der zunehmende internationale Wettbewerb vergrößert die Anreize, aber auch den Zwang auf die Unternehmen, nach Wegen zu suchen, die die eigene Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, erhalten oder wiederherstellen können. Dazu gehören alle unternehmerischen Dispositionen, die das Ausmaß an technischer und qualitativer Effizienz der Unternehmen steigern können.[505]

Immer offensichtlicher wird, daß der dynamische Prozeß der Globalisierung die Wettbewerbssituation und die Märkte der Unternehmen sowie die Strukturen ganzer Volkswirtschaften verändert. Die Vorteile etablierter Hersteller in der Triade schwinden dahin und können nur über kontinuierlich erfolgende innovatorische Leistungen verteidigt werden. Der Abbau von protektionistischen Handelsschranken, die drastische Senkung der Transportkosten, insbesondere aber die zunehmende Integration einer immer größeren Zahl von Nationen in die weltumspannende Informationsgesellschaft intensivieren den Wettbewerb.[506] Verstärkt wird diese Entwicklung durch die Verbesserungen des Ausbildungsstandards und der Infrastruktur in vielen Ländern außerhalb der Triade. Komparative Kostenvorteile „wirken sich deshalb viel unmittelbarer und damit schneller und nachdrücklicher auf die Wettbewerbsfähigkeit aus als in der gesamten bisherigen Wirtschaftsgeschichte.“[507]

Die deutschen Hersteller sind, aufgerüttelt durch den katastrophalen Einbruch der deut-

---

503 Vgl. *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1996b)*: 80 ff.

504 Vgl. Anhang 22.

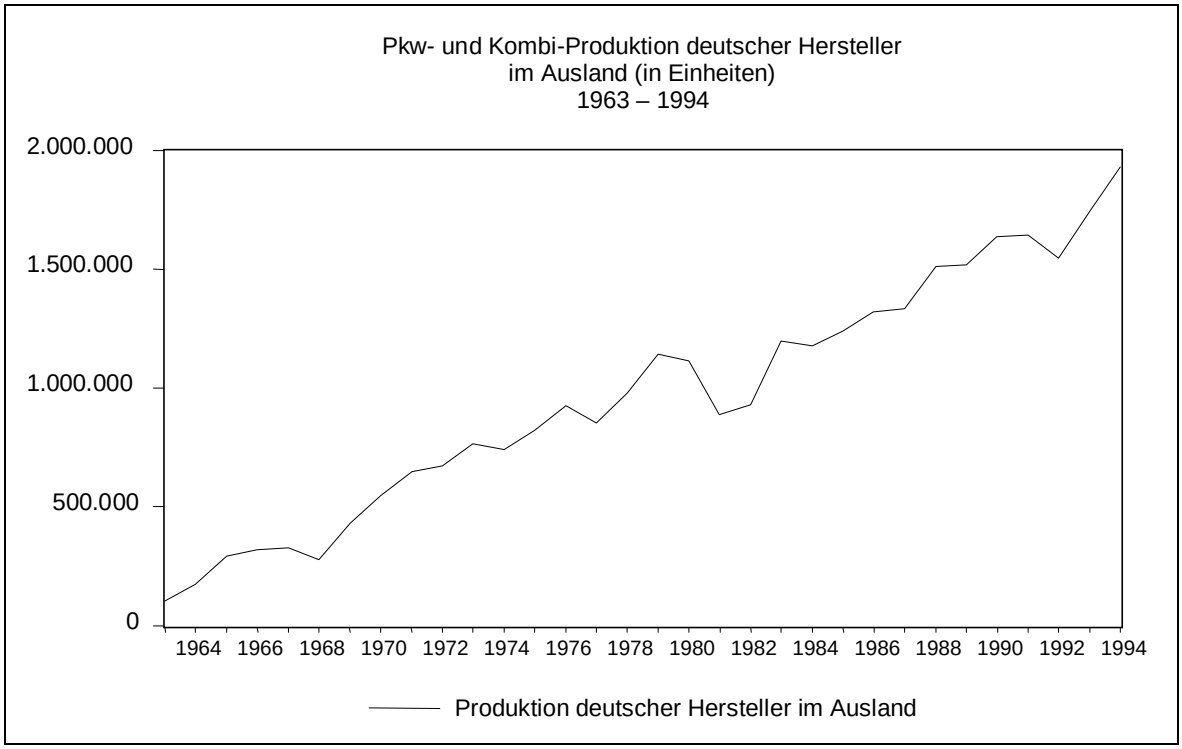
505 Vgl. zur Globalisierung *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1995)*: 17 f.; vgl. zur Wettbewerbsfähigkeit *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1996)*: 41 ff.

506 Vgl. *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1996)*: 7.

507 *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1996)*: 7.

schen Automobilproduktion von 1992 auf 1993 um 23%, gezwungen, ihre Strukturen diesen gewandelten Wettbewerbsbedingungen anzupassen.[508] Zwar sind die Produkte der deutschen Automobilhersteller auf allen Märkten der Welt vertreten und genießen einen ausgezeichneten Ruf, jedoch nimmt die Zahl leistungsfähiger Konkurrenten genauso zu, wie die Zahl potentieller Kooperationspartner und zur Auswahl stehender Produktionsstandorte. Die deutschen Pkw-Hersteller reagieren auf das sich verändernde Wettbewerbsumfeld nicht nur durch Produkt- und Prozeßinnovationen, sondern stärken – wie alle Unternehmen der Branche – ihre Fertigungskapazitäten im Ausland (vgl. Diagramm 19).[509]

Diagramm 19: Pkw- und Kombi-Produktion deutscher Hersteller im Ausland 1963 – 1994



Quelle: *Eigene Darstellung, VDA (diverse Jahrgänge)*

Die schwindende Nachfrage der Triade[510] zwingt die Hersteller, Wachstumspotentiale auch auf bisher quantitativ unergiebigen und erst in den 90er Jahren expandierenden Märkten zu nutzen. Diese parallel zu beobachtenden Entwicklungen führen zur Globalisierung, d.h. zum Aufbau weltweiter Fertigungs-, Beschaffungs- und Vertriebsnetze. „Das

508 Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995*: 4 ff.

509 Vgl. *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1995)*: 21 ff.; *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1996)*: 7.

510 Vgl. *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1995)*: 17.

Netz von miteinander logistisch verknüpften Fertigungsstätten, die entsprechend den komparativen Kosten arbeitsteilig einander zugeordnet sind, wird immer dichter. Produktionsstandorte mit ungünstigen Kostenrelationen verlieren an Attraktivität: Neue Investitionen unterbleiben, die Produktion nimmt nicht am Wachstum der Märkte teil, und die Zahl der Arbeitsplätze sinkt.“ [511]

Die deutschen Hersteller stehen eigentlich nicht erst seit Mitte der 90er Jahre vor der Aufgabe, „ihre Strukturen flexibel und unter Ausschöpfung menschlicher Ressourcen, Fertigungstechnologien und Organisationsformen“[512] neu zu gestalten. Durch den Wiedervereinigungsboom werden jedoch viele Schwächen der Hersteller überdeckt. Diese nun offensichtlich werdenden Wettbewerbsschwächen[513] zwingen die deutschen Automobilproduzenten nun um so intensiver zur kontinuierlichen und nachhaltigen Verbesserung von Produkten und Prozessen. Diese Notwendigkeit führt in den Unternehmen zu Reorganisationen der Aufbau- und Ablauforganisation sowie zu Kooperationen mit Partnern auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten. Parallel werden neue Produkte im Rahmen der Modellevolution auf den Markt gebracht und verstärkt Modelle (Roadster, Cabriolets, Geländewagen, Vans etc.) für bisher wenig beachtete Marktsegmente neu entwickelt, produziert und in die Angebotspalette aufgenommen.[514]

Durch ihre Innovationsfähigkeit können die deutschen Hersteller ihre Spitzenposition am Weltmarkt erfolgreich verteidigen, jedoch verliert Deutschland als Produktionsstandort für die Branche an Bedeutung.[515] Die im Vergleich zur internationalen Konkurrenz überteuerte Produktion von Kraftfahrzeugen in Deutschland zwingt die Hersteller, ihre Kosten möglichst kurzfristig um 20-30% über die gesamte automobile Wertschöpfung zu senken. [516] Ein wesentlicher Kostennachteil ergibt für die deutschen Hersteller durch die Arbeitskosten, insbesondere die Lohnzusatzkosten (vgl. Tabellen 17 bis 19).[517]

Deren Höhe alleine kann dabei nicht als Nachteil gewertet werden, sondern entscheidend ist die Produktivität des Faktors Arbeit. Gemessen an den Lohnstückkosten entspricht aber auch diese in Deutschland bei weitem nicht mehr dem globalen Kostengefüge (vgl.

---

511 *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1996)*: 7.

512 *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1996)*: 7.

513 Vgl. zu den Ursachen *Diekmann, Achim (1993)*: 616 f.

514 Vgl. *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1996)*: 7 f.

515 Vgl. *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1996)*: 8; *Ost, Friedhelm (1994)*: 166 ff.; *Jens, Uwe (1994)*: 176 ff.; *o.V. (1992)*: 8 f.; *Scharrer, Hans-Eckert (1992)*: 60.

516 Vgl. *Caspers, Albert (1994)*: 61.

Tabelle 20).

Tabelle 17: Internationaler Vergleich der Lohnkosten in der Automobilindustrie

Land	1980[1)]	1993[1)]	1995[1)2)]
Belgien	74	60	60
Deutschland	77	78	74
Frankreich	72	59	54
Großbritannien	92	66	59
Italien	67	69	59
Niederlande	72	63	68
Spanien	64	55	46
Japan	44	44	50
USA	63	47	44

[1)] Lohnkosten je Einheit in Prozent des Brutto-Wertzuwachses, [2)] vorläufiger Stand

Quelle: *Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1996)*: Tabelle 4 [modifiziert]

Tabelle 18: Arbeitskosten in der Automobilindustrie in 1995

Land	DM je Stunde[1)]
Deutschland (West)	60,34
Japan	45,56
Belgien	40,07
Schweden	37,02
USA	35,62
Niederlande	32,88
Frankreich	30,42
Spanien	26,96
Großbritannien	25,18
Italien	24,11

[1)] in DM je Stunde

Quelle: *Eigene Darstellung, VDA (1996a)*: 6

517 Vgl. hierzu *o.V. (1996a)*; vgl. auch *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1993)*: 38 ff.

Tabelle 19: Lohnzusatzkosten in der Automobilindustrie in 1995

Land	DM je Stunde
Deutschland (West)	27,02
Belgien	18,93
Schweden	14,98
Niederlande	14,50
Frankreich	14,03
Italien	12,95
USA	10,89
Spanien	10,75
Japan	7,91
Großbritannien	7,20

Quelle: *Eigene Darstellung, VDA (1996a)*: 7

Tabelle 20: Lohnstückkosten in der Automobilindustrie 1995

Land	DM je Stunde
Deutschland (West)[1)]	100,0
Belgien	78,1
Großbritannien	72,7
Frankreich	70,7
Niederlande	68,1
EU ohne Deutschland	67,2
Italien	64,6
USA	62,1
Japan	61,7
Spanien	51,6

[1)] Indexwert: Deutschland (West) = 100

Quelle: *Eigene Darstellung, VDA (1996a)*: 8

Caspers stellt fest, daß sich im europäischen Vergleich der Produktivitätsfortschritt und die Lohnkosten in Deutschland „seit dem Beginn der 90er Jahre (...) aufgrund zu wenig differenzierter und inflexibler Tarifvereinbarungen gefährlich auseinanderentwickelt“[518] haben. Ähnliche Nachteile ergeben sich aus den Beschäftigungs- und Maschinenlaufzeiten der deutschen Automobilindustrie, welche nicht dem internationalen Maßstab entsprechen

518 *Caspers, Albert (1994)*: 61.

(vgl. Tabellen 21 und 22).[519]

Tabelle 21: Effektiv geleistete Arbeitsstunden in der Automobilindustrie 1995

Land	Arbeitsstunden in 1995
USA	2.138
Japan	1.972
Großbritannien	1.871
Spanien	1.693
Belgien	1.656
Frankreich	1.611
Italien	1.600
Niederlande	1.560
Deutschland	1.515

Quelle: *Eigene Darstellung, VDA (1996a)*: 9

Tabelle 22: Maschinenlaufzeiten in der EU 1994

Land	Stunden je Woche
Luxemburg	113
Belgien	96
Griechenland	88
Niederlande	81
Italien	79
Portugal	72
Frankreich	68
Großbritannien	67
Irland	66
Spanien	65
Deutschland	60
EU-Durchschnitt	77,73

Quelle: *Eigene Darstellung, VDA (1996a)*: 10

Während die effektiv geleisteten Arbeitszeiten 1995 in Deutschland 1.515 Stunden betragen, erreicht die jährliche Beschäftigung in den Vereinigten Staaten 2.138 Stunden und in Japan 1.972. Verstärkt wird dieser Wettbewerbsnachteil noch durch extrem kurze Be-

519 Vgl. *Caspers, Albert (1994)*: 61 f.; vgl. z.B. auch *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.)*

triebsnutzungszeiten[520] in Deutschland, die mit rund 60 Stunden/Woche etwa 17,73 Stunden unter dem EU-Mittelwert liegen.[521]

Im Zuge des global sourcing suchen Automobilhersteller in den 90er Jahren verstärkt weltweit nach kostengünstigen Materialien, Teilen, Komponenten und Endprodukten, die ihren Qualitätsansprüchen genügen und im internationalen Produktionsgefüge effizient eingesetzt werden können.[522] Diese Entwicklung hat sich in den letzten Jahren intensiviert, da insbesondere die Materialbeschaffung zur Verbesserung der strategischen Wettbewerbsposition beitragen kann. Die gestiegene Bedeutung der Materialbeschaffung ist darauf zurückzuführen, da hier neben den Personalkosten die größten Kosteneinsparungsmöglichkeiten für die Hersteller liegen.

Die international erweiterte Beschaffungsbasis vergrößert nicht nur das Kostensenkungspotential der Automobilhersteller, sondern eröffnet ihnen auch die Möglichkeit technologische Innovationen und neue Produkte schneller als im Fall einer internen Eigenentwicklung umzusetzen. Dadurch können sie die Zeitspanne zwischen Entwicklung und Markteinführung verkürzen und somit einen strategischen Wettbewerbsvorteil ("first-mover"-Prinzip) erzielen. Dieses Prozedere wird von den japanischen Herstellern adaptiert, die im Rahmen der "lean production" die Zulieferer der ersten Stufe schon in einer frühen Phase der Produktentwicklung[523] integrieren ("simultaneous engineering").[524]

Die Realisierung von Kostenvorteilen durch global sourcing läßt sich grundsätzlich extern oder unternehmensintern umsetzen. Im Rahmen einer unternehmensexternen Beschaffung können von ausländischen Zulieferern Produkte erworben werden, die einschließlich der Transportkosten billiger sind als bei Belieferung durch inländische Zulieferer. Dagegen bietet die unternehmensinterne Beschaffung die Möglichkeit, durch die Zusammenfassung der Fertigung von Zulieferprodukten in eigenen ausländischen Zweigwerken, economies of scale realisieren zu können. Der wesentliche Unterschied zwischen diesen beiden Strategien ist, daß die zweite Variante multinational agierende Unternehmen erfordert, d.h. die grenzüberschreitenden Zulieferungen setzen Direktinvestitionen der Automobilhersteller

(1993): 38 ff.

520 Vgl. zur Problematik auch *Meißner, Heinz-Rudolf (1992)*: 19.

521 Vgl. hierzu auch *Caspers, Albert (1994)*: 62.

522 Vgl. zum „global sourcing“ *Müller-Stevens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 26 ff.; vgl. auch *Abend, Jens M. (1991)*: 98 ff. sowie *Bender, Iris (1996)*: 102.

523 Zur steigenden Bedeutung kürzerer Produktentwicklungsprozesse vgl. *Meißner, Heinz-Rudolf (1992)*: 1.

524 Zu veränderten Beschaffungsstrategien und der Produktions- und Forschungsverlagerung auf Zulieferer vgl. *Müller-Stevens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 12 ff. und Kapitel 7.3.6; *Latz, Rolf E. (1994)*: 267 ff.

und damit ein höheres Ausmaß an Internationalisierung als externes global sourcing voraus.

7.3.9.2 Internationalisierung durch Auslandsproduktion

Gemessen an der Anzahl der produzierten Pkw steigt die weltweite Produktion zwischen 1963 und 1994 von 16.190.000 auf 35.518.422 Einheiten, d.h. also um ca. 219%.[525] Hinter diesem Produktionsanstieg verbergen sich jedoch zu differenzierende regionale Entwicklungen. Während beispielsweise in den USA die Produktion von 7.644.376 Einheiten im Jahre 1963 auf 6.613.393 in 1994 sinkt (-ca.13,5%), steigt sie in Japan von 407.830 auf 7.801.317 Einheiten (+1913%). Die deutsche Produktion entwickelte sich mit einem Plus von 169% (von 2.414.107 auf 4.093.685 Einheiten) etwas besser als der europäische Durchschnitt.[526]

Beeinflußt wird diese Entwicklung durch die Zunahme der Auslandsproduktion. Dabei ist die Produktion von Fahrzeugen im Ausland schon lange von großer Bedeutung. In Deutschland sind schon seit Jahrzehnten mit Opel und Ford zwei nationale Hersteller Tochtergesellschaften amerikanischer Produzenten amerikanischer Produzenten. Auch in Australien, Kanada und dem Vereinigten Königreich hat die Automobilproduktion ausländischer Hersteller im Inland relativ zu den Importen eine große Bedeutung im Unterschied zu Ländern wie Italien und Frankreich, wo Direktinvestitionen ausländischer Firmen, nicht zuletzt durch Protektion der einheimischen Hersteller, bis vor kurzem nur eine geringere Rolle gespielt haben. Der Anteil der Auslandsproduktion an der Gesamtproduktion einzelner Hersteller ist eher unternehmens- als länderspezifisch. Insgesamt ist jedoch abzusehen, daß der Anteil der Auslandsproduktion bei allen Herstellern in Zukunft weiter zunehmen wird. Regionen außerhalb der Triade gewinnen eine immer größere Bedeutung, wobei insbesondere die expansive Entwicklung in Süd- und Ostasien für Automobilhersteller aus der Triade von einem hohen Interesse ist.[527]

Trotz eines langwierigen und kostenintensiven Streiks können die südkoreanischen Kraftwagenhersteller[528] nach Angaben des *VDA* 1994 über 2,3 Mio. Fahrzeuge – davon gut

525 Vgl. Anhang 20.

526 Vgl. Anhang 20.

527 Vgl. *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1995)*: 21; *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1996)*: 12.

528 Vgl. zur südkoreanischen Automobilindustrie auch *Latz, Rolf E. (1994)*: 273.

eine halbe Mio. Nutzkraftwagen – produzieren und übertreffen damit die Vorjahresproduktion um nahezu 13%. Der Export der südkoreanischen Hersteller steigt auf 738.000 Fahrzeuge und hat sich damit seit 1990 mehr als verdoppelt. Die Neuzulassungen von Automobilen erhöhen sich in Südkorea 1994 um nahezu 9% auf 1,6 Mio. Einheiten und stellen damit für ausländische Hersteller ein zunehmend lukrativeres Marktpotential dar. Obwohl die Importeure ihren Absatz in Südkorea 1994 fast verdoppeln können, sind sie mit nicht einmal 4.000 Einheiten bisher bedeutungslos. Deutsche Automobilhersteller intensivieren derzeit ihre Absatzbemühungen in Südkorea, nachdem die Regierung einen Teil der bisher bestehenden Marktzugangsbarrieren reduziert hat.[529]

Auch die VR China mit einer dynamisch wachsenden Wirtschaft – 1994 erzielt die VR China ein reales Wachstum von 11,5% – sowie einem enormen Marktpotential von gegenwärtig rund 1,2 Mrd. Einwohnern wird für ein Engagement ausländischer Hersteller zunehmend attraktiver. Durch die hohe Priorität, die die chinesische Regierung dem Aufbau der Verkehrsinfrastruktur einräumt, hat das Interesse ausländischer Hersteller an diesem Land sprunghaft zugenommen. Der Bedarf an Transportmittel, insbesondere an Personen- und Lastkraftwagen, ist außerordentlich hoch und wird mit zunehmendem Einkommensniveau breiter Bevölkerungsschichten befriedigt werden können. 1994 steigert die chinesische Kraftfahrzeugindustrie ihre Produktion um 13% auf über 1,3 Mio. Einheiten. Von der Pkw-Produktion in Höhe von knapp 250.000 Einheiten (vgl. Diagramm 20) entfallen allein ca. 143.500 auf deutsche Marken. „Darüber hinaus haben die deutschen Automobilhersteller 1994 36.900 Kraftfahrzeuge nach China exportiert. Sie stehen damit unter den Importeuren nach den japanischen Herstellern, die knapp 150.000 Fahrzeuge nach China liefern, an zweiter Stelle.“[530] Trotz der bereits bedeutenden Position will die deutsche Automobilindustrie ihre Präsenz auf dem chinesischen Markt weiter ausbauen. Angesichts einer von der chinesischen Regierung geplanten Produktion von 1,5 Mio. Personenkraftwagen im Jahr 2000 bieten sich beträchtliche Chancen, da die chinesische Automobilindustrie nicht in der Lage ist, diese Expansion aus eigener Kraft zu bewältigen. Dies eröffnet weitere Möglichkeiten für ausländische Joint Venture-Partner und Investoren.[531]

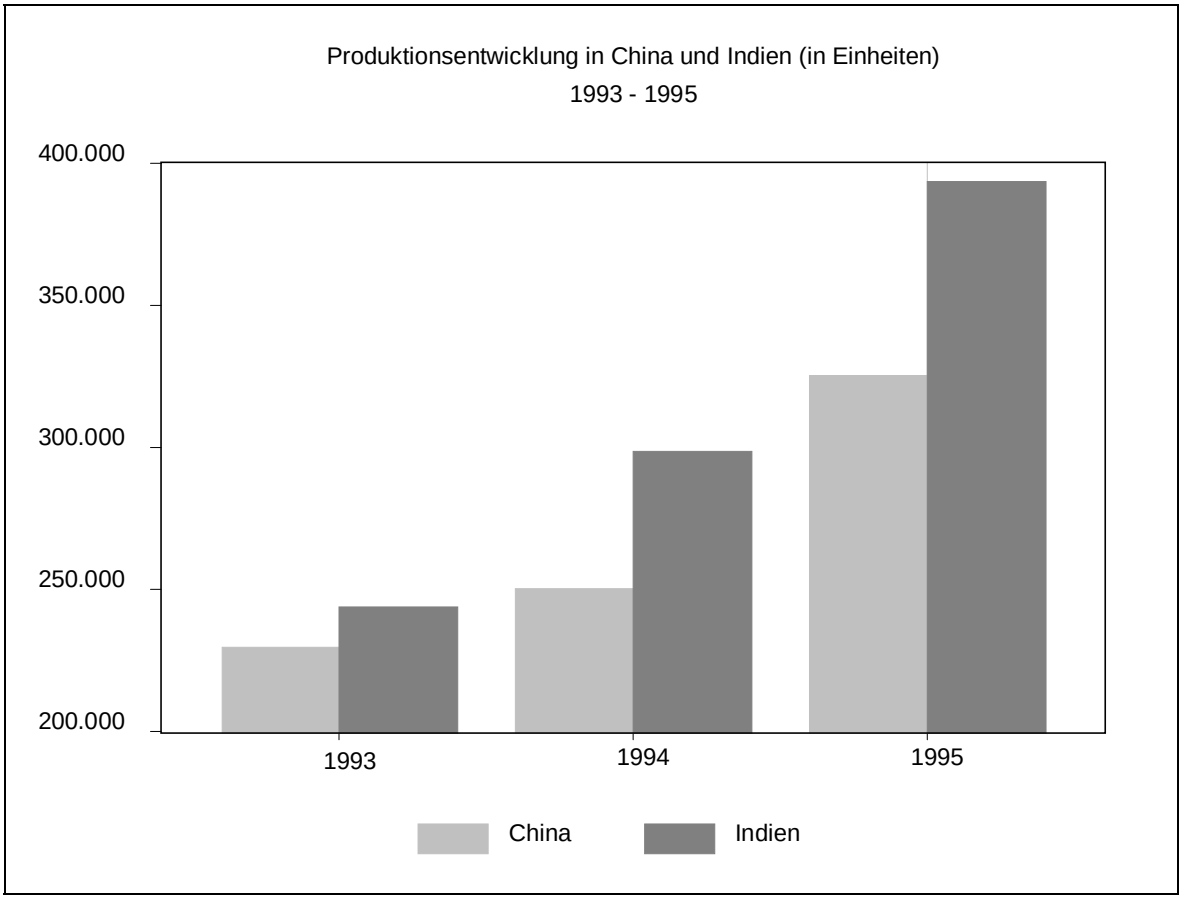
---

529 Vgl. *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1996)*: 21 f.

530 *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1995)*: 22.

531 Vgl. *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1995)*: 22; *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1996)*: 12 f.

Diagramm 20: Produktionsentwicklung in China und Indien 1993 – 1995



Quelle: *Eigene Darstellung, VDA (diverse Jahrgänge)*

Ein sich besonders dynamisch entwickelndes und damit für die ausländische Automobilindustrie interessantes Land ist Indien.[532] 1994 werden mit 487.000 Kraftwagen 31% mehr Fahrzeuge hergestellt als im Jahr zuvor. Dadurch klettert Indien an die vierte Stelle der automobilproduzierenden Staaten in Asien/Ozeanien, nach Japan, Südkorea und der VR China. Zwar ist die Kraftwagendichte in Indien wie in den vielen asiatischen Ländern

532 Die wachsende Bedeutung des indischen Marktes spiegelt sich auch im Investitionsverhalten der internationalen Automobilproduzenten wider. So billigte die indische Regierung im November 1995 drei Großprojekte. Es handelt sich dabei um Gemeinschaftsvorhaben der Ford Motor Co. mit der indischen Mahindra & Mahindra Ltd., der Honda Motor Co. mit der Siel Ltd. sowie der Mitsubishi Motors Corp. mit Hindustan Motors Ltd.. Das Gemeinschaftsunternehmen der Ford Motor Co., an dem der indische Partner zu 50% beteiligt sein wird, sieht die Produktion der Modelle "Escort" und "Fiesta" in Indien vor. Bis 1998 soll ein Werk mit einer Jahreskapazität von 100.000 Einheiten errichtet werden. Das Joint Venture Honda-Siel sieht die Errichtung eines Werkes bis 1997/98 vor, in dem jährlich 30.000 neue Honda-Modelle gefertigt werden sollen. Honda hält einen Anteil von 60% am Gemeinschaftsunternehmen. Das Kooperationsvorhaben zwischen Mitsubishi und Hindustan Motors sieht die Produktion des "Lancer"-Modells von Mitsubishi vor, mit einer zunächst begrenzten jährlichen Produktion von 10.000 Einheiten, nach fünf Jahren jedoch von 30.000 Einheiten pro Jahr. Die Welt berichtet in ihrer Ausgabe vom 13.10.1995 in dem Artikel "Indien wird Basis für Fiat-Weltauto", daß Fiat Indien zu einem Hauptstandort für die Produktion seines "Weltautos" A-178 machen will. Fiat plant, von 1998 an 150.000 A-178 pro Jahr in Indien durch Zusammenarbeit mit der indischen Premier Automobiles Limited (PAL) zu bauen. Vgl. *o.V.(1995i)*.

nach wie vor sehr gering, doch steigt der Pkw-Absatz in den letzten Jahren kräftig.[533] Auch andere asiatische Länder wie Taiwan, Thailand und Vietnam[534] gewinnen als Märkte und Produktionsstandorte zunehmend an Bedeutung.[535]

Nach Auffassung des *VDA* führt „der Wunsch dieser sich industrialisierenden Staaten nach mehr Mobilität und wirtschaftlichem Wachstum“[536] zwangsläufig zum Ausbau neuer Fertigungsstätten außerhalb der Triade, so daß bereits im Jahr 1994 mehr als 10 Mio. Fahrzeuge außerhalb dieser produziert werden.[537] Vor diesem sozio-ökonomischen Hintergrund ist die Tendenz zu einer Ausweitung der Auslandsproduktion keinesfalls auf deutsche Hersteller beschränkt. Auch die amerikanischen und japanischen Autobauer sind an der zunehmenden Internationalisierung der Produktion beteiligt. Der Anstieg der deutschen Auslandsproduktion schlägt sich auch bei den Beschäftigtenzahlen und den Auslandsumsätzen nieder. Nach Angaben der Deutschen Bundesbank hat im Straßenfahrzeugbau sowohl die Anzahl der Beschäftigten als auch der Umsatz ausländischer Unternehmen mit unmittelbarer und mittelbarer deutscher Kapitalbeteiligung (einschließlich Reparaturen) zwischen 1985 und 1995 zugenommen (Tabelle 23 verdeutlicht die hohe Bedeutung deutscher Kapitalbeteiligungen im Ausland).

Im Verhältnis zu der Beschäftigung in Deutschland steigt die Anzahl der Beschäftigten in den deutschen Auslandsunternehmen stärker als die Anzahl der Beschäftigten von ausländischen Automobilunternehmen im Inland.[538] Diese gegenläufige Entwicklung läßt sich

---

533 Vgl. *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1995)*: 22; *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1996)*: 12.

534 Die US-Autokonzerne Ford und Chrysler dürfen seit September 1995 in Vietnam Fahrzeuge produzieren. Die Genehmigung dazu ist von der Regierung in Hanoi erteilt worden. Ford plant langfristig die Fertigung von 25.000 bis 50.000 Autos pro Jahr, um dem erwarteten Wachstumspotential auf dem asiatischen Markt zu entsprechen. Eine vietnamesische Gemeinschaftsfirma, an der Ford 75% halte, werde Ende 1997 die Produktion aufnehmen. Chrysler bekam grünes Licht für eine Montagefabrik, die jährlich bis zu 1.000 Lieferwagen fertigen soll. Die japanischen Hersteller Honda und Toyota haben ähnliche Pläne. Honda investiert 140 Millionen Mark in eine Gemeinschaftsfirma mit einem Staatsbetrieb, in der ab 1997 zunächst 200.000 Motorräder jährlich, später 450.000 vom Band laufen sollen. Toyota will ebenfalls für 140 Millionen Mark eine Fabrik errichten, in der von 1997 an jährlich die Zahl von 10.000 Pkw gefertigt, langfristig jedoch auf 20.000 Einheiten aufgestockt werden soll. Vgl. *o.V. (1995a)*.

535 Vgl. *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1995)*: 23.

536 *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1995)*: 23.

537 Vgl. *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1995)*: 23.

538 Daß die Beschäftigtenzahlen in Zukunft jedoch im Inland sinken werden, wird durch eine Vielzahl von Agenturmeldungen bestätigt. So berichtet die Kölnische Rundschau am 13.12.1996 (vgl. *o.V. (1996u)*), daß die Ford-Werke Fiesta-Produktionskapazität von Köln nach England und Spanien verlegen will. Die Welt berichtet am 19.08.1996 (vgl. *o.V. (1996n)*), daß der Volkswagen-Konzern für die deutschen Standorte keine unbegrenzte Bestandsgarantie mehr gibt, sondern mit Hilfe internationaler Standorte seine Rendite entscheidend verbessern will. Ebenfalls in der Welt (vgl. *o.V. (1996p)*) erklärt die Präsidentin des Verbandes der Automobilindustrie, Erika Emmerich, daß der ausländische Zulieferungsanteil bis zum Jahr 2000 auf ca. 50% steigen wird und folglich in Deutschland Arbeitsplätze verloren gehen werden. Auch die Adam Opel AG streicht weiter Stellen an ihrem Standort Bochum. Durch "natürliche Fluktuation" sollen rund 575 Stellen abgebaut werden (vgl. *Borowski, Thomas (1995)*.

einerseits dadurch erklären, daß die Qualität des deutschen Standortes hinsichtlich der Ausstattung und Kosten von standortgebundenen Ressourcen relativ zurückgefallen ist.[539] Andererseits ist viel bedeutsamer, daß die Qualität ausländischer Standorte hinsichtlich des Nachfragepotentials[540] positiver einzuschätzen ist und die deutschen mit den ausländischen Herstellern in intensivem Wettbewerb um ausländische Standorte und Märkte stehen.

Tabelle 23: Beschäftigte und Umsatz ausländischer Unternehmen mit mittelbarer oder unmittelbarer deutscher Kapitalbeteiligung (Stand 1991)

Beschäftigte (in Tausend)		Umsatz (in Mrd. DM)	
Brasilien	85,2	Spanien	18,1
Spanien	47,4	Brasilien	10,4
Mexiko	23,6	USA	7,0
USA	22,3	Frankreich	5,3
Südafrika	18,7	Südafrika	4,1
Indien	18,4	Mexiko	4,1
Frankreich	15,7	Österreich	4,0

Quelle: *VDA (1992)*

Die Automobilindustrie der Triade repräsentiert lange Zeit einen primär exportorientierten Industriezweig, der – mit Ausnahme Japans – überwiegend in nahegelegene Absatzregionen exportiert und dessen Vorleistungsbezüge relativ wenig internationalisiert sind. Die deutschen Firmen verdanken ihre starke Marktposition vor allem der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber ihren europäischen Konkurrenten, weniger jedoch gegenüber japanischen Herstellern. Auf der Absatzseite gibt es jedoch insbesondere durch japanische Hersteller eine deutliche Tendenz, Exporte durch Auslandsproduktion zu substituieren.[541] Verstärkt wird diese Entwicklung durch das Bestreben der Schwellen- und Reformländer eine eigenständige Automobilindustrie aufzubauen. Mit der Regionalisierung des Automobilhandels nimmt in der Automobilindustrie die ohnehin schon relativ hohe Auslandsproduktion weiter zu. Allgemein kann jedoch festgestellt werden, daß bis in die 90er Jahre vor allem die Massenproduzenten aus der Triade ihre Produktion im Ausland forcieren, während die Spezialisten unter den Herstellern erst Mitte der 90er Jahre mit dem Aufbau oder

539 Vgl. Tabellen 17 bis 22.

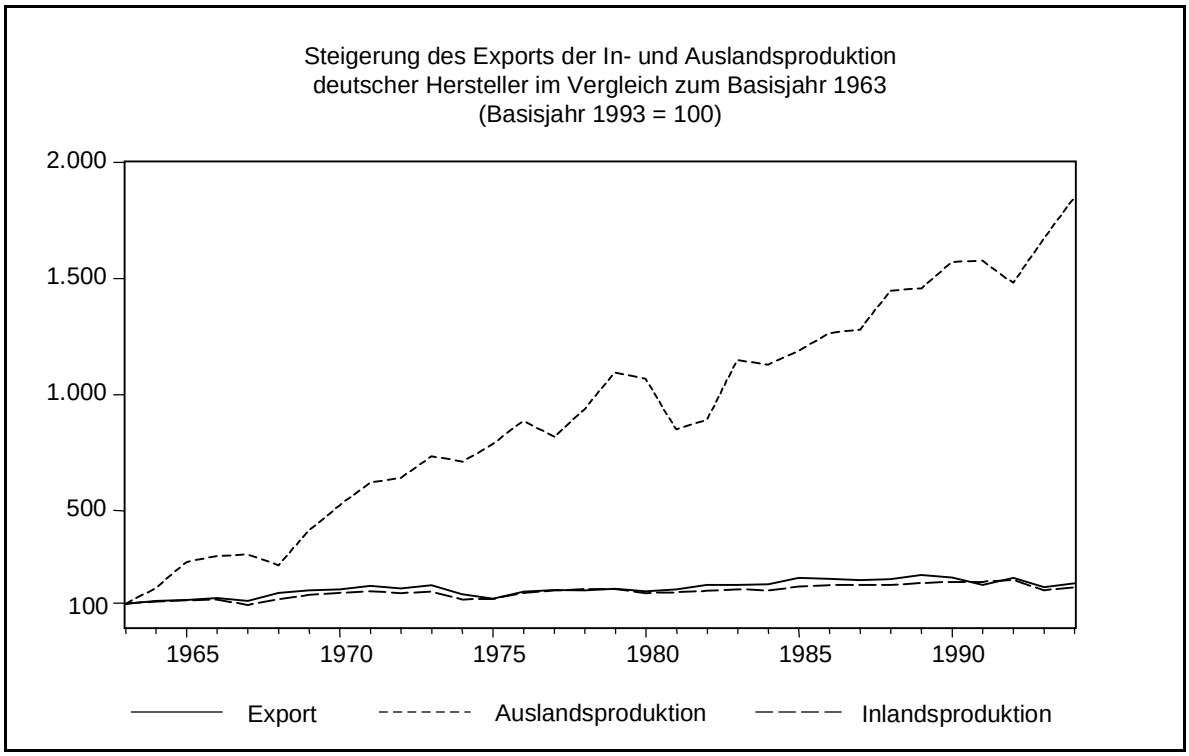
540 Vgl. hierzu *Lipski, Werner Hartung von(1993)*: 26.

541 Vgl. zur sinkenden japanischen Exportquote Anhang 18 und zur steigenden Auslandsproduktion japanischer Her-

dem Erwerb ausländischen Produktionsstätten beginnen.[542]

Vergleicht man die Entwicklung des Exportes der deutschen Hersteller mit der Entwicklung ihrer Auslandsproduktion, so bestätigt die Empirie, daß ab einem gewissen Zeitpunkt die Unternehmen Auslandsmärkte verstärkt durch Direktinvestitionen erschließen. Die Auslandsproduktion der deutschen Hersteller wird im Beobachtungszeitraum wesentlich stärker ausgebaut als die Exporttätigkeit und die Inlandsproduktion (vgl. Diagramm 21).[543]

Diagramm 21: Steigerung des Exports und der In- und Auslandsproduktion deutscher Hersteller 1963 –1994



Quelle: *Eigene Berechnungen, VDA (diverse Jahrgänge)*

In dem Beobachtungszeitraum wird der Export um ca. 1.052.000 Einheiten, die Inlandsproduktion um ca. 1.680.000 Einheiten und die Auslandsproduktion um 1.824.000 Einhei-

steller am Beispiel der USA Anhang 19.

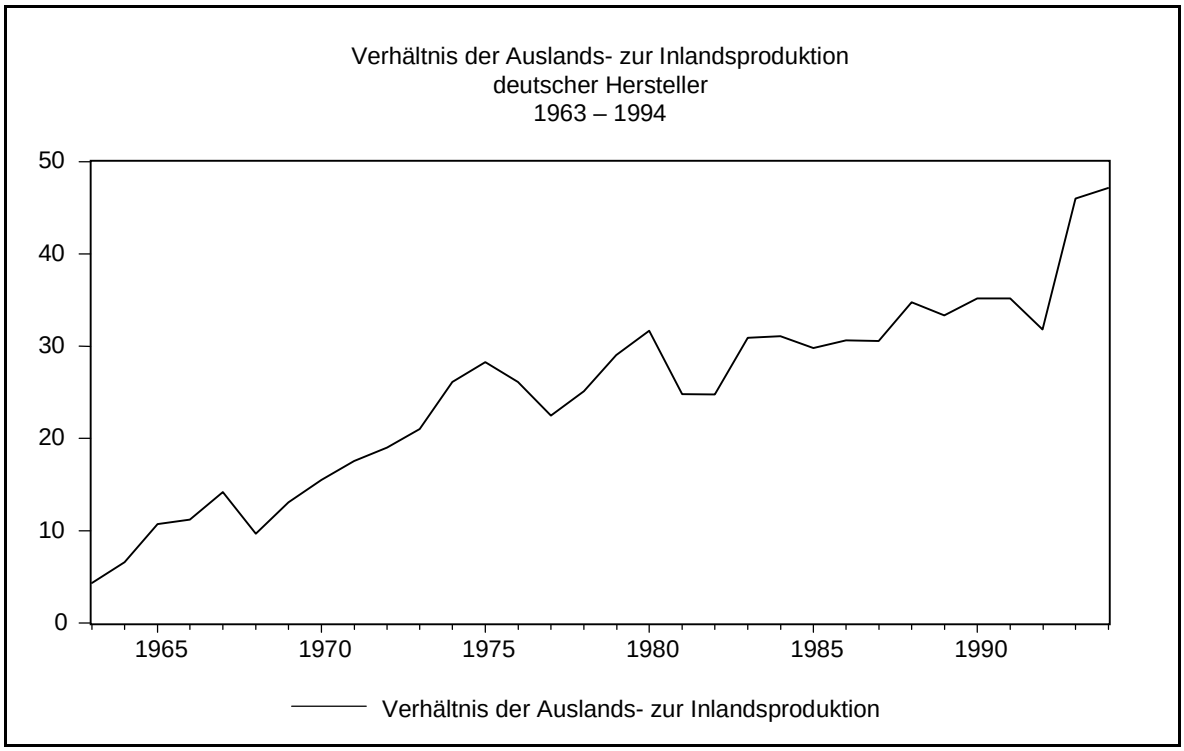
542 Vgl. zur allgemeinen Entwicklung bei den deutschen Automobilherstellern *Verband der deutschen Automobilindustrie e.V. (VDA) (Hrsg.) (1995)*: 40 ff.

543 Vgl. Anhang 25.

ten gesteigert.[544] Deutlicher wird jedoch die Entwicklung, wenn man den Export und die Inlands- bzw. Auslandsproduktion der Jahre 1963 gleich 100 setzt und die Entwicklung im Zeitablauf betrachtet. So steigt der Export im Jahre 1994 auf 186,50, die Inlandsproduktion auf 169,57 und die Auslandsproduktion aber auf 1847,57 im Vergleich zum Ausgangsjahr 1963 (vgl. Diagramm 21).[545] Insbesondere in den 90er Jahren hat sich das Niveau der Auslandsproduktion im Vergleich zur Inlandsproduktion erhöht.

Dies wird auch untermauert durch das Verhältnis der Inlands- zur Auslandproduktion der deutschen Hersteller. Kommen im Jahr 1963 auf 100 im Inland produzierte Pkw/Kombi nur ca. 4 im Ausland produzierte, hat sich dieses Verhältnis im Jahre 1994 auf 100:47 erhöht. Diagramm 22 verdeutlicht den starken Anstieg in den Jahren seit 1990. In diesem Zeitraum steigt das Verhältnis besondere rapide von 100:35 auf 100:47. Dieser Anstieg wird nur noch im Zeitraum 1970 bis 1974 annähernd erreicht (100:15 auf 100:26).[546]

Diagramm 22: Verhältnis der Auslands- zur Inlandsproduktion deutscher Hersteller 1963 – 1994



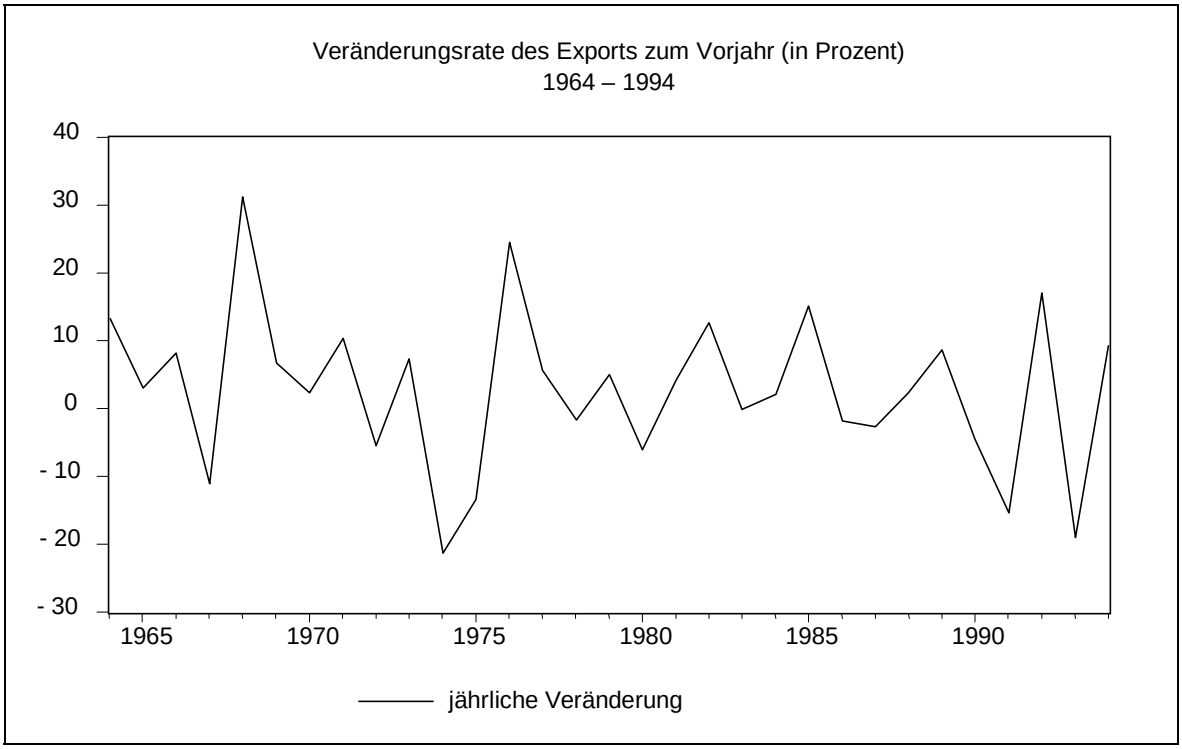
Quelle: *Eigene Berechnungen, VDA (diverse Jahrgänge)*

544 Vgl. Anhang 24 und 27.

545 Vgl. Anhang 25.

546 Vgl. Anhang 26.

Diagramm 23: Veränderungsrate des Exports 1964 – 1994



Quelle: *Eigene Berechnungen, VDA (diverse Jahrgänge)*

Trotz der steigenden Auslandsproduktion werden 1994 knapp 2,3 Mio. Pkw exportiert und damit beinahe doppelt so viele Fahrzeuge wie im Jahre 1963. Durchschnittlich steigt der Export um 2,99% pro Jahr, wobei doch erhebliche Schwankungen im Beobachtungszeitraum zu verzeichnen sind. Steigt im Jahre 1968 der Export um 31,11% im Vergleich zum Vorjahr, sinkt er im anderen Extrem um 21,45% im Jahre 1974 (vgl. Diagramm 23).[547] Insgesamt jedoch hat sich der Export von 1.217.071 Einheiten im Basisjahr 1963 fast verdoppelt auf 2.269.895 Einheiten im Jahre 1994 (vgl. Diagramm 24).[548]

Hohe Produktionskosten und andere den Standort Deutschland belastende Faktoren[549],

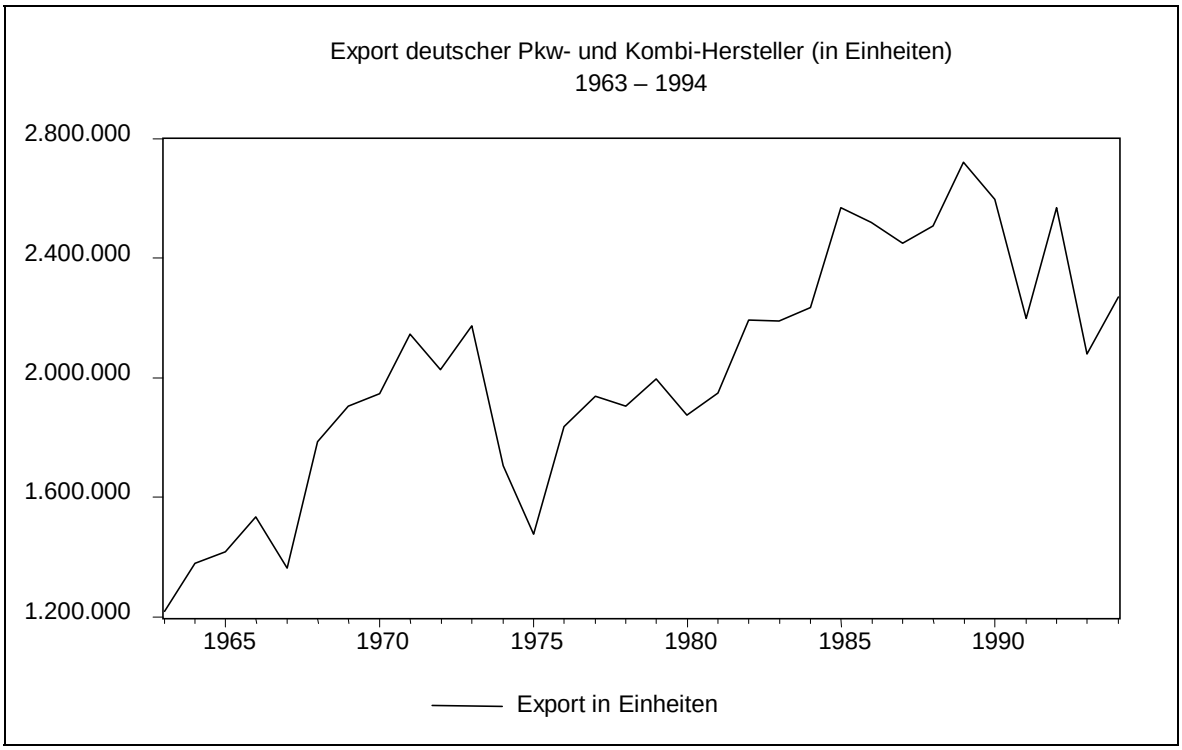
547 Vgl. Anhang 27.

548 Vgl. Anhang 27.

549 Zu dieser Problematik führt *Albert Caspers*, Vorstandsvorsitzender der Kölner Ford-Werke AG, aus, daß durch die schwierigere Wettbewerbssituation der Vergleich zwischen den einzelnen Ford-Standorten in Europa immer wichtiger wird. Während 22% der Ford-Erlöse in DM erwirtschaftet werden, machen die in DM entstehenden Kosten 43% der Gesamtbelastung aus. Diese Diskrepanz habe bei der starken deutschen Währung erhebliche Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit und Gewinnsituation. Die durchschnittlichen Arbeitskosten liegen den Angaben zufolge bei Ford in Deutschland um knapp 100% höher als in Spanien und England. So errechnete man in Köln 54 DM pro Mitarbeiter und Stunde, im britischen Dagenham dagegen nur 27 DM und im spanischen Werk Valencia 28 DM. Dabei sei der Produktivitätsvorteil in Deutschland stark geschrumpft. Nachteile sieht *Caspers* auch bei den Energiekosten, die in Frankreich, Belgien und den Niederlanden bis zu 50% niedriger seien als in Deutschland. Für die Ford-Werke summiere sich dieser Kostennachteil auf jährlich rund 50 Millionen DM. Vgl. *Schaffrath, Joseph (1995)*.

Sättigungstendenzen auf wichtigen Volumenmärkten sowie steigende Wettbewerbsintensität durch Globalisierungsstrategien ausländischer Konkurrenten zwingen die deutschen Hersteller, ihre internationale Präsenz auszubauen und zu optimieren. Damit wächst die Bedeutung des Weltmarktes im Vergleich zum Inlandsmarkt.

Diagramm 24: Export deutscher Pkw- und Kombi-Hersteller 1963 – 1994



Quelle: *Eigene Berechnungen, VDA (diverse Jahrgänge)*

7.4 Marktstruktur

7.4.1 Methodisches Vorgehen und Branchensystematik

Im Mittelpunkt der nachfolgenden Marktstrukturuntersuchungen stehen auf der Angebotsseite die deutschen Pkw-Hersteller. Grundsätzlich existieren zwei Verfahren, die zur Branche eines Landes gehörenden Unternehmen zu systematisieren.[550] Nach dem Inlandskonzept werden zur Industrie eines Landes alle Unternehmen einer Branche gerechnet, die in eben diesem Land Produktionsstandorte unterhalten, unabhängig von der Nationalität der Kapitaleigner. Für die folgenden Untersuchungen würde der Begriff der deutschen Her-

550 Vgl. *Neuner, Andreas (1993)*: 7 f.

steller damit alle deutschen und ausländischen Automobilhersteller mit Produktionsstandorten in Deutschland umfassen. Nach dem Nationalitätsprinzip subsumiert man unter der Industrie eines Landes alle Unternehmen, deren Kapitaleigner einer bestimmten Nationalität angehören, d.h. daß der Produktionsstandort keine Rolle spielt. Hierzu würden alle in Deutschland und im Ausland tätigen Hersteller zählen, deren Kapital sich mehrheitlich im Besitz von deutschen Unternehmen befindet.

In einem ersten Analyseschritt werden nach dem Inlandskonzept diejenigen Hersteller mit ihren traditionellen Marken untersucht, die Produktionsstandorte in Deutschland unterhalten. Dieser Arbeitsschritt dient als Grundlage zur Berechnung der Markenkonzentrationsraten (vgl. Kapitel 7.4.4.1). Im Anschluß wird die Untersuchung erweitert. Da sich die nach dem Inlandskonzept bestimmten Hersteller im Laufe des Beobachtungszeitraumes zu Konzernen mit ausländischen Tochtergesellschaften entwickelt haben bzw. Tochtergesellschaften nicht-deutscher Muttergesellschaften sind, erfolgt in einem zweiten Analyseschritt die Erweiterung gemäß dem Nationalitätenprinzip. Der Produktionsstandort als Kriterium wird damit aufgegeben und die Untersuchung erweitert um das Kriterium Nationalität des mehrheitlichen Kapitaleigners. Diesem Kriterium entsprechend zählen nicht nur diejenigen Hersteller zum Untersuchungsgegenstand, die Produktionsstandorte in Deutschland unterhalten, sondern auch deren ausländische Tochtergesellschaften. Dieser zweite Arbeitsschritt dient als Grundlage zur Berechnung der Konzernkonzentrationsraten (vgl. Kapitel 7.4.4.2).

Gemäß dem Nationalitätenprinzip sind die Ford-Werke AG und Adam Opel AG keine deutschen Hersteller, da sich die Aktienmehrheit im Besitz ihrer us-amerikanischen Muttergesellschaften befindet.[551] Da diese beiden Hersteller jedoch seit Jahrzehnten in Deutschland produzieren und verkaufen, werden sie im folgenden als "quasi-deutsche" Hersteller im Sinne des Nationalitätenprinzips gewertet. Um bei diesem Vorgehen die wichtigen Konzernbeziehungen zu berücksichtigen, werden die Muttergesellschaften (Ford Motor Company und General Motors) mit in die Analyse des zweiten Arbeitsschrittes integriert. Des weiteren werden Aktienbeteiligungen deutscher bzw. "quasi-deutscher" Automobilproduzenten an in- und ausländischen Herstellern mit mindestens 10%-iger Kapitalbeteiligung ebenfalls in die Analyse einbezogen. Aktienbeteiligungen unter dieser Prozentmarke und Joint Ventures werden nicht berücksichtigt.

551 Vgl. Geschäftsberichte der *Adam Opel AG (1995) und der Ford-Werke AG (1995).*

Da sich die Untersuchung auf den Absatzmarkt der Bundesrepublik Deutschland beschränkt, ist es sinnvoll, nur solche Auslandsaktivitäten einzubeziehen, die mit dem Deutschlandgeschäft in Zusammenhang stehen. Dies können ausländische Fertigungsstätten und Marken sein, deren Produktion zum überwiegenden Teil für Deutschland bestimmt ist, wie auch Importe selbständiger Tochtergesellschaften, sofern sie auf dem deutschen Markt angeboten und nachgefragt werden.

Da die Automobilhersteller vielfach neben ihrem ursprünglichen Unternehmenszweck noch in andere Geschäftsfelder diversifiziert haben, werden grundsätzlich nur die Unternehmensaktivitäten berücksichtigt, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Herstellung und dem Vertrieb von Pkw stehen. Alle Diversifikationen bleiben unberücksichtigt.[552]

7.4.2 Deutsche Automobilhersteller und ihre Marktposition

Auf dem Pkw-Markt der Bundesrepublik konkurrieren im Jahre 1995 mehr als 40 Marken um die Gunst der Verbraucher.[553] Von diesen werden gemäß dem Inlandskonzept sieben traditionell durch deutsche Hersteller (Sitz und Produktionsstätte in Deutschland) mit nennenswertem Umfang produziert und angeboten: die Marke VW durch die Volkswagen AG, die Marke Opel durch die Adam Opel AG, die Marke Ford durch die Ford-Werke AG, die Marke Mercedes-Benz durch die Daimler-Benz AG, die Marke BMW durch die BMW AG, die Marke Audi durch die Audi AG und die Marke Porsche durch die Porsche AG.

Im folgenden werden zunächst diese Hersteller mit ihren traditionell deutschen Marken beschrieben und ihre jeweilige Position im Zulassungs- und Produktionsranking während des Beobachtungszeitraums dargestellt. Sofern die Hersteller Teil eines Konzerns sind, sollen die für die Untersuchung relevanten Konzernverflechtungen erläutert werden. In diesem Kontext sollen die Konzernstrukturen nicht en detail dargestellt werden, sondern nur die für die Analyse wichtigen Aspekte umrissen werden.

552 Vgl. zu diesem Vorgehen *Neuner, Andreas (1993)*: 8.

553 Vgl. Anhang 7.

7.4.2.1 Die Volkswagen AG

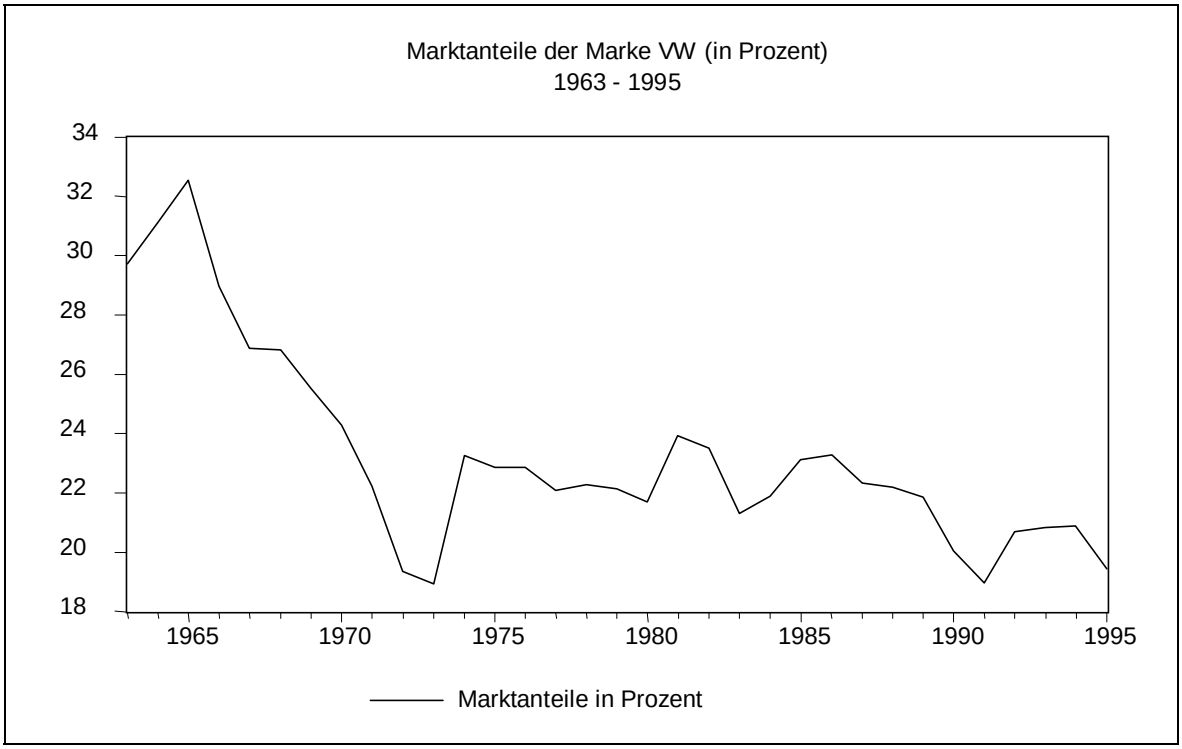
Die Volkswagen AG[554], Wolfsburg, produziert und vertreibt traditionell die Marke VW, unter welcher mehrere Produktions-, Vertriebs- und sonstige Gesellschaften im In- und Ausland geführt werden. Die Volkswagen AG ist aber auch durch Akquisitionen Mittelpunkt eines VW-Konzerns, zu welchem die Marken Audi, Seat und Skoda gehören. Zum Kreis der vollkonsolidierten VW-Konzernunternehmen gehören grundsätzlich alle Gesellschaften, an denen die Volkswagen AG direkt oder indirekt mit mehr als 50% beteiligt ist oder die unter einheitlicher Leitung stehen. Davon sind relevant für die weiteren Untersuchungen neben der Volkswagen AG, die Audi AG (Beteiligung der Volkswagen AG: 98,99%), die Seat S.A. (Beteiligung der Volkswagen AG: 100%) und die Skoda automobilova a.s. (Beteiligung der Volkswagen AG: 70%).[555] Die Marke Volkswagen ist auf dem deutschen Pkw-Markt seit 1963 (bis auf die Jahre 1971 und 1972) unangefochten Marktführer bei den Neuzulassungen. Lediglich in diesen zwei Jahren ist die Marke VW von der Adam Opel AG mit ihrer Marke Opel auf den zweiten Platz der Zulassungsstatistik verdrängt worden. Obwohl kontinuierlich Marktführer, verliert die Marke VW in dem beobachteten Zeitraum erhebliche Marktanteile. Beträgt dieser 1963 noch 29,73%, sinkt er im Jahre 1995 auf 19,42%. Die Marke muß damit einen Rückgang ihres Marktanteils im Vergleich zum Basisjahr um den Faktor 0,3468 hinnehmen. Im Beobachtungszeitraum schwankt der Marktanteil zwischen den Extremen 32,55% (1965) und 18,94% (1991) [vgl. Diagramm 25].[556]

554 Vgl. *Volkswagen AG (1995)*.

555 Vgl. *Volkswagen AG (1996)*.

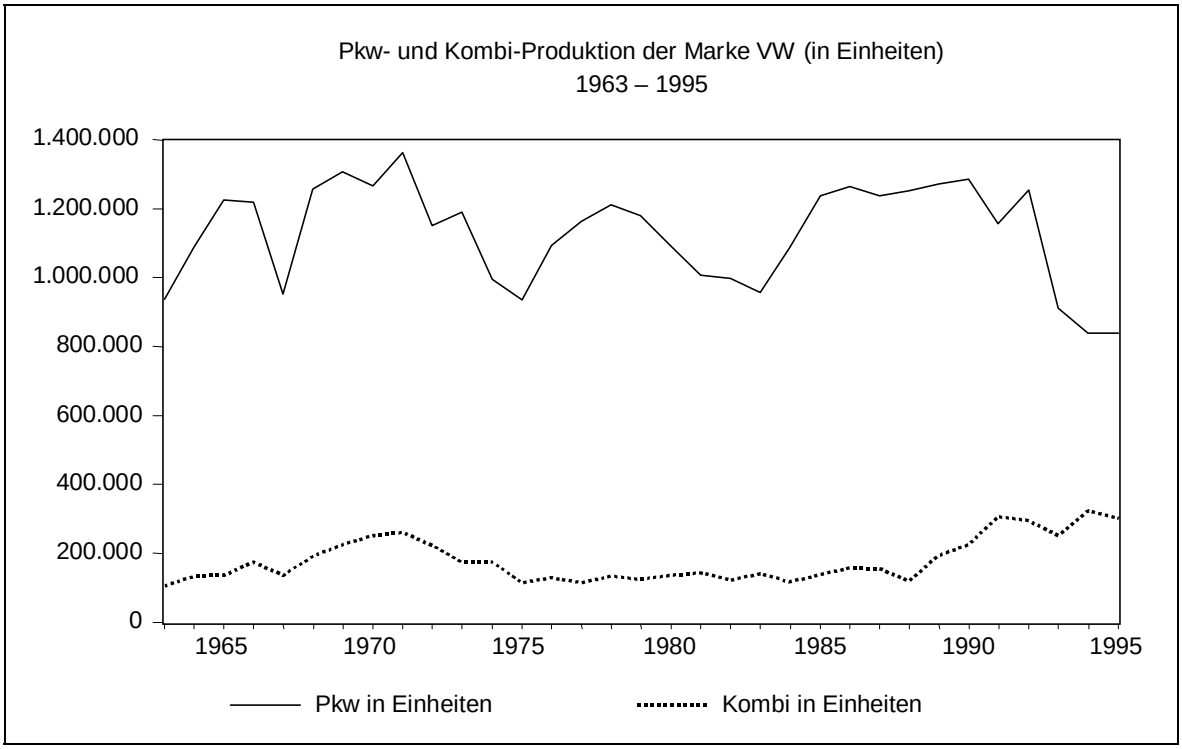
556 Vgl. Anhang 8.

Diagramm 25: Marktanteile der Marke VW 1963 – 1995



Quelle: *Eigene Berechnungen, VDA (diverse Jahrgänge)*

Diagramm 26: Pkw- und Kombi-Produktion der Marke VW 1963 – 1995



Quelle: *Eigene Darstellung, VDA (diverse Jahrgänge)*

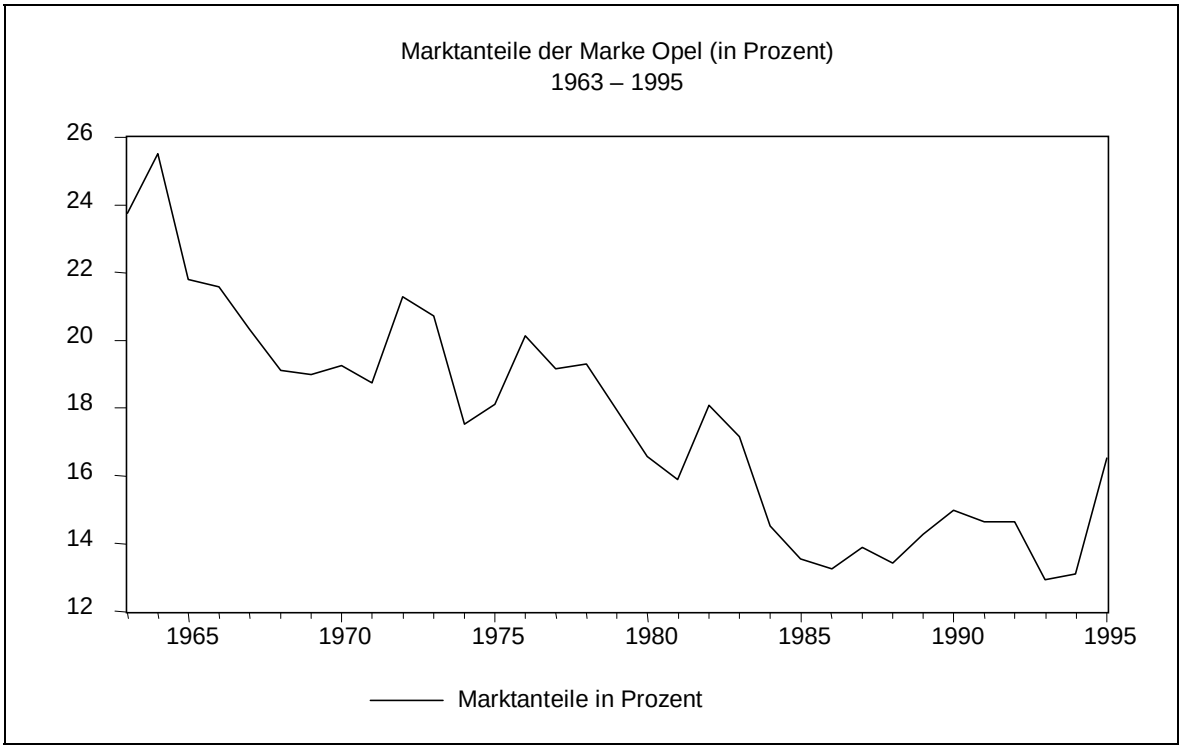
Die Marke VW ist aber nicht nur Spitzenreiter bezüglich der deutschen Zulassungsstatistik, sondern unter ihr werden auch die meisten Fahrzeuge der deutschen Hersteller im Inland produziert. Im Jahre 1963 produziert VW 938.156 Pkw und Kombi, im Jahre 1995 838.909 (-10,58%). Ihren Höchststand erreicht die Produktion im Jahre 1971 mit 1.361.137 Einheiten, ihren Tiefstand 1995 mit 838.909 Einheiten (vgl. Diagramm 26).

7.4.2.2 Adam Opel AG

Die Adam Opel AG[557], Rüsselsheim, Produzent der Marke Opel, ist eine 100% Tochtergesellschaft der General Motors Corporation (GM), Detroit (Michigan/USA) und wird in deren Konzernabschluß einbezogen. Zum Anteilsbesitz der Adam Opel AG gehört eine für die Untersuchung relevante Beteiligung in Höhe von 32% am Kapital der Saab Automobile AB in Schweden.[558] General Motors als Muttergesellschaft hält insgesamt 50% am Kapital von Saab Automobile AB sowie 33,4% an dem japanischen Hersteller Isuzu, welcher ebenfalls seine Produkte auf dem deutschen Markt anbietet. Die Marke Opel nimmt in der deutschen Zulassungsstatistik seit 1963 den zweiten Platz ein. Lediglich in den Jahren 1971 und 1972 gelingt es ihr, die Marke VW als Marktführer auf den zweiten Platz zu verweisen. 1963 beträgt der Marktanteil 23,75%, im Jahre 1995 nur noch 16,51%. Die Marke Opel verliert damit im Beobachtungszeitraum in Relation zum Ausgangsjahr der Untersuchung ein Drittel (Rückgang um den Faktor 0,3048) ihres Marktanteils. Dieser schwankt im Beobachtungszeitraum zwischen den Extremen 25,50% (1964) und 12,94% (1995) [vgl. Diagramm 27].[559] Bezüglich der Produktionszahlen rangiert die Marke Opel ebenfalls hinter der Marke VW, steigert aber im Gegensatz zu VW seit 1963 ihre Produktion von 469.870 auf 743.819 Einheiten (+58,30%). Ihren Höchststand erreicht die Produktion im Jahre 1979 mit 879.771 Einheiten, ihren Tiefstand mit 448.531 Einheiten im Jahre 1967 (vgl. Diagramm 28).

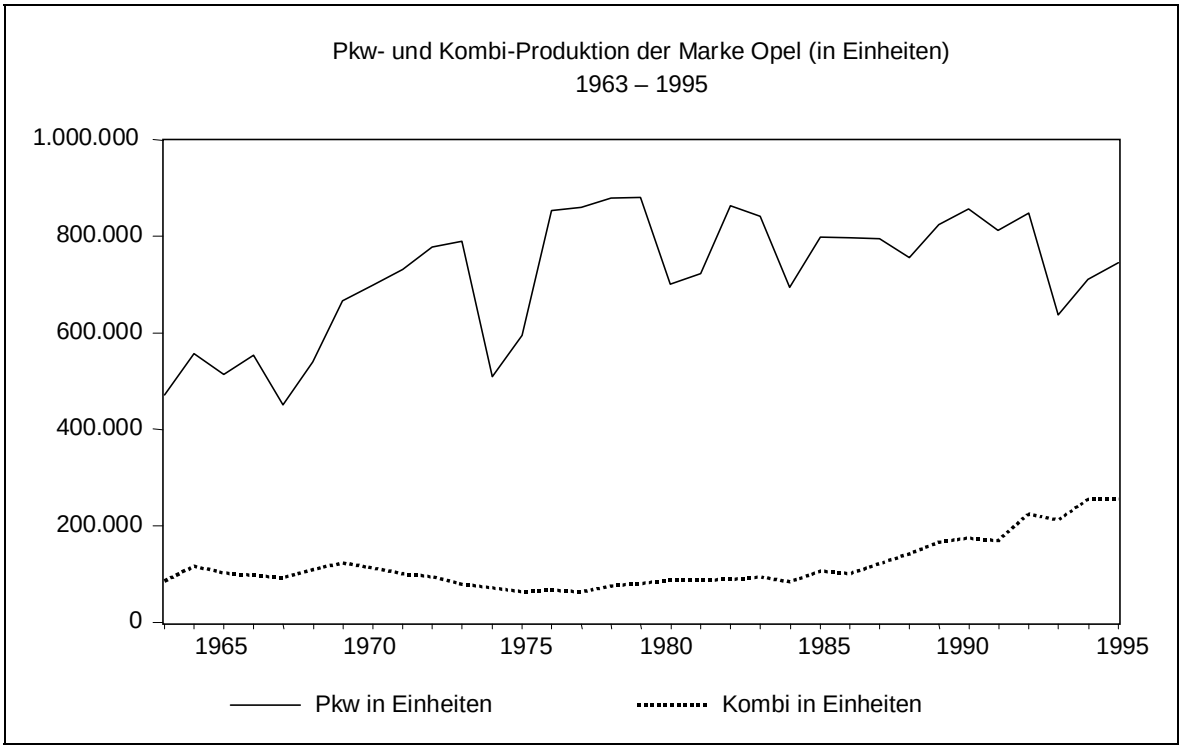
557 Vgl. *Adam Opel AG (1995)*.
558 Vgl. *Adam Opel AG (1995)*.
559 Vgl. Anhang 8.

Diagramm 27: Marktanteile der Marke Opel 1963 – 1995



Quelle: *Eigene Berechnungen, VDA (diverse Jahrgänge)*

Diagramm 28: Pkw- und Kombi-Produktion der Marke Opel 1963 – 1995



Quelle: *Eigene Darstellung, VDA (diverse Jahrgänge)*

7.4.2.3 Ford-Werke AG

Die Ford-Werke AG[560], Köln, ist eine 99,80% Tochtergesellschaft der Ford Motor Company, Dearborn (Michigan/USA) und wird in den Konzernabschluß dieses Unternehmens einbezogen. Für die weiteren Untersuchungen ist von Interesse, daß die Ford-Werke AG zu 100% an der Vertriebsgesellschaft Jaguar Deutschland GmbH, Kronberg, beteiligt ist, und daß die Marke Jaguar im konsolidierten Abschluß der Muttergesellschaft geführt wird, welcher ebenfalls eine 33,40% Beteiligung an der Mazda Motor Corporation[561] und eine 16,91% Beteiligung an der Kia Motors Corporation ausweist, ohne das die Ford Motor Company bei Kia Motors über Managementrechte verfügt. Die Marke Ford belegt in der Regel den dritten Platz in der Zulassungsstatistik (1995 10,56%), muß jedoch in einigen Jahren diesen Platz an die Marke Mercedes-Benz abtreten. Im Vergleich zu 1963 (Marktanteil 15,57%) verliert sie ein Drittel (Rückgang um den Faktor 0,3218) ihres ursprünglichen Marktanteils. Der Marktanteil schwankt im Beobachtungszeitraum zwischen den Extremen 18,32% (1966) und 8,61% (1992) [vgl. Diagramm 29].[562] Bezüglich der Produktionszahlen belegt die Marke im Jahre 1995 hinter VW (838.909 Einheiten), Opel (743.819 Einheiten), BMW (563.431 Einheiten), Mercedes-Benz (550.287 Einheiten) und Audi (447.683 Einheiten) mit 350.663 produzierten Pkw und Kombi den fünften Rang in der Produktionsstatistik. Im Vergleich zu 1963 wird die Produktion von 322.285 Einheiten auf 350.663 im Jahre 1995 und damit um 8,80% gesteigert, weist aber im Beobachtungszeitraum erhebliche Schwankungen auf. So erreicht die Produktion ihren Höchststand im Jahre 1989 mit 594.038 Einheiten und ihren Tiefstand im Jahre 1967 mit 171.983 Einheiten (vgl. Diagramm 30).

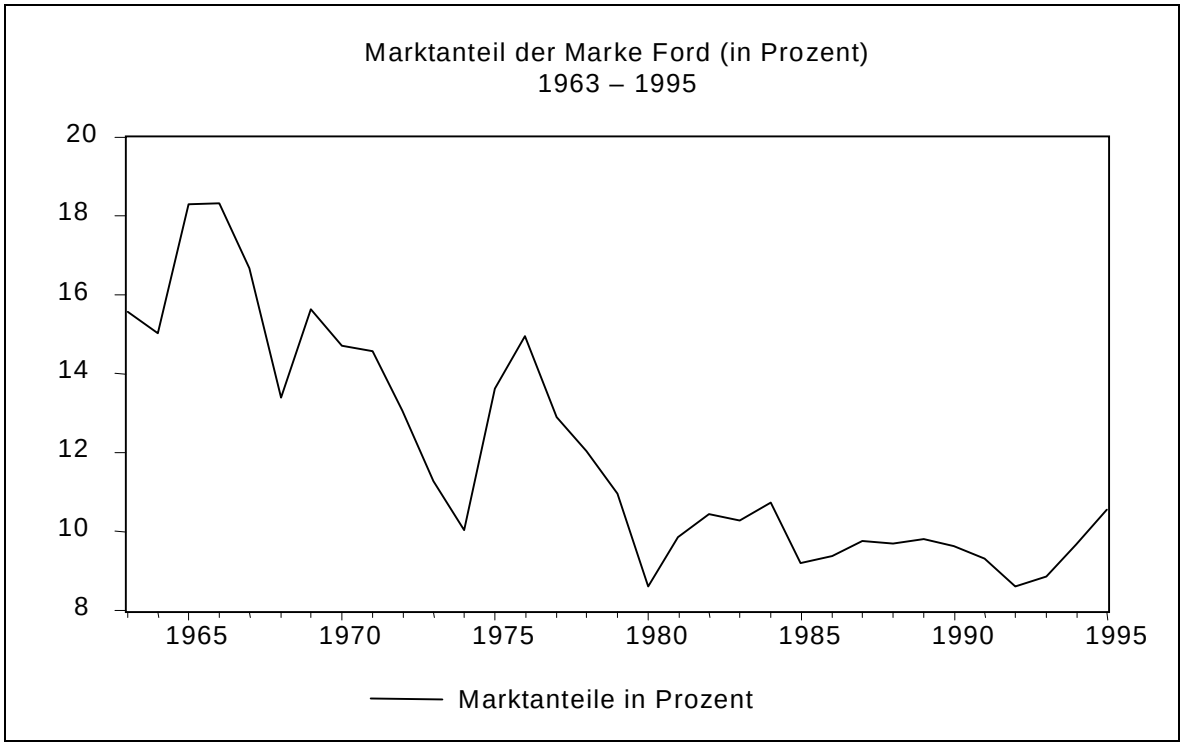
---

560 Vgl. *Ford-Werke AG (1995*).

561 „During May 1996, Ford increased ist investment in Mazda Motor Corporation ("Mazda") from ist existing 24,5% ownership interest to a 33,4% ownership interst by purchasing from Mazda newly-issued shares of common stock for an aggregate purchase price of $484 million. In connection with the purchase of shares, Mazda agreed to coordinate more closely with Ford ist strategies and plans, particularly in the areas of product development, manufactoring and distribution of vehicles, so as to improve the competitiveness and economies of scale of both companies. Ford and Mazda remain separate identities. Ford is not responsible for any of Mazda's liabilities, debts or other obligations, and Mazda's operating results and financial position are not consolidated with those of Ford; Mazda continues to be reflected in Ford's consolidated financial statements on an equity basis.“ *Ford Motor Company (1996)*. Vgl. ebenfalls *o.V. (1996i)*.

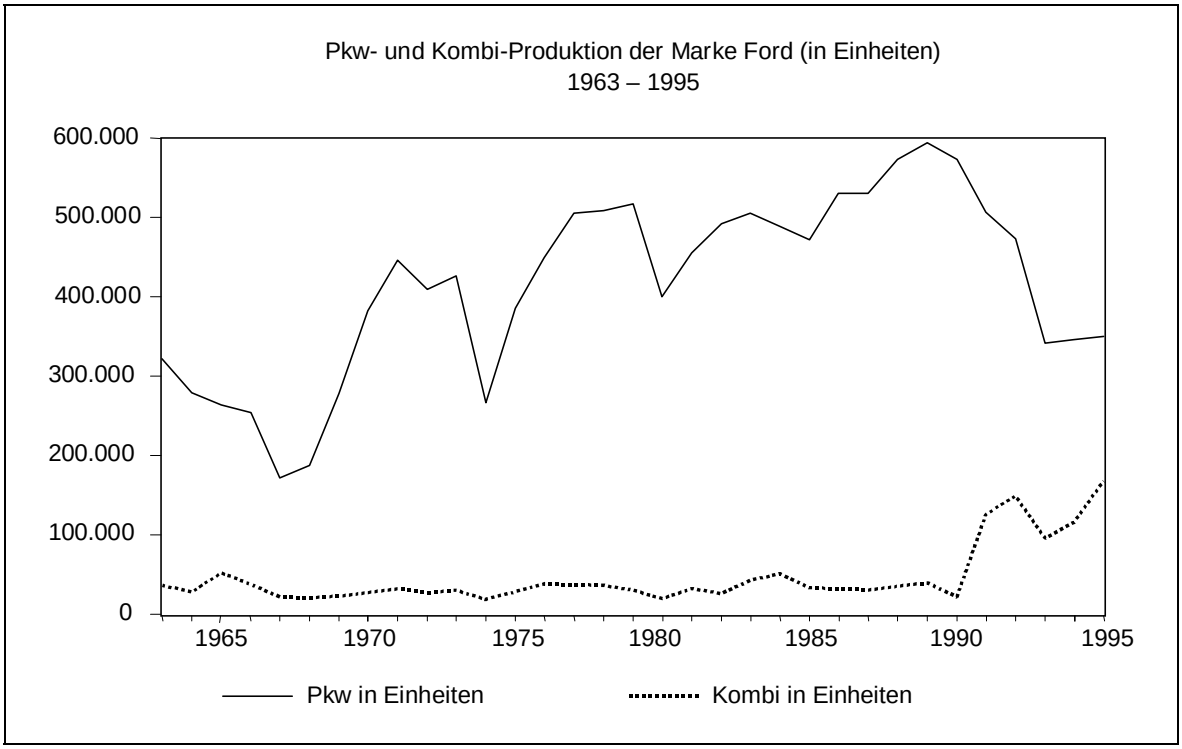
562 Vgl. Anhang 8.

Diagramm 29: Marktanteile der Marke Ford 1963 – 1995



Quelle: *Eigene Berechnungen, VDA (diverse Jahrgänge)*

Diagramm 30: Pkw- und Kombi-Produktion der Marke Ford 1963 – 1995



Quelle: *Eigene Darstellung, VDA (diverse Jahrgänge)*

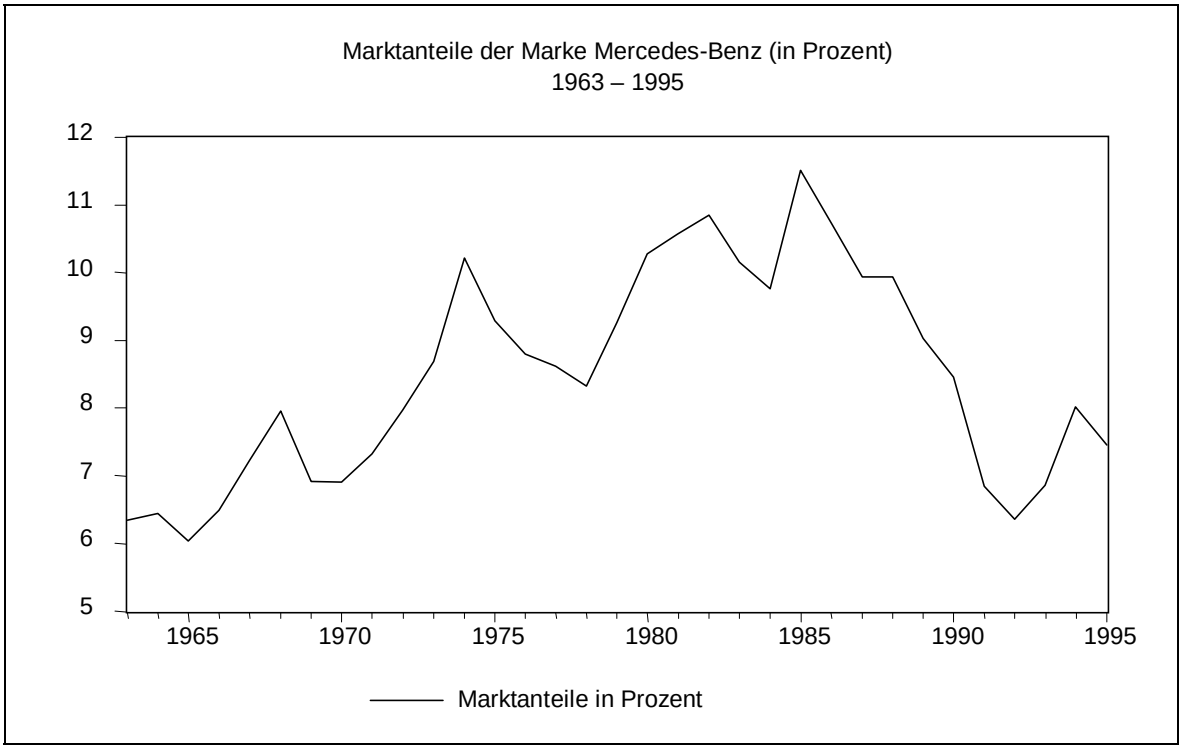
7.4.2.4 Daimler-Benz AG

Die Daimler-Benz AG[563], Stuttgart, ein diversifizierter Konzern mit den Geschäftsfeldern Personenwagen, Nutzfahrzeuge, Luft- und Raumfahrt, Dienstleistungen und direkt geführte industrielle Beteiligungen, produziert und vertreibt im Geschäftsfeld Personenkraftwagen die Marken Mercedes-Benz (S-, E-, C-, A- und M-Klasse) und Smart. Bei der Marke Smart handelt es sich um das Gemeinschaftsunternehmen MCC Micro Compact Car AG zwischen der Daimler-Benz AG und dem Uhrenkonzern SMH und wird erst im Jahre 1998 auf dem deutschen Markt eingeführt. Der Marktanteil von Mercedes-Benz beträgt im Jahre 1963 6,33% (Rang vier in der Zulassungsstatistik) im Vergleich zu 7,45% im Jahre 1995 (ebenfalls Rang vier). Sie steigert damit im Beobachtungszeitraum ihren Marktanteil um den Faktor 0,1769 (knapp ein Fünftel). Der Marktanteil schwankt im Beobachtungszeitraum zwischen den Extremen 11,50% (1985) und 6,03% (1965) [vgl. Diagramm 31].[564] Der Marke Mercedes-Benz gelingt es damit nicht, sich dauerhaft im Kreis der drei zulassungstärksten Marken zu etablieren. Vielmehr gehört sie seit dem Jahr 1963 kontinuierlich zu den sechs zulassungsstärksten Marken. Ein anderes Bild ergibt sich bei den Produktionszahlen. Dort überschreitet die Marke im Jahr 1985 erstmals die jährliche Produktionsmenge von 500.000 Einheiten und konkurriert seitdem um den dritten Rang in der deutschen Produktionsstatistik. Im Vergleich zum Basisjahr 1963 (Rang fünf in der Produktion) steigert sie ihre Produktion bis zum Jahr 1995 um 359,24%, d.h. von 153.182 auf 550.287 Einheiten (Rang vier). Die Produktion erreicht ihren Höchststand im Jahre 1986 mit 556.927 Einheiten und ihren Tiefstand 1963 mit 153.182 Einheiten (vgl. Diagramm 32).

563 Vgl. *Daimler-Benz AG (1995)*.

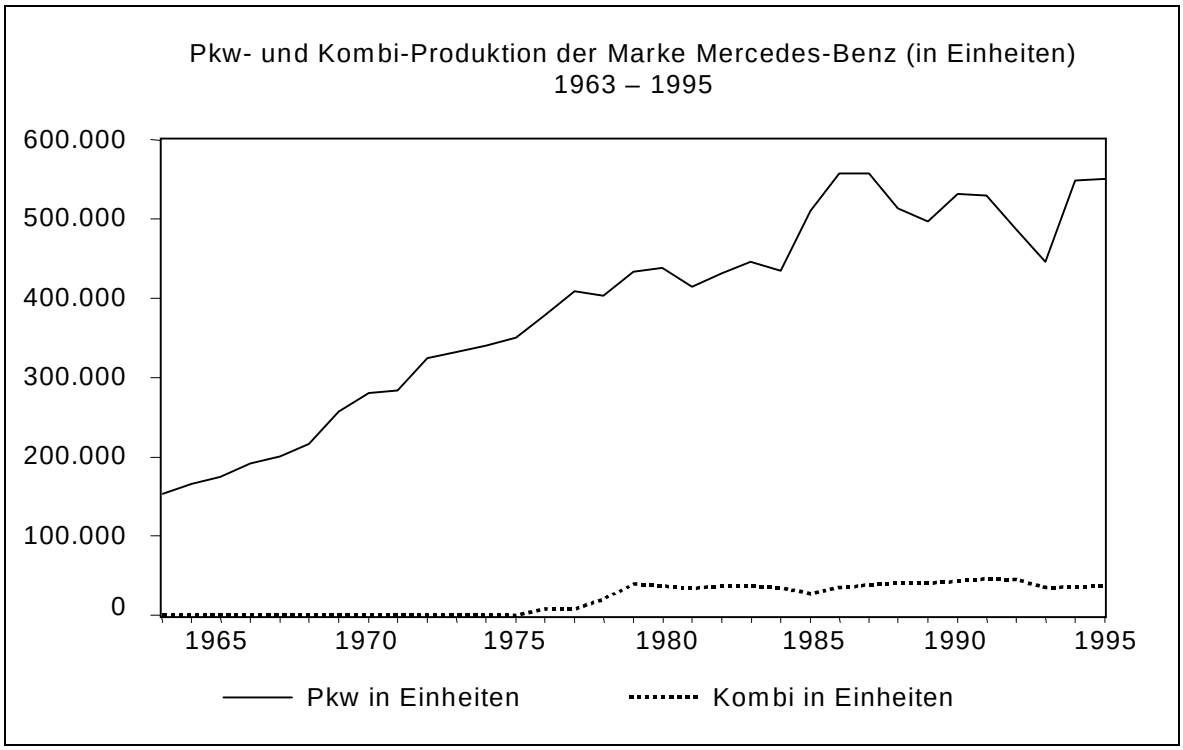
564 Vgl. Anhang 8.

Diagramm 31: Marktanteile der Marke Mercedes-Benz 1963 – 1995



Quelle: *Eigene Berechnungen, VDA (diverse Jahrgänge)*

Diagramm 32: Pkw- und Kombi-Produktion der Marke Mercedes-Benz 1963 – 1995

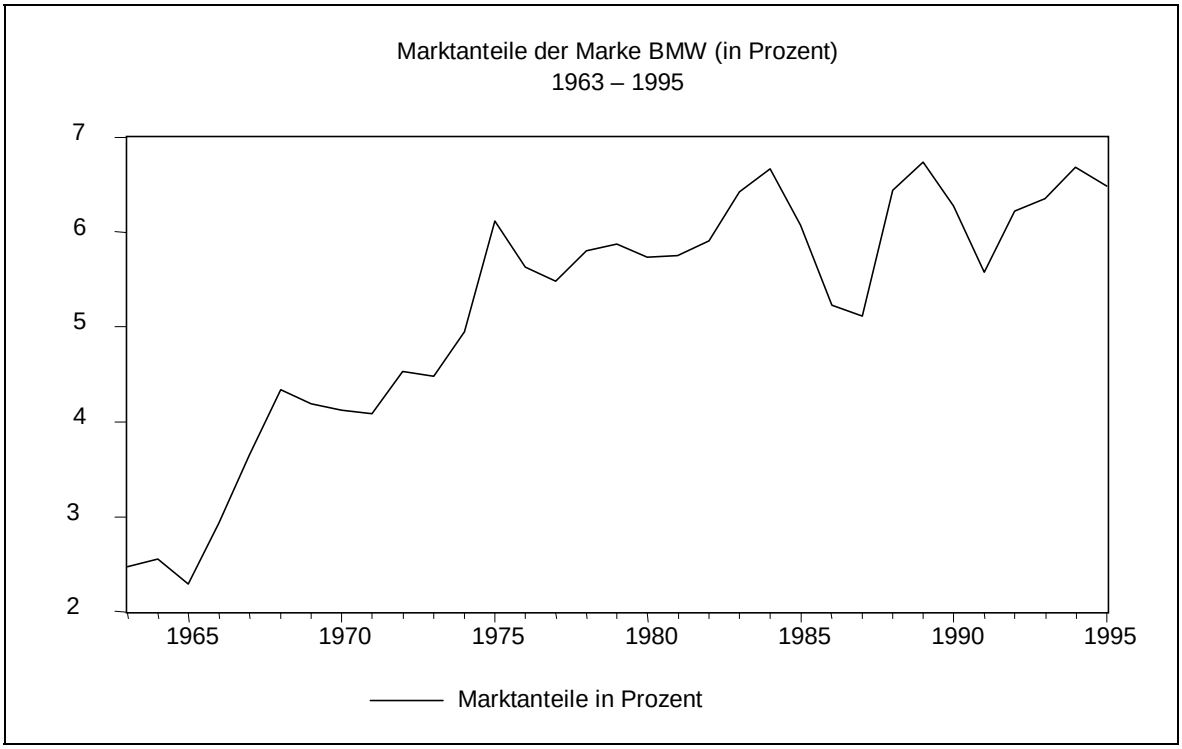


Quelle: *Eigene Darstellung, VDA (diverse Jahrgänge)*

7.4.2.5 BMW AG

Die BMW AG, München, Hersteller der Marke BMW, ist Teil des BMW-Konzerns, zu dem die britische Rover Group seit 1994 gehört. Der Marktanteil der Marke BMW beträgt im Jahre 1963 2,47% (Rang neun in der Zulassungsstatistik) im Vergleich zu 6,48% (Rang fünf) im Jahre 1995. Die Marke steigert damit ihren Marktanteil im Beobachtungszeitraum um den Faktor 2,6235 (eine knappe Verdreifachung). Der Marktanteil schwankt im Beobachtungszeitraum zwischen den Extremen 6,74% (1989) und 2,29% (1965) [vgl. Diagramm 33].[565] Ihre Produktion steigert die Marke von 49.513 Einheiten im Jahre 1963 (Rang sechs) auf 563.431 im Jahre 1995 (Rang drei) und damit um 1137,95%. Die Produktion erreicht ihren Höchststand 1992 mit 580.295 Einheiten, ihren Tiefstand 1963 mit 49.513 Einheiten (vgl. Diagramm 34).

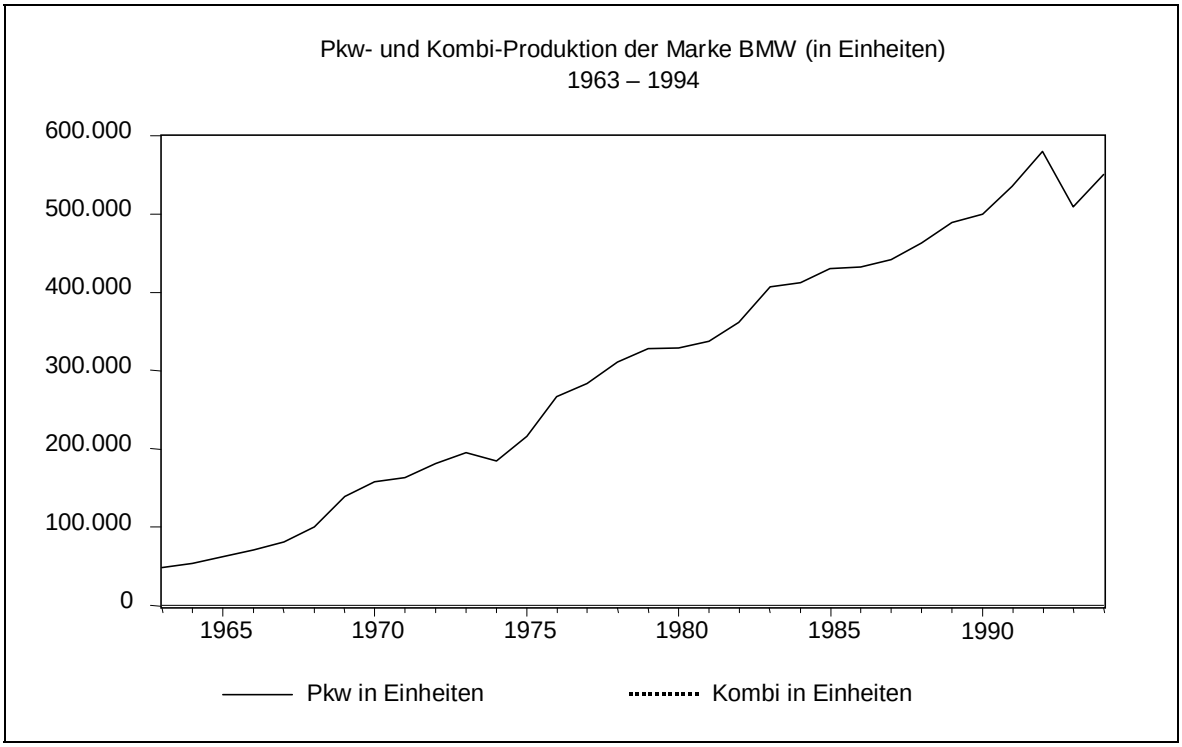
Diagramm 33: Marktanteil der Marke BMW 1963 – 1995



Quelle: *Eigene Berechnungen, VDA (diverse Jahrgänge)*

565 Vgl. Anhang 8.

Diagramm 34: Pkw- und Kombi-Produktion der Marke BMW



Quelle: *Eigene Darstellung, VDA (diverse Jahrgänge)*

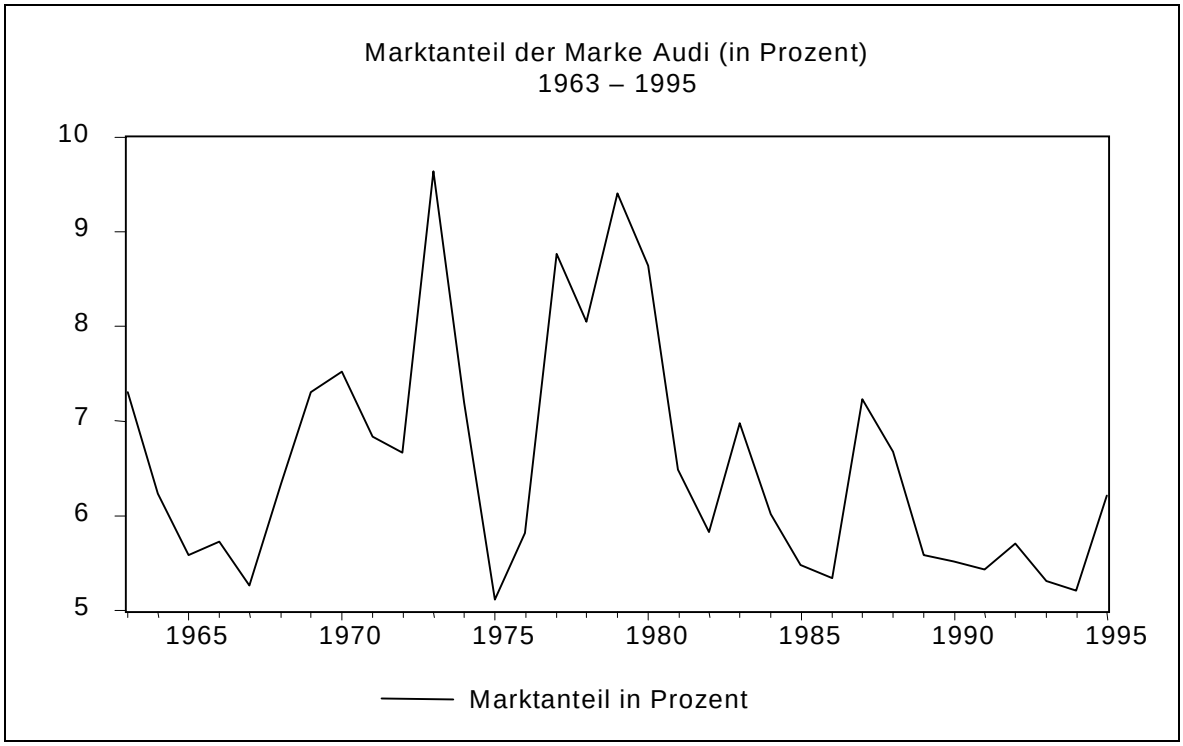
7.4.2.6 Audi AG

Die Audi AG, Ingolstadt, Hersteller der Marke Audi, befindet sich im Eigentum der Volkswagen AG, die knapp 99% des Aktienkapitals der AUDI AG hält. Zwischen beiden Unternehmen besteht ein Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag.[566] Im Gründungsjahr 1970 beträgt der Marktanteil 7,52% (Rang vier in der Zulassungsstatistik), im Jahre 1995 6,21% (Rang sechs). Die Marke Audi verliert damit im Beobachtungszeitraum knapp ein Fünftel (Faktor 0,1742) ihres ursprünglichen Marktanteils. Dieser schwankt im Beobachtungszeitraum zwischen den Extremen 9,64% (1973) und 5,11% (1975) [vgl. Diagramm 35].[567] Ihre Produktion steigert die Marke von 312.706 Einheiten im Jahre 1970 (Rang vier) auf 447.683 (Rang fünf) im Jahre 1995 und damit um 43,16%. Die Produktion erreicht 1992 mit 492.085 Einheiten ihren Höchststand, 1975 mit 205.162 ihren Tiefstand (vgl. Diagramm 36).

566 Vgl. *Audi AG (1996)*.

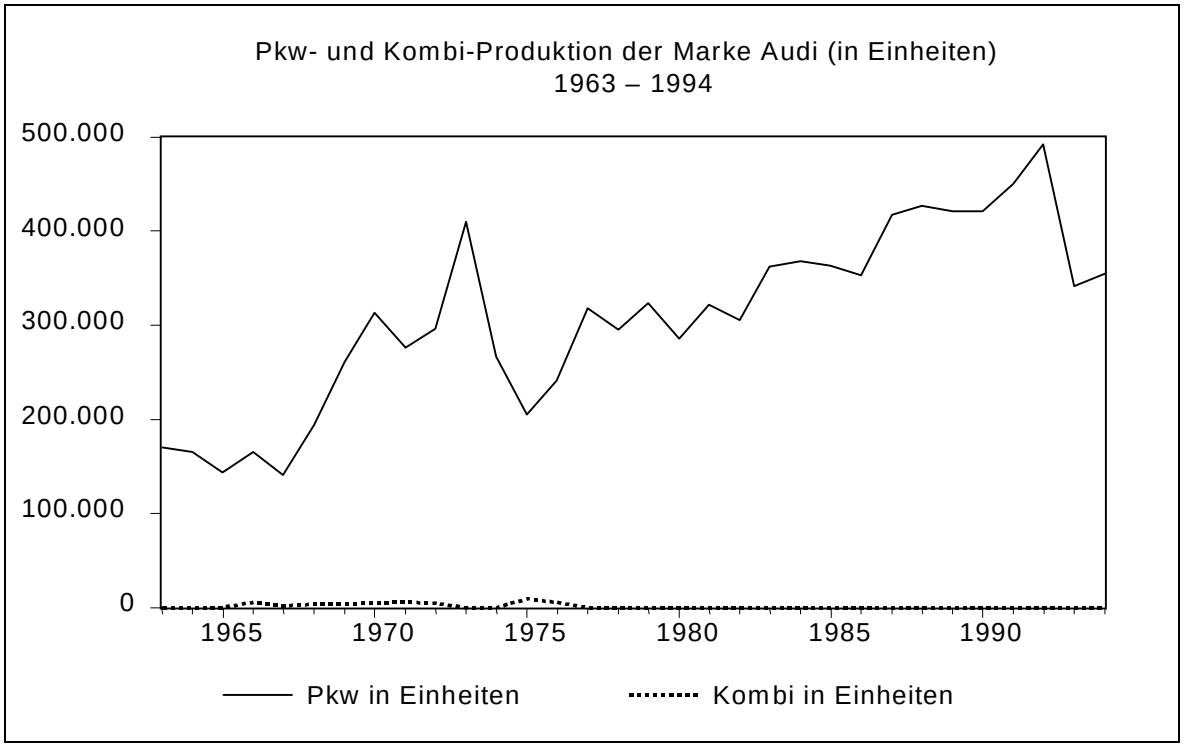
567 Vgl. Anhang 8.

Diagramm 35: Marktanteil der Marke Audi 1963 – 1995



Quelle: *Eigene Berechnungen, VDA (diverse Jahrgänge)*

Diagramm 36: Pkw- und Kombi-Produktion der Marke Audi 1963 – 1994

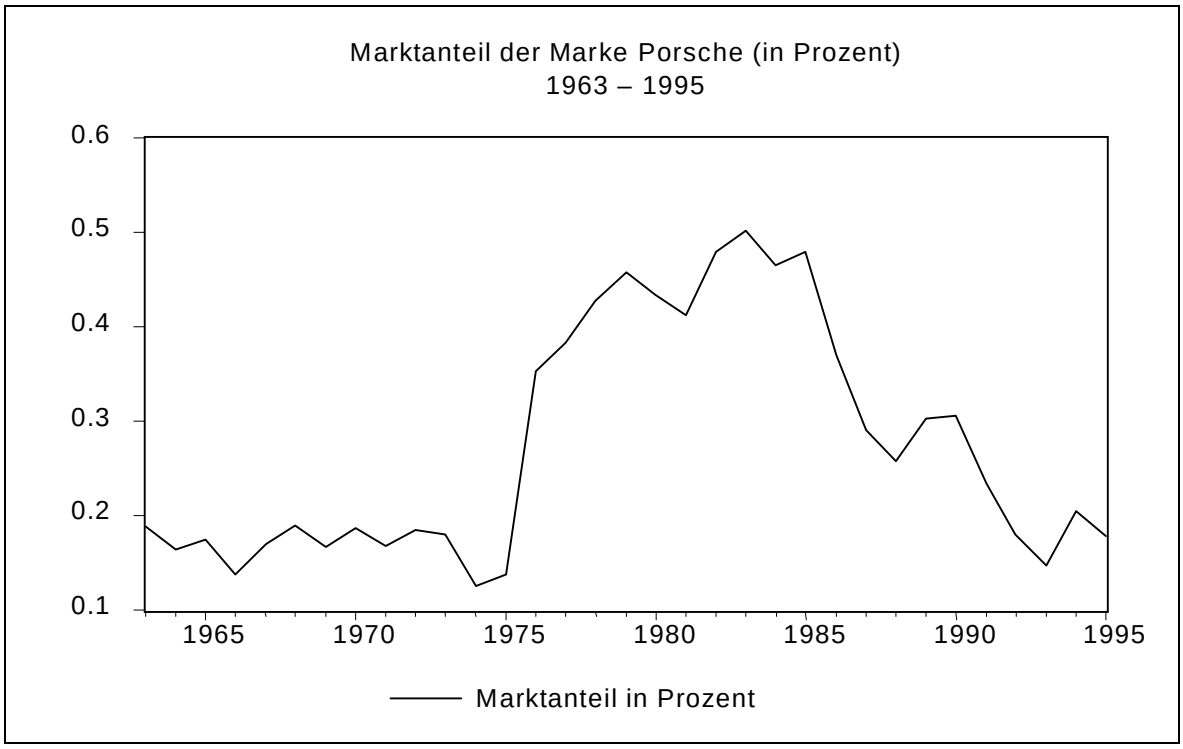


Quelle: *Eigene Darstellung, VDA (diverse Jahrgänge)*

7.4.2.7 Porsche AG

Die Porsche AG, Stuttgart-Zuffenhausen, ist ein Spezialist auf dem Gebiet der exklusiven Sportwagen und produziert bzw. vertreibt seine Pkw ausschließlich unter der Marke Porsche. Ihr Marktanteil der Marke Porsche beträgt im Jahre 1963 0,19% (Rang 16), im Jahre 1995 0,18% (Rang 38). Damit verliert die Marke im Beobachtungszeitraum ca. ein Zwanzigstel (Rückgang um den Faktor 0,0526) ihres Marktanteils. Dieser schwankt im Beobachtungszeitraum zwischen den Extremen 0,50% (1983) und 0,12% (1974) [vgl. Diagramm 37].[568] Ihre Produktion steigert die Porsche AG von 9.672 Einheiten im Jahre 1963 auf 18.868 im Jahre 1995 und damit um 95,08%. Genau wie der Marktanteil schwankt auch die Produktion im Zeitablauf beträchtlich. Werden 1985 mit 54.458 die meisten Einheiten produziert, erreicht die Produktion im Jahr 1963 ihren Tiefstand mit 9.672 Einheiten (vgl. Diagramm 38).

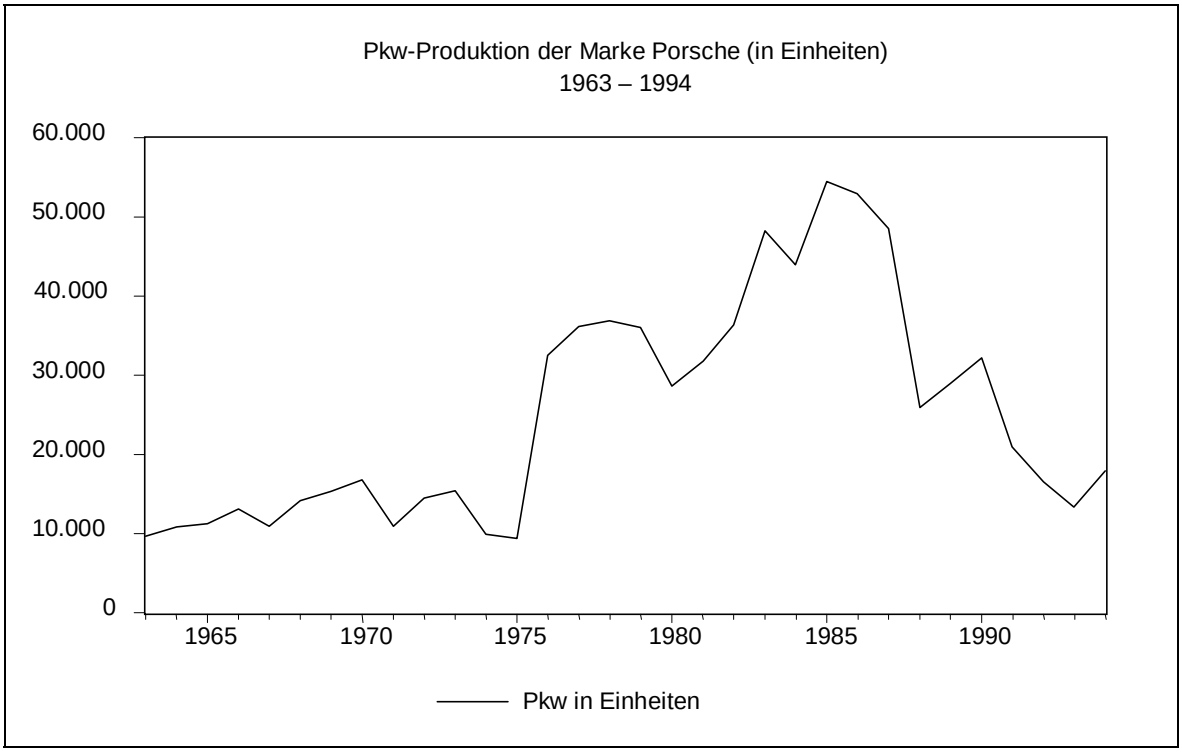
Diagramm 37: Marktanteil der Marke Porsche in Prozent



Quelle: *Eigene Berechnungen, VDA (diverse Jahrgänge)*

568 Vgl. Anhang 8.

Diagramm 38: Pkw-Produktion der Marke Porsche 1963 – 1994



Quelle: *Eigene Darstellung, VDA (diverse Jahrgänge)*

7.4.3 Strategische Gruppen

Ein wichtiger Arbeitsschritt im Rahmen einer Marktstrukturanalyse ist die Systematisierung aller wichtigen Wettbewerber in sogenannte strategische Gruppen.[569] Dabei werden nach *Porter* unter einer strategischen Gruppe Unternehmen verstanden, die dieselbe oder ähnliche Strategien verfolgen.[570] Im Rahmen der strategischen Gruppeneinteilung unterscheidet *Porter* zwei Extremfälle. So kann eine Branche eine einzige strategische Gruppe bilden, d.h. alle Unternehmen verfolgen im wesentlichen dieselbe Strategie. Oder jedes Unternehmen stellt eine eigene strategische Gruppe, d.h. jedes Unternehmen verfolgt eine von den anderen sich differenzierende Strategie. In der Praxis ist jedoch eine kleine Zahl strategischer Gruppen zu beobachten, die sich durch grundlegende strategische Unterschiede differenzieren lassen.[571]

Die Einteilung in strategische Gruppen kann einerseits auf Basis unterschiedlicher Produkt- und Marketingkonzeptionen erfolgen, andererseits bei identischen Produkten der

569 Vgl. zu diesem Vorgehen auch *Neuner, Andreas (1993)*: 156 ff.

570 Vgl. *Porter, Michael E. (1992)*: 177.

571 Vgl. *Porter, Michael E. (1992)*: 177.

Gruppe auf Basis differierender Strategien in Herstellung, Logistik oder vertikaler Integration. Auch wenn Unternehmen identische Strategien verfolgen, können durch unterschiedliche Beziehungen zu Konzernen die Ziele (Marktsegmente, regionale Märkte etc.) voneinander abweichen und somit die Zugehörigkeit zu einer anderen strategischen Gruppe erklären. Dabei ist nach *Porter* zu beachten, daß die Einteilung in strategische Gruppen nicht nur auf Basis der Bedienung gewisser Marktsegmente oder identischer Segmentstrategien erfolgt, sondern auf einer breiteren Konzeption strategischer Plazierung beruht.[572]

Obwohl die Gründe, welche zur Entstehung strategischer Gruppen führen, vielfältig sind (unterschiedliches Stärke-/Schwächeprofil der Unternehmen bei Brancheneintritt, ungleiche Zeitpunkte des Brancheneintritts, historische Zufälle etc.), kann beobachtet werden, daß sich die strategischen Gruppen einer Branche nicht nur durch gemeinsame Strategien charakterisieren lassen. Im Zeitablauf gleichen sich sich ihre Marktanteile an und externe Ereignisse (z.B. Ölpreisschock Anfang der 70er Jahre, Veränderung der Dienstwagenbesteuerung[573] im Jahre 1996) oder Wettbewerbsmaßnahmen (Markteintritt neuer Konkurrenten) in der Branche haben tendenziell die gleichen Auswirkungen auf die Unternehmen bzw. bedingen ähnliche Reaktionen der Gruppenmitglieder.[574]

Die strategische Gruppenbildung fungiert im Rahmen eines Marktstrukturtests als ein Analyseschritt, der zwischen Branchen- und Unternehmensanalyse geschaltet ist. Ziel ist es, durch die Einteilung in strategische Gruppen, trotz der relativen Heterogenität der Wettbewerber, in sich homogene Unternehmensgruppen zu schaffen.[575] Die Frage, welche Strategieunterschiede zur Bestimmung strategischer Gruppen zu berücksichtigen sind, ist in erster Linie branchenabhängig zu klären.[576]

---

572 Vgl. *Porter, Michael E. (1992)*: 178.

573 Mit dieser Veränderung wird eine steuerliche Korrektur bei der privaten Nutzung von Dienstwagen angestrebt, von der sich das Bundesfinanzministerium Mehreinnahmen in Milliardenhöhe verspricht. Bisher rechneten die Finanzämter, daß 30 bis 35% der Gesamtkosten des Pkw auf Privatfahrten entfielen. Für diesen Anteil wurden entsprechend Steuern erhoben. Künftig gilt eine Rechenformel, die den Gebrauch preiswerter Pkw begünstigt, preislich höherwertige Fahrzeuge jedoch steuerlich stärker belastet. Das geplante Steuermodell sieht vor, daß der private Anteil für die Nutzung eines Dienstwagens mit einem Prozent des Listenpreises pro Monat angesetzt wird. Der Fahrer eines 60.000 DM teueren Dienstwagens muß sich also ein zusätzliches Einkommen von 7.200 DM anrechnen lassen und dementsprechend versteuern. Hinzu kommt eine Bestimmung für die Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstelle: Dieser Wert wird künftig mit 0,03% des Listenpreises pro Monat angesetzt. Bisher zählte nur die Entfernung - unabhängig vom Listenpreis des gefahrenen Pkw. Gegen die angestrebte Änderung protestieren vor allem die Hersteller hochpreisiger Pkw (BMW, Mercedes-Benz, Porsche), deren Klientel zu einem sehr hohen Prozentsatz von dieser Neuregelung betroffen ist. Vgl. *Loreck, Jochen (1995)*.

574 Vgl. *Porter, Michael E. (1992)*: 178.

575 Vgl. zum Konzept der strategischen Gruppen in Verbindung mit Mobilitätsbarrieren *Kowalski, Angelika (1997)*: 170 ff.

576 Vgl. *Porter, Michael E. (1992)*: 178.

Nach *Porter* können sich „die Wettbewerbsstrategien der Unternehmen einer Branche (...) auf vielfältige Weise unterscheiden“[577], lassen sich jedoch seiner Meinung nach meist durch folgende strategische Dimensionen charakterisieren: Spezialisierung, Markenidentifikation, Wahl des Vertriebsweges, Produktqualität, Technologievorsprung, vertikale Integration, Kostenposition, Dienstleistungen, Preispolitik, Marktmacht und Beziehungen zum Gesamtunternehmen (Konzern). Entscheidend bei der Wahl der strategischen Dimensionen[578] ist, daß durch die gewählten Größen ein zielführendes Gesamtbild der strategischen Position des Unternehmens geliefert wird.[579]

Für die Branche der Pkw-Hersteller soll zunächst auf die traditionelle Dimension der Spezialisierung verwiesen werden. Unter Spezialisierung wird dabei die Intensität verstanden, mit der Automobilproduzenten ihre Anstrengungen auf eine einzelne Fahrzeugklasse bzw. einige wenige Fahrzeugklassen (z.B. hochpreisige Sportwagen oder Limousinen der Oberklasse) konzentrieren. Durch diese Spezialisierung verzichten Hersteller bewußt auf eine vollständige Marktabdeckung und damit auf hohe Produktions- und Verkaufszahlen als Massenhersteller. Aus dieser traditionellen Dimension ergibt sich die klassische Einteilung der Hersteller nach Spezialisten und Massenproduzenten.

Die Abbildung 9 verdeutlicht, daß sich die deutschen Hersteller zu Beginn des Beobachtungszeitraums recht eindeutig durch die traditionelle Dimension charakterisieren lassen.[580] Den höchsten Spezialisierungsgrad weist zu diesem Zeitpunkt die Marke Porsche auf. Sie konzentriert sich mit einem kleinen exklusiven Angebot auf das Marktsegment hochpreisiger Sportwagen. Entsprechend gering sind ihre Verkaufszahlen im Jahre 1963. Einen geringeren, aber immer noch hohen Spezialisierungsgrad weisen die Marken BMW und Mercedes-Benz auf. Mit einer im Vergleich zu Porsche breiteren Modellpalette spezialisieren sie sich auf die Marktsegmente höherwertiger Limousinen und Sportcoupes. Entsprechend höher sind ihre Verkaufszahlen im Jahre 1963. Diese drei Marken können somit als Spezialisten bezeichnet werden. Dagegen weisen die drei Marken Ford, Opel und VW einen geringen Spezialisierungsgrad auf. Sie bedienen im Gegensatz zu den drei Spezialisten relativ viele Marktsegmente (untere Klasse, Mittelklasse und obere Mittelklasse). Dementsprechend breiter ist ihre Angebotspalette. Die Bedienung dieser von der Quantität

577 *Porter, Michael E. (1992)*: 174.

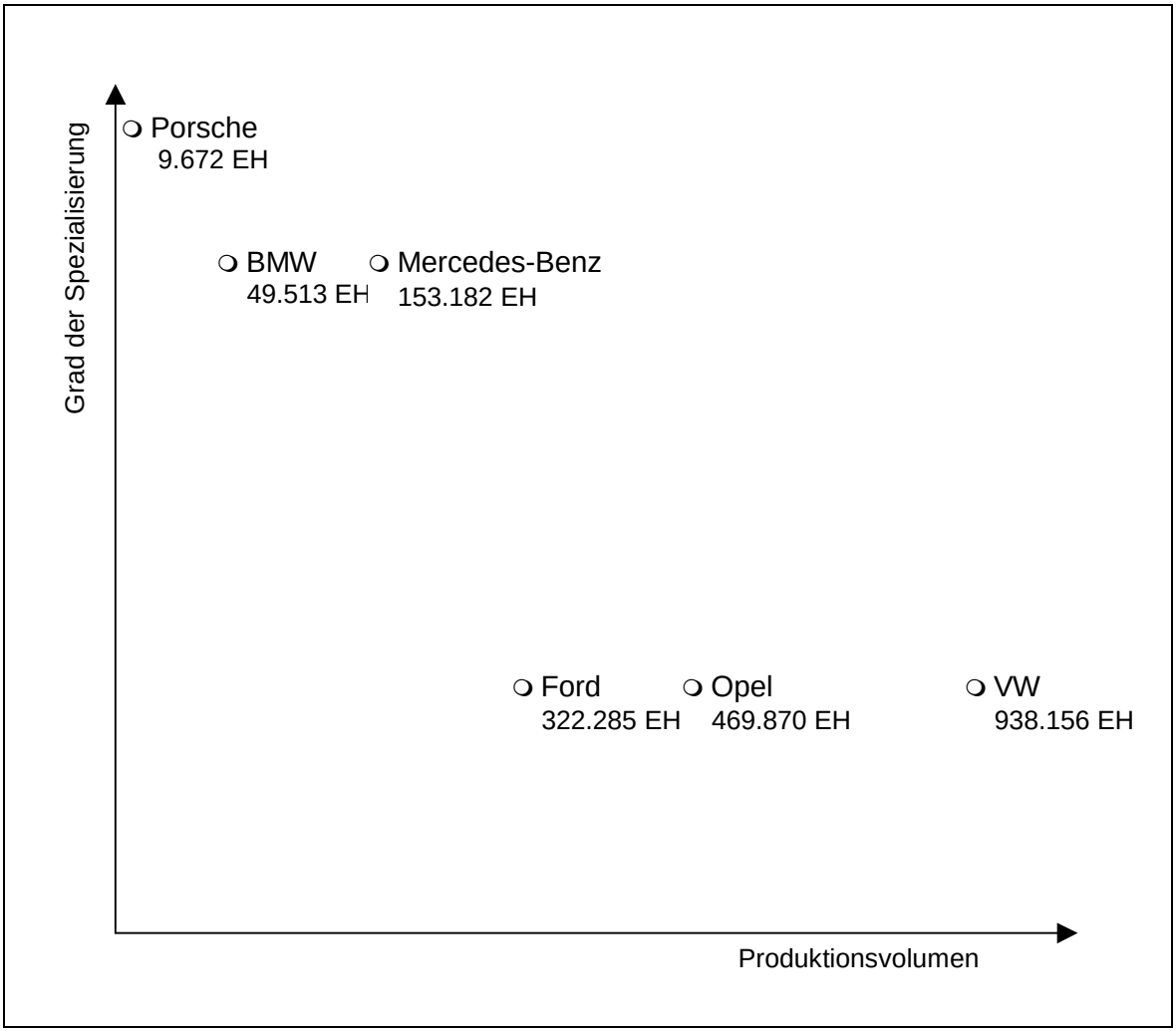
578 Vgl. zur Bedeutung richtig gewählter strategischer Dimensionen auch *Neuner, Andreas (1993)*: 156.

579 Vgl. *Porter, Michael E. (1992)*: 176; vgl. auch zur Entwicklung einer Wettbewerbsstrategie *Yip, George S. (1996)*: 20 f.

ergiebigen Marktsegmente mit einem relativ breiten Modellsortiment schlägt sich in den Verkaufszahlen und damit auch in der Zulassungsstatistik nieder. Sie sind die Marktführer auf dem deutschen Pkw-Markt in 1963.

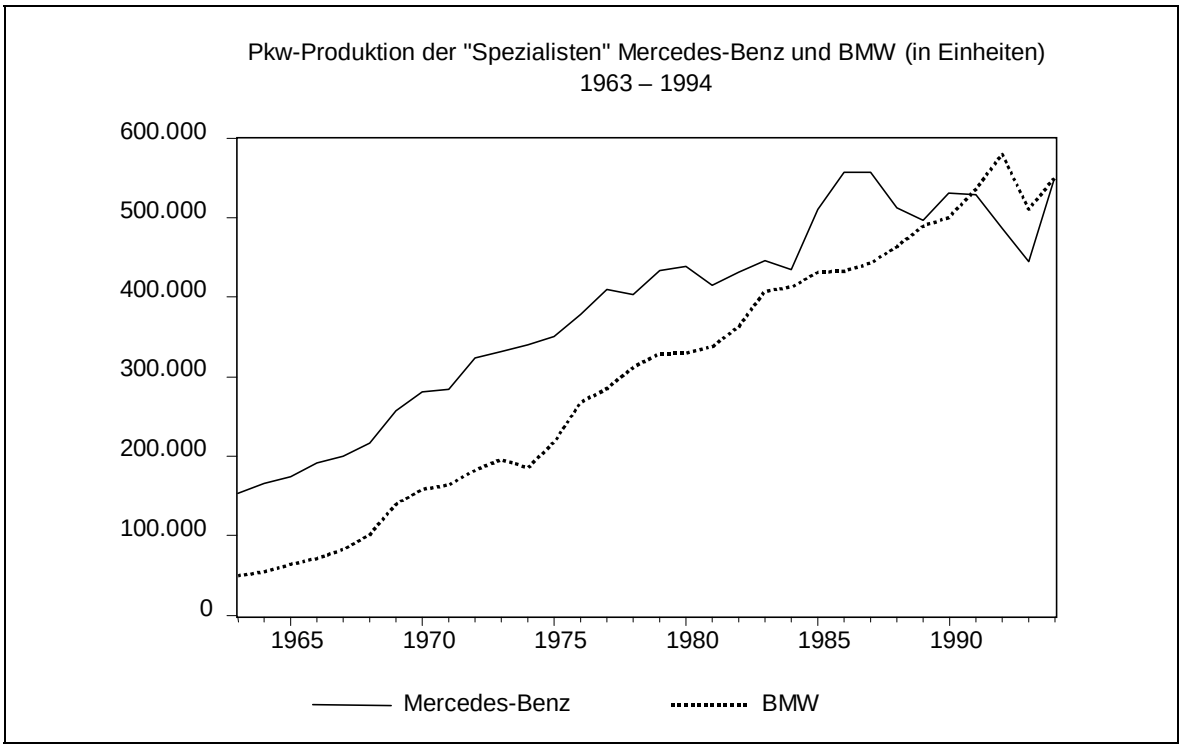
Daß gleichartige Marktbearbeitungsstrategien sich auch in der parallelen Entwicklung von Produktionszahlen und Marktanteilen bei den Spezialisten sowie Massenherstellern niederschlagen, verdeutlichen die Diagramme 39 bis 42.

Abbildung 13: Marktpositionierung deutscher Hersteller im Jahre 1963



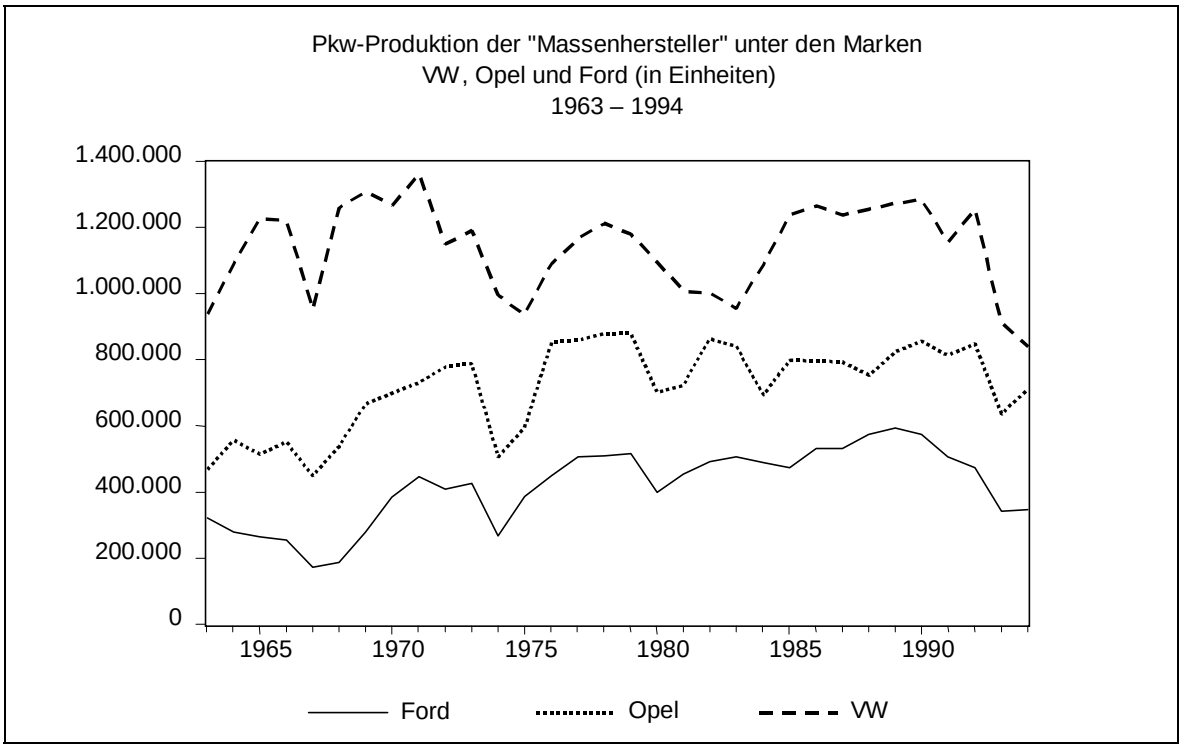
Quelle: *Eigene Darstellung, VDA (diverse Jahrgänge)*

Diagramm 39: Pkw-Produktion der "Spezialisten" Mercedes-Benz und BMW 1963 – 1994



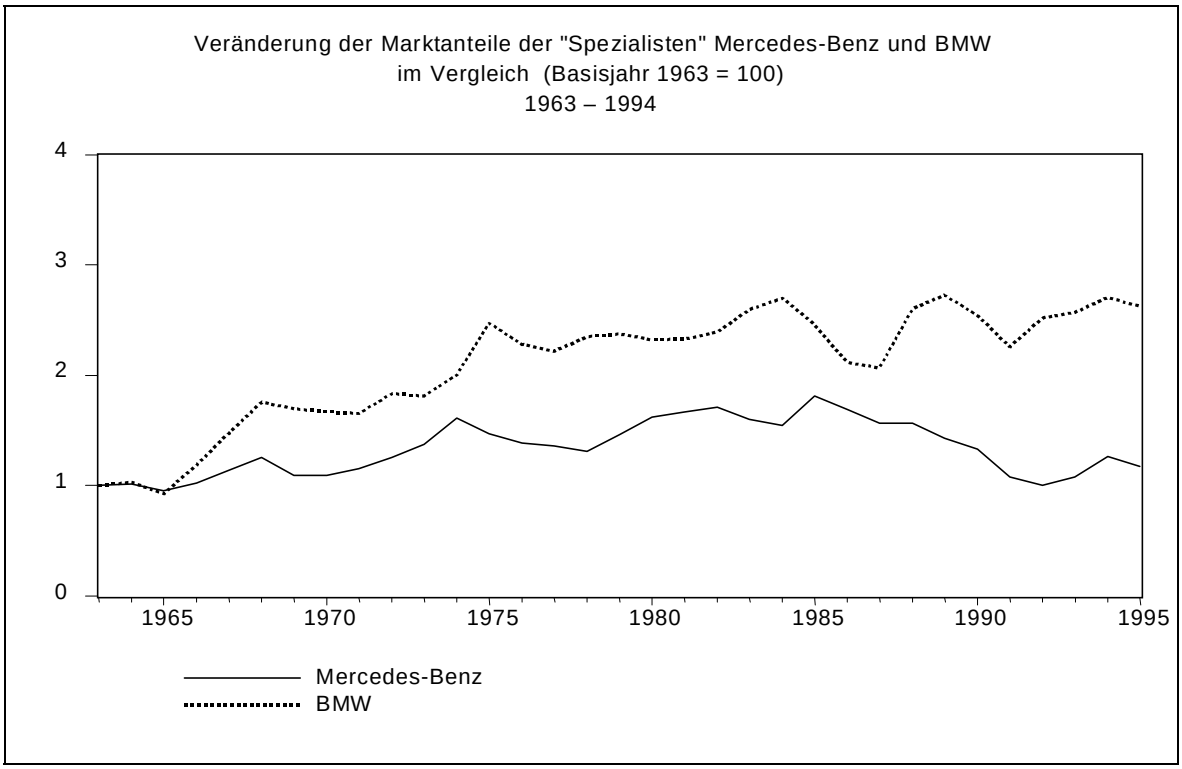
Quelle: *Eigene Darstellung, VDA (diverse Jahrgänge)*

Diagramm 40: Pkw-Produktion der "Massenhersteller" unter den Marken VW, Opel und Ford 1963 – 1994



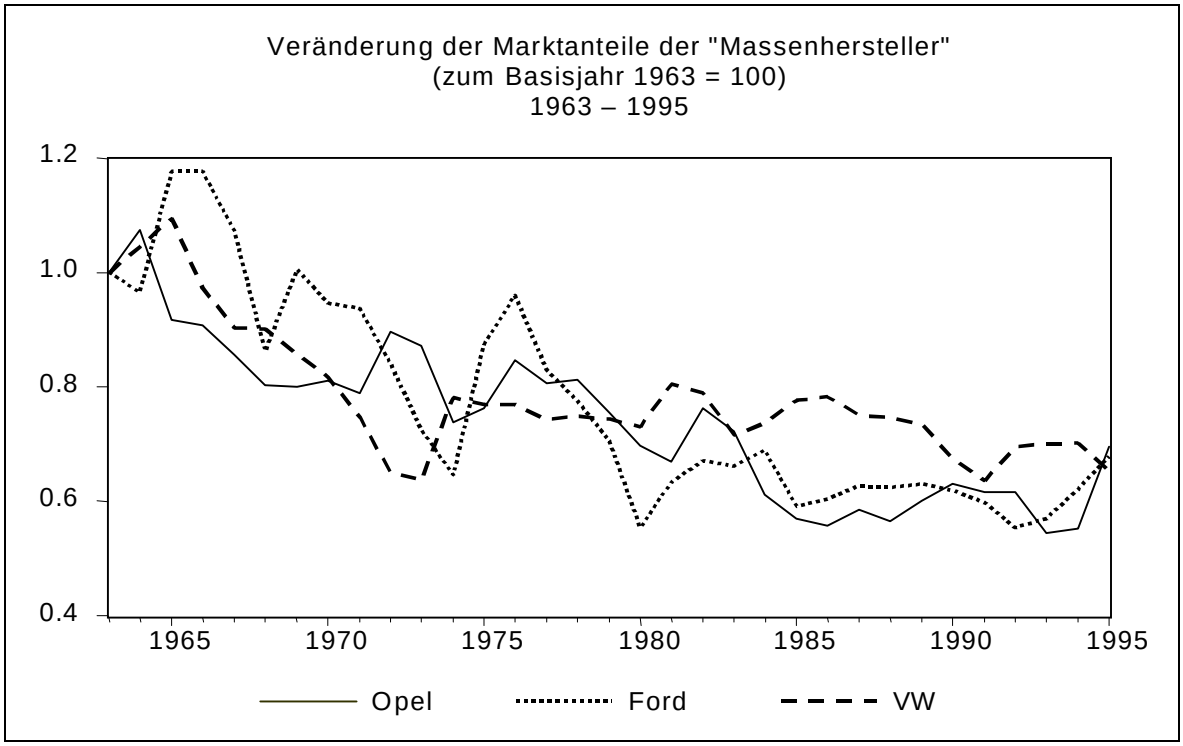
Quelle: *Eigene Darstellung, VDA (diverse Jahrgänge)*

Diagramm 41: Veränderung der Marktanteile der "Spezialisten" Mercedes-Benz und BMW (erweitert um Audi und Porsche) im Vergleich zu den ausländischen Herstellern



Quelle: *Eigene Berechnungen, VDA (diverse Jahrgänge)*

Diagramm 42: Veränderung der Marktanteile der "Massenhersteller" 1963 – 1995



Quelle: *Eigene Berechnungen, VDA (diverse Jahrgänge)*

Je höher die Spezialisierung, desto geringer ist die Möglichkeit, Absatzeinbußen durch Erfolge anderer Modelle auszugleichen. Genauso bietet ein Hersteller, der nur in einigen wenigen Marktsegmenten anbietet, Käufern, die sich innerhalb der Marke neu orientieren wollen, unter Umständen keine Alternative.[581]

Diese Problematik ist weder den traditionellen Spezialisten (Mercedes-Benz AG, BMW AG und Porsche AG) verborgen geblieben noch den klassischen Großserienherstellern (VW AG, Opel AG und Ford AG), so daß diese ihr Produktions- und Vertriebsprogramm über die Jahre kontinuierlich in für sie neue Marktsegmente ausgedehnt haben. Deshalb erscheint diese klassische strategische Dimension (Spezialist versus Großserie) heute nicht mehr ausreichend, um die strategischen Unterschiede zwischen den Herstellern adäquat zu verdeutlichen. Somit wird eine neue zusätzliche strategische Dimension erforderlich, welche in Kombination mit der ersten die strategische Position der Unternehmen besser abgrenzt. Diese zusätzliche Dimension soll als Marken im Konzernverbund verstanden werden. Durch dieses Kriterium soll die Frage geklärt werden, ob im Konzern weitere Fahrzeugmarken produziert und vertrieben werden und ob der Konzern somit durch ein "Markenmix" eine "full product line" anbietet. Die Abbildung 14 verdeutlicht die strategische Marktpositionierung der deutschen Hersteller unter Berücksichtigung der Konzernverflechtungen im Jahre 1995.

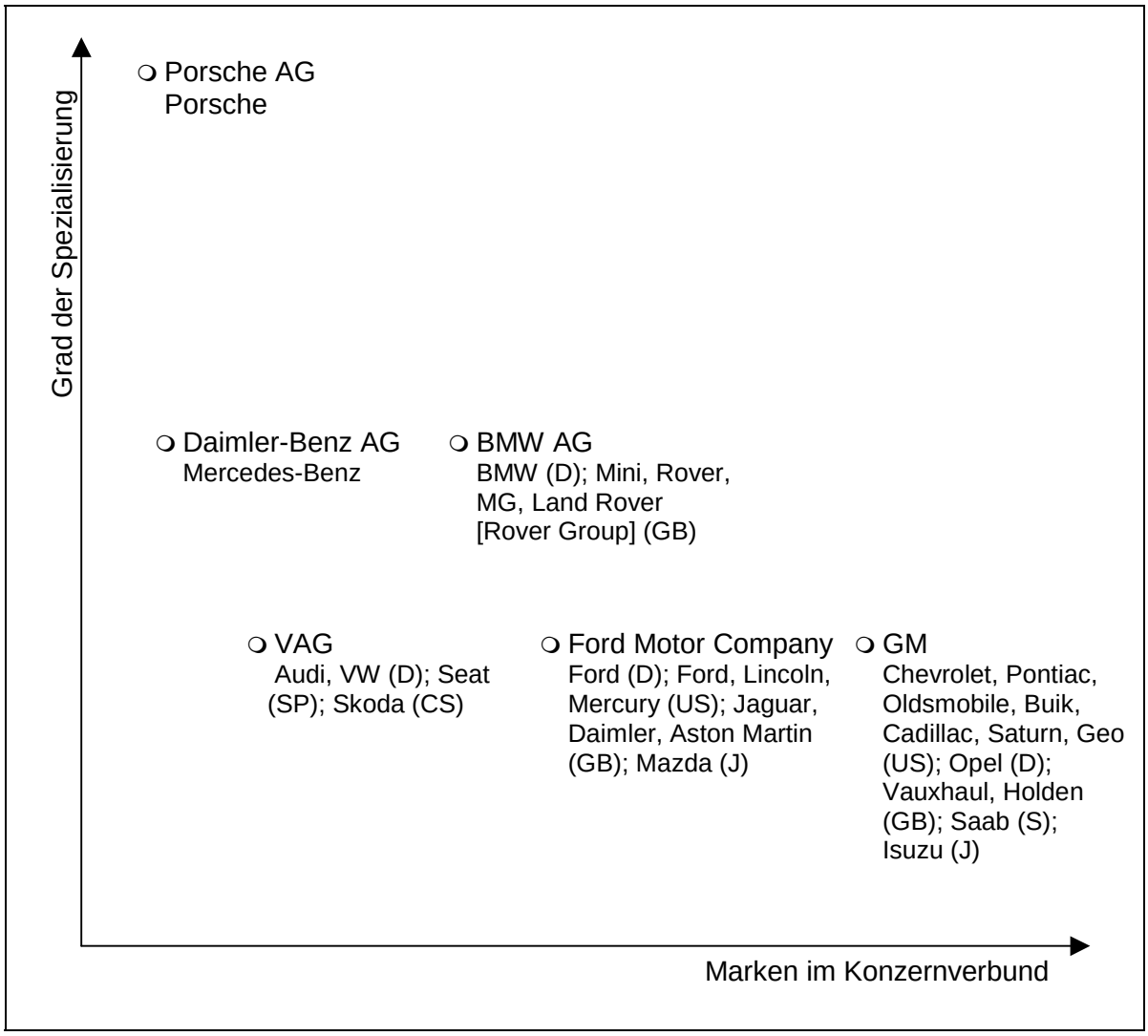
Durch diese beiden Dimensionen können die deutschen Hersteller in den 90er Jahren folgendermaßen strategisch gruppiert werden: Eine strategische Gruppe (I) bilden demnach die Daimler-Benz AG mit der Marke Mercedes-Benz und der sich noch nicht auf dem Markt befindlichen Marke Smart sowie die BMW AG mit den Marken BMW und Rover, Mini, MG und Land Rover (Rover-Group). Beide Konzerne können auch heute noch unter Vorbehalt als Spezialisten bezüglich der Marken BMW und Mercedes-Benz bezeichnet werden. Sie haben jedoch ihre Produktions- und Vertriebsprogramme im Konzern kontinuierlich ausgedehnt und transformieren in Richtung Volumenhersteller. Diese beiden ursprünglichen "Spezialisten" streben das gleiche strategische Ziel[582] an ("full product line"), haben aber unterschiedliche strategische Optionen zur Zielerreichung gewählt. Während die Daimler-Benz AG dieses Ziel primär durch Eigenentwicklung ihrer Marke Mercedes-

581 Vgl. zu dieser Problematik *Berg, Hartmut (1984)*: 184 f.

582 Hubbert, Vorstandsmitglied der Daimler-Benz AG, bestätigt, daß das Wachstum außerhalb der heute für Mercedes typischen Segmente stattfindet, und die A-Klasse dringend notwendig ist, um die wichtige Erweiterung des Marktangebotes zu realisieren. Vgl. *o.V. (1996t)*.

Benz erreichen will[583], versucht die BMW AG dies neben der Eigenentwicklung verstärkt durch die Akquisition der Rover-Group. Somit konkurrieren auch die Daimler-Benz AG und die BMW AG mit den Großserienherstellern der Marken VW, Opel und Ford in deren angestammten Marktsegmenten (untere Klasse bis obere Mittelklasse).

Abbildung 14: Marktpositionierung im Konzernverbund mit den wichtigsten Marken im Jahre 1995



Quelle: *Eigene Darstellung*

583 „Der Baby-Benz ist zudem ein zentrales Projekt für den geplanten Strukturwandel bei den Stuttgarter Autobauern: Sie wollen sich nicht mehr auf die Fertigung teurer Limousinen beschränken, sondern alle Marktsegmente bedienen, vom Kleinwagen (Smart, A-Klasse) über Geländewagen (M-Klasse) bis hin zu Staatskarossen für über 400.000 DM (...) . Im harten Verdrängungswettbwerb der Branche, in dem kleinere Hersteller bereits von größeren Konkurrenten (General Motors, BMW, Ford) übernommen wurden, können nach Überzeugung der Daimler-Manager nur Hersteller überleben, die eine vollständige Modellpalette anbieten und mehr als eine Millionen Fahrzeuge produzieren.“ *Wüst, Christian (1997)*: 252 f.

Die strategische Gruppe (II) bilden die Volkswagen AG, die Adam Opel AG und die Ford-Werke AG mit ihren traditionellen Marken VW, Opel und Ford. Alle drei sind traditionell Großserienhersteller (oder auch Massenhersteller genannt), die mit den Fahrzeugen obiger Marken insbesondere die untere Klasse bis obere Mittelklasse abdecken. Diese Hersteller sind mit ihren traditionellen Marken in Konzerne eingebunden, unter deren Dächern eine größere Markenvielfalt herrscht als bei der strategischen Gruppe I. Im jeweiligen Konzernverbund werden diverse Marken produziert, angeboten und im Markt strategisch positioniert.

Zum VW-Konzern gehören die Marken VW (D), Seat (SP), Skoda (CS) und Audi (D). Die Marke Audi soll innerhalb des Konzerns als ein Hersteller von "Premium"-Fahrzeugen aufgebaut werden, die mit Fahrzeugen der Marken BMW und Mercedes-Benz konkurriert. Ursprünglich wird sie innerhalb des VW-Konzerns als Marke für mittlere Marktsegmente plaziert. In den 80er Jahren wird Audi jedoch als Premiummarke des Konzerns aufgebaut und tritt dadurch zunehmend in Konkurrenz zu den Marken BMW und Mercedes-Benz. Um diese Konkurrenzbeziehungen zu verdeutlichen, wird die Marke Audi in die Analysen der strategischen Gruppe I integriert, obwohl sie als Marke des VW-Konzerns zur strategischen Gruppe II gehört. Seat und Skoda, ursprünglich unterhalb der Marke VW positioniert, konkurrieren mittlerweile ebenfalls durch "up-grading" mit Fahrzeugen der Marken Opel und Ford, aber auch mit der konzerneigenen Marke VW und verschärfen dadurch den Konkurrenzkampf der Marken innerhalb des Konzerns.

Zum Ford-Konzern gehören die Marken Ford, Lincoln, Mercury, Jaguar, Daimler und Aston Martin.[584] Die einzelnen Marken werden im Konzern jedoch primär nach regionalen Aspekten plaziert. Mercury, Lincoln und US-Ford entwickeln und produzieren im Konzernverbund primär Fahrzeuge für den nordamerikanischen Markt, während die deutsche Tochter Ford-Werke AG Fahrzeuge primär für den europäischen Markt entwickelt und produziert, die in direkter Konkurrenz zu denen der Marken Opel und VW stehen. Jaguar, Daimler und Aston Martin als Hersteller von Oberklassenfahrzeuge im Ford-Konzern, werden weltweit (und damit auch in Deutschland) ohne weitere regionale Differenzierung gegen Mercedes-Benz (z.B. S-Klasse, SL-Klasse) und BMW (z.B. 7er-Reihe, 8er-Reihe) plaziert. An der Mazda Motor Corporation hält die Ford Motor Company seit Mai 1996 33,4%. Ziel dieser Beteiligung ist es, zwar getrennte Unternehmen mit eigenständigen

584 Zur Positionierung der einzelnen Marken im Ford-Konzern vgl. *Kacher, Georg (1996)*: 54 ff.

Markenidentitäten zu bleiben, aber Aktivitäten wie Standortwahl, Produktentwicklung und Vertrieb zu koordinieren. An Kia Motor hält die Ford Motor Company 16,4% (ohne Managementrechte), aber sicherlich wird die Ford Motor Company über dieses Aktienpaket ihren Einfluß auf strategische Entscheidungen dieses Herstellers ausüben und für entsprechende Koordination der Unternehmensaktivitäten sorgen. Kia Motor hat im Jahr 1994 den Markteintritt in der Bundesrepublik vollzogen und plaziert seine Modelle primär in der unteren Klasse bis unteren Mittelklasse.

Die Adam Opel AG als Tochter der Muttergesellschaft General Motor Corporation, unter deren Dach die Marken Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, Cadillac, Saturn, Geo, Opel, Vauxhall, Holden, Saab und Isuzu produziert und vertrieben werden, übernimmt originär die strategische Markenpositionierung innerhalb Europas. Innerhalb des Konzerns wird die Marke Opel durch die Muttergesellschaft mit immer weitreichenderen, globaleren Aufgaben betraut (Opel baut beispielsweise für den US-Markt auf Basis des Omegas einen Cadillac). Ähnlich wie bei der Ford Motor Company werden auch bei General Motors Marken nach geographischen Kriterien plaziert. Chevrolet, Pontiac etc. werden primär für den nordamerikanischen Markt entwickelt und produziert, Opel für den europäischen Markt.

Der Wettbewerb auf dem deutschen Pkw-Markt wird also von der Ford Motor Company und General Motors primär durch die Aktivitäten ihrer Tochtergesellschaften Ford-Werke AG und Adam Opel AG wahrgenommen, die jedoch in ihren Unternehmenstrategien weitgehend abhängig sind von den Muttergesellschaften.[585] Während die primär für den nordamerikanischen Markt entwickelten Fahrzeuge bei beiden Herstellern für den deutschen Markt eine eher untergeordnete Rolle spielen, ist von besonderem Interesse ist, daß General Motors in Verbindung mit der Adam Opel AG 50% Kapitalanteil an Saab hält. Diese Marke ist primär auf die obere Mittelklasse und Oberklasse fokussiert und steht damit in direkter Konkurrenz zu den Marken Mercedes-Benz (z.B. E-Klasse) und BMW (z.B. 5er-Reihe).

Eine dritte strategische Gruppe (III) wird durch ein einzelnes Unternehmen repräsentiert, der Porsche AG. Dieser Hersteller ist ein typischer Spezialist, der sich über den gesamten Beobachtungszeitraum auf das exklusive Segment der hochpreisigen Sportwagen konzentriert und dadurch eine schmale Produktpalette (Modellinien in 1996: 911 und Bo-

585 Vgl. *Michaels, Heinz (1981)*: 75 ff.

xster) aufweist. Die Modelle werden ausschließlich unter der Marke Porsche produziert und vertrieben. Der Porsche AG fehlt es, trotz wieder gewonnener Ertragskraft ab Mitte der 90er Jahre, an einer breiten Modellpalette, um sich vom Erfolg oder Mißerfolg der wenigen Modelle unabhängiger zu machen.

Im nächsten Arbeitsschritt sollen auf Basis der Zulassungsstatistik des Kraftfahrt-Bundesamtes zunächst diejenigen Marktanteile der deutschen Hersteller errechnet werden, die sie mit ihren in Deutschland produzierten und abgesetzten Pkw-Marken (VW [D], Opel [D], Ford [D], Mercedes-Benz [D], Audi [D], BMW [D] und Porsche [D]) erzielen.

7.4.4 Konzentrationsgrad

7.4.4.1 Markenkonzentration[586]

Diese sieben deutschen Hersteller bestreiten 1995 mit ihren traditionellen Marken[587] 66,85% des Absatzes auf dem deutschen Markt. Der aggregierte Marktanteil[588] der drei größten Marken (Konzentrationsrate CR 3: Volkswagen [D], Opel [D], Ford [D]) beläuft sich 1995 auf 46,50% im Vergleich zu 69,05% im Jahre 1963. Parallele Entwicklungen lassen sich diagnostizieren, wenn man die Konzentrationsraten CR 6 und CR 10 in die Untersuchung integriert. Auch hier sinken die aggregierten Marktanteile im Zeitablauf von ursprünglichen 83,21% (CR 6) bzw. 93,73% (CR 10) auf 66,63% (CR 6) bzw. 80,33% (CR 10). Vergleicht man nun die Veränderung der einzelnen Konzentrationsmaße CR 3, CR 6 und CR 10 im Zeitablauf, so stellt man fest, daß der aggregierte Marktanteil der drei größten Marken absolut und relativ stärker sinkt als der der größten sechs und dieser wiederum stärker als der der zehn größten Marken. So sinkt der Marktanteil der CR 3 absolut um 22,55%, relativ um den Faktor 0,3266. Der Marktanteil der CR 6 büßte absolut 16,58% ein, relativ verringert er sich um den Faktor 0,1998. CR 10 verliert absolut 13,40% des Marktanteils, was einem relativen Rückgang um den Faktor 0,1430 entspricht. Um diesen Sachverhalt näher zu untersuchen, bietet es sich an, die marginalen Konzentrationsraten CR 4-6 bzw. CR 7-10 zu berechnen. Hierbei zeigt sich, daß diese "Gruppen von Marken", die durch die entsprechenden Konzentrationsmaße erfaßt werden, ihren Marktanteil von 14,16% in 1963 auf 20,14% im Jahre 1995 (CR 4-6) bzw. von 10,52% auf 13,70% (CR 7-

586 Vgl. zu den Berechnungen den Anhang 34.

587 VW [D], Opel [D], Ford [D], Mercedes-Benz [D], Audi [D], BMW [D], Audi [D] und Porsche [D].

588 Vgl. zu den theoretischen Grundlagen der Marktanteils- und Konzentrationsberechnungen insbesondere *Liepmann, Peter (1993)*.

10) erhöhen können. Damit gelingt es also der "Gruppe CR 4-6" ihren Marktanteil stärker anzubauen (um absolut +5,98%) als der "Gruppe CR 7-10" (absolut +3,18%). Zu der "Gruppe CR 4-6" gehören insbesondere die Fahrzeugmarken Mercedes-Benz [D], BMW [D] und Audi [D]; Marken also, die primär für die oberen Marktsegmente produzieren und deren Hersteller traditionell als Spezialisten[589] bezeichnet werden. Dieser Sachverhalt ist von besonderem Interesse, da sich die drei zulassungsstärksten Marken über den Zeitablauf nur aus einer Gruppe von drei deutschen Herstellern rekrutieren.

Von 1963 bis 1995 sind VW [D], Opel [D] und Ford [D] die drei zulassungsstärksten Marken, die traditionell durch Massenhersteller der strategischen Gruppe II produziert werden und deren Fahrzeugmarken primär den unteren und mittleren Marktsegmenten zuzurechnen sind. Ausnahmen bilden lediglich die Jahre 1974, 1980-82 sowie 1985-88, in denen Mercedes-Benz [D] Ford [D] vom dritten Platz in der Zulassungsstatistik verdrängt.

589 Audi ist sicherlich nicht ein traditioneller Hersteller der Oberklasse, wird aber im Volkswagen-Konzern als Hersteller von Oberklassenfahrzeugen aufgebaut.

Tabelle 24: Markenkonzentrationsraten 1963 – 1995 (Kurzversion)

	CR3	CR6	CR10	CR 4-6	CR 7-10
1963	69,05%	83,21%	93,73%	14,16%	10,52%
1964	71,62%	84,96%	94,70%	13,34%	9,74%
1965	72,63%	86,87%	97,40%	14,23%	10,53%
1966	68,85%	83,80%	94,33%	14,95%	10,53%
1967	63,87%	82,29%	93,53%	18,42%	11,24%
1968	59,30%	79,91%	93,40%	20,61%	13,49%
1969	60,15%	81,08%	95,74%	20,93%	14,66%
1970	58,25%	79,68%	95,20%	21,43%	15,52%
1971	55,52%	76,74%	93,58%	21,21%	16,85%
1972	53,71%	75,21%	92,42%	21,50%	17,21%
1973	50,88%	76,19%	91,98%	25,31%	15,79%
1974	50,99%	75,38%	91,41%	24,40%	16,03%
1975	54,44%	75,52%	90,63%	21,08%	15,11%
1976	57,68%	77,91%	91,64%	20,23%	13,73%
1977	54,14%	76,99%	89,81%	22,85%	12,82%
1978	53,64%	75,80%	87,76%	22,16%	11,96%
1979	51,02%	75,55%	87,17%	24,53%	11,62%
1980	48,54%	71,52%	84,24%	22,99%	12,72%
1981	50,35%	72,42%	84,69%	22,07%	12,27%
1982	52,43%	74,59%	86,65%	22,16%	12,06%
1983	48,74%	72,28%	84,86%	23,53%	12,58%
1984	47,12%	69,55%	82,76%	22,43%	13,20%
1985	48,14%	68,87%	81,77%	20,73%	12,89%
1986	47,24%	67,17%	80,96%	19,94%	13,79%
1987	46,14%	68,23%	81,86%	22,10%	13,62%
1988	45,53%	68,32%	81,68%	22,80%	13,36%
1989	45,93%	67,28%	80,70%	21,35%	13,42%
1990	44,64%	64,87%	78,69%	20,22%	13,82%
1991	42,90%	60,74%	75,58%	17,84%	14,85%
1992	43,94%	62,21%	76,35%	18,28%	14,14%
1993	42,64%	61,14%	75,60%	18,51%	14,45%
1994	43,65%	63,56%	77,88%	19,90%	14,33%
1995	46,50%	66,63%	80,33%	20,14%	13,70%

Quelle: *Eigene Berechnungen, Kraftfahrt-Bundesamt (1989, 1996)*

Auffallend ist zunächst die relative Geschlossenheit der CR 3-Gruppe über die Jahre des Beobachtungszeitraumes, aber auch die relative Konstanz der nachfolgenden "Gruppe CR 4-10". Des weiteren ist anzumerken, daß die jährlichen Veränderungsraten der Marktanteile bei den zulassungsstärksten Marken stärker ausgeprägt sind als bei den nachfolgenden, d.h. im weiteren Verlauf der Untersuchung noch zu klärende Einflüsse haben auf die

Marktanteile der drei zulassungsstärksten Marken größeren Einfluß als auf die der folgenden Gruppen. Die an vierter bis sechster Stelle rangierenden Marken ("Gruppe CR 4-6") sind seit 1976 ununterbrochen ebenfalls Marken deutscher Hersteller wie Mercedes-Benz [D], Audi [D] und BMW [D]. Lediglich der Marke Mercedes-Benz [D] gelingt es in die Gruppe der ersten drei temporär einzudringen. Bis 1976 gehören zu den Marken in der "Gruppe CR 4-6" Fiat [I] und Renault [F], wobei Fiat [I] sich letztmalig 1968 und Renault [F] 1976 unter den ersten sechs plazieren kann. In den Kreis der zehn zulassungsstärksten Marken, der bis 1979 nur aus deutschen, französischen und italienischen Marken bestritten wird, gelingt es erstmalig 1980 den japanischen Marken Toyota [J] und Nissan [J] einzudringen. Mit Ausnahme der Jahre 1993 und 1994 können sich seitdem japanische Marken (Toyota [J], Nissan [J] und Mazda [J]) in diesem Kreis mit wechselndem Erfolg etablieren.

Resümiert man, so läßt sich feststellen, daß von den zehn zulassungsstärksten Marken des Jahres 1963 (VW [D], Opel [D], Ford [D], Mercedes-Benz [D], BMW [D], Auto Union [D], Fiat [I], Renault [F], NSU [D]und Neckar-Autowerke [D]) 1995 noch acht diesem Kreis angehören (VW [D], Opel [D], Ford [D], Mercedes-Benz [D], BMW [D], Audi [D] (früher Auto Union), Fiat [I] und Renault [F])[590] und es lediglich zwei bzw. drei japanischen Marken gelingt, sich im Kreis der CR 10 dauerhaft zu etablieren.

7.4.4.2 Konzernkonzentration[591]

Da zwei deutsche Hersteller im Konzernverbund mehrere Marken produzieren und auf dem deutschen Markt anbieten bzw. zwei Hersteller Tochtergesellschaften ausländischer Konzerne sind, unter deren Dach ebenfalls mehrere Marken produziert und auf dem deutschen Markt angeboten werden, muß neben der Markenkonzentration die aussagefähigere Konzernkonzentration berechnet werden. Greift man dabei auf die Zulassungsstatistik des Kraftfahrt-Bundesamtes zurück, so muß berücksichtigt werden, daß hier nicht nur differenziert wird nach Marken, sondern auch nach den Ländern, in denen sie produziert werden. Zur Berechnung der Konzernskonzentration ist es deshalb notwendig, die Marktanteile aller Konzernmarken zu errechnen und zu diesen gegebenenfalls die im Ausland produzierten und auf dem deutschen Markt abgesetzten Pkw zu addieren.[592]

590 Die Reihenfolge entspricht nicht der Rangfolge in der Zulassungsstatistik.

591 Vgl. zu den Berechnungen den Anhang 35.

592 Vgl. zu diesem Vorgehen das Nationalitätsprinzip in Kapitel 7.4.1.

Tabelle 25: Konzernkonzentrationsraten 1963 – 1995 (Kurzversion)

	CR3	CR6	CR10	CR 4-6	CR 7-10
1963	69,05%	83,21%	93,73%	14,16%	10,52%
1964	71,62%	84,96%	94,70%	13,34%	9,74%
1965	75,28%	89,25%	97,44%	13,97%	8,19%
1966	71,38%	86,33%	95,77%	14,95%	9,44%
1967	69,17%	87,59%	96,21%	18,42%	8,63%
1968	65,66%	87,18%	96,86%	21,52%	9,68%
1969	67,46%	87,94%	97,68%	13,02%	9,74%
1970	65,79%	86,23%	97,11%	20,43%	10,88%
1971	62,38%	83,97%	96,19%	21,59%	12,22%
1972	60,39%	81,79%	95,26%	21,40%	13,47%
1973	60,57%	81,50%	94,42%	20,93%	12,92%
1974	58,26%	80,58%	94,11%	22,32%	13,53%
1975	59,82%	80,90%	93,29%	21,08%	12,38%
1976	63,92%	83,68%	94,75%	19,76%	11,07%
1977	64,61%	83,63%	94,26%	19,02%	10,62%
1978	63,84%	82,53%	93,14%	18,69%	6,56%
1979	63,02%	83,09%	92,57%	20,07%	5,98%
1980	59,41%	80,09%	91,44%	20,68%	11,35%
1981	60,37%	80,96%	92,04%	20,60%	11,07%
1982	60,69%	81,77%	92,37%	21,09%	10,59%
1983	61,08%	81,83%	92,65%	20,75%	10,82%
1984	59,43%	80,45%	92,11%	21,02%	11,66%
1985	57,93%	79,82%	92,16%	21,89%	8,34%
1986	57,44%	78,06%	91,73%	20,62%	9,26%
1987	59,13%	78,53%	91,83%	19,40%	9,07%
1988	58,27%	78,92%	91,39%	20,65%	8,60%
1989	58,01%	78,03%	89,47%	20,02%	11,44%
1990	57,87%	77,07%	90,64%	19,20%	9,46%
1991	57,78%	75,53%	90,17%	17,74%	10,23%
1992	58,49%	76,11%	90,31%	17,62%	14,20%
1993	56,87%	75,35%	89,90%	18,48%	9,68%
1994	57,87%	77,83%	90,06%	19,96%	12,23%
1995	59,25%	78,57%	90,52%	19,32%	11,95%

Quelle: *Eigene Berechnungen, Kraftfahrt-Bundesamt (1989, 1996)*

Betrachtet man bei dieser Vorgehensweise nun nicht nur die Marke VW [D] des Volkswagen-Konzerns, sondern rechnet alle Marken des Konzerns ab dem Zeitpunkt ihres Konzernbeitritts mit zum Konzernmarktanteil, beträgt der Konzernmarktanteil im Jahre 1963 29,73% und im Jahre 1995 28,09%. Dem VW-Konzern gelingt es also, über die gesamte Markenpalette hinweg seinen Marktanteil im Zeitraum relativ konstant zu halten,

obwohl die Marke VW [D] einen Rückgang ihres Marktanteils um den Faktor 0,3470 gegenüber 1963 verzeichnet. Die Akquisition der Automobilhersteller Auto Union [D] im Jahre 1965, NSU [D] im Jahre 1967 sowie deren Fusion zur Audi AG 1969/1970, die Übernahme von Seat [SP] im Jahre 1983 und die Übernahme von Skoda [CS] im Jahre 1991 führen dazu, daß der Konzern die Marktanteilsverluste der Marke VW [D] kompensieren kann. Dem Verlust von 10,31% Marktanteil durch die Marke VW [D] stehen Marktanteilsgewinne der anderen Marken des Konzerns in Höhe von 8,67% gegenüber, d.h., daß diese 30,86 Prozentpunkte zum Konzernmarktanteil beitragen.

Die Marke Opel der Adam Opel AG gehört als Tochtergesellschaft zum General Motors-Konzern, der auf dem deutschen Markt unter einer Vielzahl von Marken Pkw anbietet. Auch in diesem Fall muß der Markenanteil Opels [D] im Beobachtungszeitraum durch Marktanteil weitere Marken bzw. der im Ausland produzierten Pkw ergänzt werden, um so den Konzernmarktanteil in Deutschland zu berechnen. Im Gegensatz zum VW-Konzern kann der GM-Konzern seinen sinkenden Marktanteil in Deutschland durch eine höhere Markenvielfalt nicht verhindern. Weder die Akquisition von Saab 1990 noch der Rückgriff auf Produkte von Isuzu wie der Export von US-Fahrzeugen nach Deutschland können den Rückgang von 1963 23,76% auf 17,32% im Jahre 1995 verhindern (Rückgang um den Faktor 0,2710). Das bedeutet aber auch, daß die anderen Marken im Konzernverbund nur einen Marktanteil von 0,37% zum Konzernmarktanteil beitragen und damit bei weitem nicht die Funktion erfüllen, wie die Marken Seat [SP], Skoda [CS] und Audi [D] im VW-Konzern. Ihr Beitrag zum Konzernmarktanteil beläuft sich auf 2,15 Prozentpunkte im Vergleich zu 30,86 Prozentpunkte beim Volkswagen-Konzern.

Zur Ford Motor Company gehört nicht nur die Marke Ford [D], sondern auch die Marken Mazda [J], Jaguar [GB], Aston Martin [GB] und Kia-Motors [KO]. Berechnet man jetzt den Konzernmarktanteil, so kann auch der Ford-Konzern seinen sinkenden Marktanteil im Beobachtungszeitraum durch Rückgriff auf konzerneigene Marken bzw. im Ausland produzierte Ford-Pkw nicht stoppen. Beträgt dieser im Jahre 1963 noch 16,67%, so sinkt dieser im Jahre 1995 auf 13,84% und damit um den Faktor 0,1698. Damit verliert der Ford-Konzern zwar weniger Marktanteil als General Motors, aber immer noch deutlich stärker als der VW-Konzern. Wie bei General Motors tragen die Konzernmarken nicht zur Stabilisierung des ursprünglichen Marktanteils von Ford [D] bei. Ihr aggregierter Marktanteil beläuft sich auf 3,28%, mehr als bei GM, deutlich weniger jedoch als beim Volkswagen-Konzern. Jedoch tragen diese Marken 23,70 Prozentpunkte zum Konzernmarktanteil bei, im Vergleich zu 30,86 Prozentpunkte beim VW-Konzern bzw. 2,15 Prozentpunkte

bei GM.

Tabelle 26: Differenzen zwischen Marken- und Konzernkonzentrationsraten

	Differenz zwischen Marken- und Konzernkonzentrationsraten				
	CR 3	CR 6	CR 10	CR 4-6	CR 7-10
1963	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1964	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1965	2,65%	2,38%	0,04%	-0,26%	-2,34%
1966	2,53%	2,53%	1,44%	0,00%	-1,09%
1967	5,30%	5,30%	2,68%	0,00%	-2,62%
1968	6,35%	7,27%	3,46%	0,92%	-3,81%
1969	7,31%	6,86%	1,94%	-7,91%	-4,92%
1970	7,55%	6,55%	1,91%	-0,99%	-4,64%
1971	6,86%	7,24%	2,61%	0,37%	-4,63%
1972	6,69%	6,58%	2,84%	-0,11%	-3,74%
1973	9,69%	5,31%	2,44%	-4,38%	-2,87%
1974	7,28%	5,20%	2,70%	-2,08%	-2,50%
1975	5,38%	5,38%	2,65%	0,00%	-2,73%
1976	6,24%	5,76%	3,11%	-0,48%	-2,66%
1977	10,47%	6,64%	4,45%	-3,83%	-2,20%
1978	10,20%	6,73%	5,38%	-3,47%	-5,40%
1979	12,00%	7,54%	5,40%	-4,46%	-5,64%
1980	10,87%	8,56%	7,19%	-2,31%	-1,37%
1981	10,01%	8,54%	7,35%	-1,47%	-1,19%
1982	8,26%	7,19%	5,71%	-1,08%	-1,47%
1983	12,34%	9,55%	7,79%	-2,78%	-1,77%
1984	12,31%	10,90%	9,35%	-1,41%	-1,54%
1985	9,79%	10,95%	10,39%	1,16%	-4,55%
1986	10,20%	10,88%	10,76%	0,68%	-4,53%
1987	13,00%	10,30%	9,97%	-2,70%	-4,56%
1988	12,74%	10,59%	9,71%	-2,15%	-4,76%
1989	12,08%	10,76%	8,77%	-1,33%	-1,98%
1990	13,23%	12,20%	11,95%	-1,02%	-4,36%
1991	14,89%	14,79%	14,58%	-0,10%	-4,62%
1992	14,56%	13,90%	13,96%	-0,66%	0,06%
1993	14,23%	14,20%	14,30%	-0,03%	-4,77%
1994	14,22%	14,28%	12,18%	0,06%	-2,10%
1995	12,76%	11,94%	10,19%	-0,82%	-1,75%

Quelle: *Eigene Berechnungen, Kraftfahrt-Bundesamt (1989, 1996)*

Bei der BMW AG muß die Markenkonzentration ab dem Jahr 1986 korrigiert werden, da hier die Marke Alpina [D], an der die BMW AG maßgeblich beteiligt ist und die BMW-

Modelle "veredelt", erstmalig Pkw auf dem deutschen Markt absetzt. Durch die Rover-Akquisition im Jahre 1994 verfügt BMW über weitere Marken, die ebenfalls den Konzernmarktanteil erhöhen. Durch die Ausweitung der Markenpalette ergibt sich für das Jahr 1995 ein Konzernmarktanteil von 6,86% im Vergleich zum Basisjahr der Untersuchung in Höhe von 2,47%. Auch hier ist der Beitrag in Relation zur Marke BMW gering. Alpina und Rover verbessern den Konzernmarktanteil nur um 0,38%. Setzt man jedoch diesen Marktanteil in Relation zum Marktanteil der Marke BMW, ergibt sich, daß diese Marken zum Konzernmarktanteil 5,54 Prozentpunkte beitragen und sich damit leicht über dem Niveau des GM-Konzerns bewegen.

Bei Daimler-Benz muß der Marktanteil ab dem Jahr 1988 korrigiert werden, da laut Kraftfahrt-Bundesamt in diesem Jahr erstmalig Zulassungen von Mercedes (SP) ausgewiesen werden. Dadurch erhöht sich der Marktanteil des Konzerns im Jahre 1995 leicht auf 7,55%, d.h. um 0,10% im Vergleich zum Marktanteil der Fahrzeuge aus deutscher Produktion. Die Fahrzeuge aus spanischer Produktion erhöhen somit den Konzernmarktanteil um 1,32 Prozentpunkte.

Da die Porsche AG nur unter der Marke Porsche produziert und anbietet und auch keine Pkw im Ausland fertigt, ist der Marktanteil von Porsche identisch mit dem des Konzernmarktanteils.

Berechnet man nun auf Basis der Konzernmarktanteile die entsprechenden Konzentrationsraten, so ergeben sich folgende Veränderungen. Die Konzernkonzentrationsrate CR 3 ist noch mit der der Markenkonzentration im Basisjahr 1963 identisch. Ab 1965 weicht diese und damit folglich auch CR 6 und CR 10 durch die im Vorfeld beschriebenen Akquisitionen von der Markenkonzentration CR 3 ab. Im Jahr 1995 beträgt die Konzernkonzentrationsrate 59,25% und ist damit um 12,76% höher als die der Markenkonzentration CR 3. Trotz der veränderten Berechnungsgrundlage zählen zu diesem Kreis immer noch die drei Konzerne Volkswagen, Ford und GM, ursprünglich nur Anbieter der Marken VW, Ford und Opel. Im Jahre 1995 beträgt die Konzernkonzentrationsrate CR 6 78,57% und übertrifft damit die Markenkonzentration CR 6 um 11,94%. Auch die Größe CR 10 liegt um 10,19% im Jahre 1995 höher als die der Markenkonzentration. Differenziertere Aussagen zu dieser Entwicklung erhält man wiederum durch die marginalen Konzentrationsraten CR 4-6 und CR 7-10. Hier zeigt sich, daß die Größen CR 6 und CR 10 maßgeblich bestimmt werden durch die wachsende Konzentration innerhalb der CR 3-Gruppe. Die marginalen Konzentrationsraten CR 4-6 bzw. CR 7-10 sind in der Regel im Beobachtungszeitraum negativ, d.h., daß die unter diese Größe fallenden Konzerne in Relation zu den Konzernen der

CR 3-Gruppe weniger Marktanteile auf sich vereinen können. Hier wird offensichtlich, daß die zunehmende Konzentration durch die CR 3-Konzerne forciert wird.

Bezogen auf den deutschen Markt hat der Volkswagen-Konzern durch die erhöhte Markenvielfalt seine Stellung als marktführender Hersteller von Pkw untermauert. Die Konzerne Ford und GM verfolgen eine analoge Strategie, d.h. auch sie unternehmen den Versuch, durch erhöhte Markenvielfalt ebenfalls ihren traditionellen Marktanteil in Deutschland zu stabilisieren. Sie sind jedoch nicht annähernd so erfolgreich wie der Marktführer VW-Konzern. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, daß die Akquisitionen von VW ausschließlich auf Volumenhersteller (Seat [SP], Skoda [CS], NSU [D], Auto Union [D]) ausgerichtet sind, während Ford und GM Akquisitionen von Herstellern durchgeführt haben, die primär die obere Mittelklasse (Saab) bzw. die Oberklasse (Jaguar, Aston Martin) betrafen und somit quantitativ nicht in dem Umfange zum Konzernmarktanteil beitragen können wie die Akquisitionen des VW-Konzerns. Ebenso muß der Rückgriff auf im Ausland produzierte Pkw im Konzernverbund als von den Stückzahlen her nicht so effizient beurteilt werden wie die Strategie von VW. Des weiteren ist zu beachten, daß die Akquisitionen von Ford und GM jüngeren Datums sind als die von VW und die Eingliederung in die Konzerne noch nicht vollständig gelungen ist. Dies gilt beispielsweise auch für die BMW AG, die erst 1994 die Rover-Group akquiriert und seitdem ca. 5 Mrd. DM in die entsprechenden Werke investieren hat, um die gewünschte Effizienz in Produktion und Modellpalette zu erzielen. Sicherlich brauchen die Konzerne Ford, GM und BMW noch gewisse Zeit, bis sich die gewünschten Effekte in vollem Umfange bei den Absatzzahlen auf dem deutschen Markt bemerkbar machen. Die Konsequenz wäre, erfolgreiche Umsetzung der Akquisitionstrategien vorausgesetzt, ein weiterer Anstieg der Konzernkonzentration auf dem deutschen Pkw-Markt.

Stellt man auf die Größe CR 10 ab, so bleibt festzuhalten, daß die zehn zulassungsstärksten Konzerne mit ihren Marken im Jahre 1995 90,52% des gesamten Absatzes auf sich vereinen. Von den ursprünglichen zehn Marken (identisch mit der damaligen Konzernkonzentration), die 1963 unter die Größe CR 10 fallen, sind durch Aquisitionen zwei bzw. drei als selbständige Hersteller aus dem Wettbewerb ausgeschieden (NSU [D], Auto Union [D] und Neckar-Autowerke [D]). Dennoch verbleiben unter der Konzernkonzentrationsrate CR 10 des Jahres 1995 noch sieben Konzerne, die 1963 ebenfalls zu den führenden Wettbewerbern gehören. Lediglich drei Konzernen gelingt es, sich unter den CR 10 neu zu etablieren. Dies ist zum einen die PSA-Gruppe, entstanden aus einer Zusammenarbeit zwischen Peugeot [F] und Citroen [F] im Jahre 1976, und den japanischen Herstellern Toyota

und Mitsubishi.

Auch hier zeigt sich die Geschlossenheit der führenden zehn Konzerne. Trotz einer deutlich höheren Wettbewerberzahl auf dem Markt seit 1963 gelingt es den ursprünglich führenden Produzenten, ihre Position im Zulassungsranking zu verteidigen bzw. auszubauen. Dieses Ergebnis heißt jedoch nicht, daß es innerhalb dieser 10-Gruppe keine Marktanteilsverschiebungen stattfinden. Berücksichtigt man, daß bei der Berechnung der Konzentrationsmaße keine Joint-Ventures und Aktienbeteiligungen unter 10% berücksichtigt worden sind, so kann durchaus gefolgert werden, daß die Konzentrationsraten noch um einiges höher ausgefallen wären, würden derartige Kooperationen in die Berechnungen integriert.

Die oben beschriebene Entwicklung wirkt sich nicht nur auf den deutschen Pkw-Markt aus, sondern beeinflußt in zunehmenden Maße alle internationalen Märkte. Derartige Konzentrationstendenzen sind weltweit zu beobachten und werden die Anbieterstruktur der Branche weiter massiv verändern. Nach *Karl E. Ludvgsen* wird es im Jahr 2005 nur noch sechs große Herstellergruppen in Europa und damit deutlich höhere Konzentrationsraten geben. Auch wenn die von ihm 1993 prognostizierte Entwicklung durch teilweise anders verlaufende Fusionen nicht ganz dem Stand des Jahres 1995 entspricht, zeigen sich jedoch weitere Konzentrationstendenzen, die auch Rückwirkungen auf den deutschen Markt haben werden (vgl. Tabelle 27).

Tabelle 27: Prognostizierte europäische Herstellergruppen im Jahr 2005

BMW Group	GM Europe	PRV Group	VW-Chrysler Group	Fiat/Ford Group	Mercedes-Benz
▪ BMW	▪ FSO	▪ Citroen	▪ AMC	▪ Fiat	▪ Mercedes-Benz
▪ Rolls-Royce	▪ Saab	▪ Peugeot	▪ Chrysler	▪ Ferrari	
	▪ Lotus	▪ Volvo	▪ Lamborghini	▪ Lancia	
	▪ GM Europe	▪ Renault	▪ Porsche	▪ Alfa Romeo	
			▪ Skoda	▪ Innocenti	
			▪ Audi	▪ FSM	
			▪ VW	▪ VAZ	
			▪ Seat	▪ Zastava	
				▪ Rover	
				▪ Jaguar	
				▪ Aston Martin	
				▪ Ford Europe	

Quelle: Eigene Darstellung nach *Lulei, Silvia (1993)*: 58 ff.

7.4.4.3 Marktform

Die Gesamtzahl der auf dem deutschen Pkw-Markt agierenden Herstellern läßt den betrachteten Markt zunächst als "weites" Oligopol erscheinen. Die zuvor errechneten Konzentrationskennziffern, insbesondere die Konzernkonzentrationsraten CR 3 und CR 6, belegen jedoch, daß es sich auf der Angebotsseite vielmehr um ein "enges" Oligopol handelt.[593]

Traditionell bestehen zwischen den Herstellern der strategischen Gruppe II, den sogenannten Volumenherstellern (Volkswagen AG, Adam Opel AG bzw. General Motors, Ford-Werke AG bzw. Ford Motor Company) bezüglich ihrer Marken VW, Opel und Ford ausgeprägte oligopolistische Interdependenzen, da die Verbraucher Verstöße dieser Marken gegen ein marktgerechtes Angebot mit Abwanderung innerhalb dieser strategischen Gruppe II sanktionieren.[594] Diese hohen oligopolistischen Interdependenzen werden verschärft durch ausländische Konkurrenten (z.B. FIAT-Konzern, der PSA-Gruppe oder auch den diversen japanischen Anbietern). In den letzten Jahren hat sich jedoch die Konkurrenz der strategischen Gruppe II weiter verschärft. Durch die Strategie der "Full-product-line" konkurrieren diese traditionellen Volumenhersteller jetzt auch mit den Marken der traditionell als Spezialisten bezeichneten Konzerne. Durch eine breite Modellpalette der Marken BMW und Mercedes-Benz, aber auch durch die Rover-Akquisition des BMW-Konzerns, dringen diese nun in Marktsegmente ein, die ihnen in den 60er und 70er Jahren nicht aussichtsreich genug erscheinen. Damit wird die direkte Konkurrenz der strategischen Gruppe II um Marken bzw. Modelle der strategischen Gruppe I erweitert.

In den strategischen Gruppen I und III, den traditionellen Spezialisten[595], durch die ein exklusives Angebot bereitgestellt wird, ist zwar ein traditionell höheres Maß an Markentreue zu beobachten, doch wird die höhere Markentreue in der Vergangenheit durch die geringere Anbieterzahl auf diesem Teilmarkt kompensiert. 1980 bestreiten nach *Berg* beispielsweise nur zwei Hersteller der strategischen Gruppe I – die Daimler-Benz AG und die BMW AG mit den Marken Mercedes-Benz und BMW – rund 80% des gesamten Absatzes auf dem Teilmarkt für Limousinen der oberen Preisklasse. Per Oktober 1996 beträgt der Anteil dieser beiden Hersteller gemäß der Mercedes-Benz S-Vergleichsklasse nur noch

---

593 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 181, der in seiner Studie aus den 80er Jahren zu dem gleichen Ergebnis gelangt.

594 Vgl. hierzu auch die Ergebnisse von *Berg, Hartmut (1984)*: 181.

595 Wie etwa von der BMW AG mit der Marke BMW, der Daimler-Benz AG mit der Marke Mercedes-Benz und seit den 80er Jahren auch durch die Marke Audi des VW-Konzerns.

74,3%.[596] Die auf diesem Teilmarkt in der Vergangenheit von *Berg* beobachtete „Marktform des (Teil-) Dyopols begründet, trotz des für beide Marken bestehenden relativ hohen Prozentsatzes 'loyaler' Käufer zwischen den genannten Herstellern, ein Moment der Rivalität“[597] ähnlich dem zwischen VW, Opel und Ford. Auf diesem ehemaligen dyopolistischen Teilmarkt vollzieht sich in den 90er Jahren jedoch ein recht deutlicher Wandel hinsichtlich der Anbieterzahl und deren Wettbewerbsfähigkeit. Durch die Akquisitionen der sogenannten Volumenhersteller kann dieser Markt in den 90er Jahren nicht mehr als Quasi-(Teil-)Dyopol bezeichnet werden. Die ehemals von den Marken BMW und Mercedes dominierten oberen Marktsegmente werden verstärkt durch die Marke Audi des VW-Konzerns, der Marken des Ford-Konzerns Jaguar, Daimler und Aston Martin, der Marke Saab des GM-Konzerns und durch Modelle japanischer Konkurrenten umworben.

Damit verschärft sich auch in diesen Marktsegmenten der Wettbewerb und der ehemals quasi-dyopolistische Teilmarkt transformiert in Richtung eines Oligopols analog zum Gesamtmarkt. In diesem Teilmarkt fällt es jedoch den neuen Wettbewerbern der strategischen Gruppe II wesentlich schwieriger, den Markteintritt zu vollziehen als den ehemaligen Spezialisten der Markteintritt in untere Marktsegmente. Aus Sicht der Verbraucher hat sich jedoch die Marken- und Anbietervielfalt erhöht und die angebotenen Produkte sind alle mehr oder weniger konkurrenzfähig. Dies gilt im umgekehrten Fall auch für die Produkte der Spezialisten in den unteren Marktsegmenten. Durch die Strategie der "full-product-line" der Hersteller scheint es gerechtfertigt, die These aufzustellen, daß heute beinahe jeder Konzern mit jedem Konzern konkurriert und die althergebrachte Spezialisierung der Hersteller auf gewisse Marktsegmente heute nur noch durch höhere Marktanteile in ihren angestammten Segmenten dokumentiert wird. Um diesen Sachverhalt zu verdeutlichen, sei hier auf das Zahlenmaterial des Pkw- Marktberichtes der Mercedes-Benz AG[598] verwiesen. Die Tabellen 28 bis 30 verdeutlichen einerseits, daß beispielsweise Mercedes-Benz im Zulassungsranking des Gesamtmarktes nur auf dem vierten Platz rangiert, im Teilmarkt der hochpreisigen Limousinen (E- und S-Klasse) jedoch an erster bzw. zweiter Stelle plaziert ist. Andererseits unterstreicht die Zulassungsstatistik der E- und S-Vergleichsklasse, daß die Anzahl konkurrierender Marken relativ hoch ist und diese auch durchaus beachtliche Stückzahlen realisieren (vgl. beispielsweise in der S-Vergleichsklasse Audi A8 und Jagu-

596 Vgl. *Mercedes-Benz AG (1996)*.

597 *Berg, Hartmut (1984)*: 181.

598 Vgl. *Mercedes-Benz AG (1996)*.

ar).

Tabelle 28: Zulassungen und Marktanteile des Pkw-Gesamtmarktes per Oktober 1996

Marke	Einheiten	Marktanteile in Prozent
VW (D)	542.470	18,9
Opel (D)	477.590	16,6
Ford (D)	330.330	11,5
Mercedes-Benz (D)	232.510	8,1
BMW (D)	190.320	6,6
Audi (D)	179.990	6,3
Renault (F)	158.520	5,5
Fiat (I)	116.210	4,0
Peugeot (F)	72.920	2,5
Nissan (J)	67.430	2,3

Quelle: *Mercedes-Benz AG (1996)*

Tabelle 29: Zulassungen in der E-Vergleichsklasse der Mercedes-Benz AG

Marke	Typ/Baureihe	Einheiten
Mercedes-Benz (D)	E-Klasse	111.190
BMW (D)	5er-Reihe	65.650
Opel (D)	Omega	43.950
Audi (D)	A6/100	34.750
Volvo (S)	Serie 800	15.210
Ford (D)	Scorpio	8.540
Nissan (J)	Maxima	2.800
Volvo (S)	Serie 900	2.730
Saab (S)	900	2.450
Citroen (F)	XM	2.250

Quelle: *Mercedes-Benz AG (1996)*

Die damit verbundene Wettbewerbsintensivierung ist durchaus zu begrüßen, darf jedoch nicht vergessen lassen, daß die Konzernkonzentration zugenommen hat. Der breiteren Markenvielfalt in allen Segmenten steht die Tatsache gegenüber, daß diese tendenziell durch eine sinkende Zahl von Konzernen erbracht wird. Dadurch verschärfen sich die oligopolistischen Interdependenzen zwischen den Automobilkonzernen. Weniger Konzerne kämpfen auf fast allen Marktsegmenten um die Gunst der Verbraucher und vereinen immer

mehr Marken unter ihren Konzerndächern. Diese Entwicklung wird auf dem deutschen Markt insbesondere vom Volkswagen-Konzern bzw. von den beiden us-amerikanischen Konzernen General Motors bzw. Ford Motor Company und deren deutsche Tochtergesellschaften vorangetrieben.

Tabelle 30: Zulassungen in der S-Vergleichsklasse der Mercedes-Benz AG

Marke	Typ/Baureihe	Einheiten
BMW	7er-Reihe	12.440
Mercedes-Benz	S-Klasse	9.640
Audi	A8	4.860
Jaguar	XJ6	1.600
Lexus	LS	300
Jaguar	XK8	220
Jaguar	XJS	200
Lexus	GS	190
BMW	8er-Reihe	190
Cadillac	Seville	170

Quelle: *Mercedes-Benz AG (1996)*

Die geringe Anzahl einheimischer Automobilproduzenten lässt vermuten, daß in einer geschlossenen Volkswirtschaft das Wettbewerbsverhalten der deutschen Hersteller auf ihrem Heimatmarkt zu einem tendenziell friedlichen Oligopolverhalten degeneriert wäre. Derartige Überlegungen können durch Beobachtungen auf dem US-Markt fundiert werden. Durch die jahrzehntelange Dominanz der "Big Three" der US-Automobilindustrie (General Motors Corporation, Ford Motor Company, Chrysler Corporation) führte deren wirtschaftlichfriedliches Marktverhalten zu einer erheblichen Beeinträchtigung der Wettbewerbsintensität und damit zur Beeinträchtigung des dynamischen Wettbewerbs.[599]

Daß der deutsche Pkw-Markt in den 60er und 70er eine höhere Wettbewerbsintensität und auch ein attraktiveres Marktergebnis aufweist als der amerikanische, ist nach *Berg* vor allem darauf zurückzuführen, daß die deutschen Hersteller schon zu Beginn der 60er Jahre zunehmend mit dem Angebot ausländischer Anbieter (Marktanteil französischer Anbieter

599 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 181; vgl. zur Problematik der 'Big Three' *Schwarz, Karl (1994)*: 171 ff.; vgl. zur US-Autoindustrie *White, Lawrence J. (1982)*.

1963 5,97%, italienischer Anbieter 3,32%)[600] konfrontiert werden und daß man ihnen bis heute weniger Protektion zugesteht als andere Nationen ihren Herstellern. Der deutsche Pkw-Markt weist dadurch schon im Zeitraum 1963 – 1969 eine durchschnittliche Importquote von 14,81% auf, die auf dem US-Markt erst Mitte der 70er Jahre erreicht wird.[601]

Dadurch wird bestätigt, daß ein offener Markt für die Automobilindustrie wettbewerbspolitisch von hoher Bedeutung ist. Staatliche Markteintrittsbarrieren würden bei der oligopolistischen Anbieterstruktur wettbewerbsinkonforme Verhaltensweisen der etablierten Hersteller begünstigen und somit relativen Newcomern den Markteintritt erschweren. Da, wie noch zu zeigen ist, mit dem Markteintritt absoluter Newcomer nicht zu rechnen ist, verbleiben als potentielle Konkurrenten der etablierten deutschen Hersteller somit nur solche ausländische Unternehmen, die sich als Automobilhersteller auf ihren Heimatmärkten bereits etabliert haben, von denen der deutsche Markt jedoch noch nicht bedient wird. In den 60er Jahren übernehmen nach *Berg* vor allem italienische und französische Hersteller die Rolle des wettbewerbsstimulierenden relativen Newcomers, in den späten 60ern die japanischen [602] (Markteintritt 1967 mit einem Marktanteil von 0,03%)[603]. Nach der Etablierung der japanischen Hersteller auf dem deutschen Markt übernehmen in der 90er Jahren die südkoreanischen Hersteller diesen Part (Markteintritt 1991 mit einem Marktanteil von 0,07%).[604]

7.4.5 Markteintrittsschranken

7.4.5.1 Strukturelle Markteintrittsbarrieren

Der Markteintritt neuer Konkurrenten[605] in den langsam wachsenden Pkw-Markt der Bundesrepublik Deutschland geht meist zu Lasten der Etablierten der Branche. Für diese können die Konsequenzen z.B. aus einer Verschlechterung der Kapazitätsauslastung oder aus Preiskämpfen bestehen, welche sich letztlich auf die Rentabilität der Unternehmen nieder-

---

600 Zu den Marktanteilen vgl. Anhang 8.

601 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 181 f.; zur durchschnittlichen Importquote vgl. die eigenen Berechnungen in Anhang 8.

602 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 181-183.

603 Vgl. zum Zeitpunkt des Markteintritts und den Marktanteilen Anhang 8.

604 Vgl. zu neuen Wettbewerbern auch *Latz, Rolf E. (1994)*: 273 f.; vgl. auch zu neuen Wettbewerbern aus Schwellen- und Entwicklungsländern *Nolte, Dirk (1994)*: 531 f. Zum Zeitpunkt des Markteintritts und den Marktanteilen vgl. Anhang 8.

605 Einen guten historischen Überblick über Markteintritte in der deutschen Automobilindustrie bietet *Diez, Willi (1988)*: 491-507.

schlägt. Das Risiko eines Neueintritts wird im wesentlichen von der Existenz sogenannter Markteintrittsbarrieren determiniert. Je höher diese Hürden für einen Neuling sind, desto geringer ist die Gefahr für die etablierten Hersteller, daß der Markteintritt überhaupt erfolgt bzw. dauerhaft erfolgreich wird.[606] Für ein Unternehmen, das den Eintritt in den Pkw-Markt als absoluter Newcomer plant, stehen nach *Berg* grundsätzlich zwei Strategien zur Wahl, welche jeweils ihre eigenen Markteintrittsbarrieren aufweisen.[607]

7.4.5.1.1 Markteintrittsbarrieren durch Produktdifferenzierung

Eine strategische Option ist der Markteintritt als "Spezialist" mit einem exklusiven Angebot, daß sich an eine relativ kleine und zudem entsprechend einkommensstarke Käuferschicht wendet. Diese Spezialisierung mit ihrem geringen Nachfragepotential zwingt den Newcomer, geringe Stückzahlen in arbeitsintensiven Produktionsverfahren herzustellen. Unterstellt man bei einem solchen Newcomer die Technologie der klassischen Massenproduktion, können Massenproduktionsvorteile (economies of scale) folglich nicht konsequent genutzt werden. Hohe Stückkosten erzwingen hohe Preise, die erfolgreiche Anbieter mit ihren Modellen in den relevanten Marktsegmenten aber durchaus realisieren können (z.B. Ferrari, Rolls-Royce, Lamborghini etc.).[608]

Eine derartige strategische Markteintrittsoption wird jedoch mit hohen Markteintrittsbarrieren in Form von Produktdifferenzierungen konfrontiert.[609] Die in diesen Marktseg-

---

606 Die Wahrscheinlichkeit, daß neue Anbieter in dem Markt aktiv werden, hängt nach *Schreyögg* im wesentlichen von bestehenden Markteintrittsbarrieren und dem Vergeltungspotential der etablierten Anbieter ab. Unter Markteintrittsbarrieren werden Kräfte verstanden, die Unternehmen davon abhalten, in ein Geschäftsfeld zu investieren. Markteintrittsbarrieren werden im wesentlichen durch sieben Einflußfaktoren determiniert: 1. staatliche Schranken, 2. Käuferloyalität, 3. Kapitalbedarf, 4. absolute Kostennachteile, 5. Umstellungskosten bei Produktwechsel, 6. Zugang zu den Vertriebskanälen und 7. durch Mindestbetriebsgrößen. Da die Eintrittsbarrieren von Markt zu Markt variieren, ist in jedem Fall eine spezifische Marktanalyse erforderlich, um festzustellen, ob Eintrittsbarrieren existieren und ggf. wie hoch diese einzuschätzen sind. Geringe Eintrittsbarrieren führen jedoch nicht automatisch zu einem schnellen Markteintritt neuer Anbieter. Vielmehr muß davon ausgegangen werden, daß dem Eintritt heftige Reaktionen der etablierten Anbieter folgen (etwa in Form von Preiskämpfen oder Verdrängungswettbewerb mit Hilfe anderer unternehmerischer Aktionsparameter). Dies kann trotz positiver Ertragsaussichten von einem Markteintritt abschrecken. Wesentliche Bestimmungsfaktoren für das Vergeltungspotential sind die Vergeltungshistorie des Marktes, die Finanzkraft der etablierten Unternehmen und hohe Marktaustrittsbarrieren. Vgl. *Schreyögg, Georg (1991)*: 56 ff.

607 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 183.

608 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 183.

609 Die Differenzierungsstrategie zielt darauf ab, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz dadurch zu erzielen, daß das angebotene Gut (Produkt oder Dienstleistung) einen Besonderheitscharakter erhält. Differenzierte Güter sind in gewissem Umfange einzigartige Güter. Die Differenzierung soll zu einer Herabsetzung der Preiselastizität der Nachfrage führen, d.h. selbst bei starken Preisunterbietungen durch etablierte oder neue Konkurrenz soll die Kernnachfrage – und damit die Rendite – erhalten bleiben. Die Nachfrager nehmen den relativ höheren Preis wegen der Einmaligkeit des Produktes in Kauf ("monopolistische Konkurrenz"). Vgl. *Schreyögg, Georg/Steinmann, Horst (1991)*: 119.

menten etablierten Hersteller haben in der Vergangenheit Images aufgebaut, „durch die sie glaubhaft Exklusivität, Qualität und Prestige verbürgen können."[610] Die Erfahrung zeigt, daß dieser über Jahrzehnte systematisch aufgebaute Wettbewerbsvorteil auch bei massiv betriebener Werbung[611] in Verbindung mit einer aggressiven Preispolitik von Newcomern kaum egalisiert werden kann.[612] Selbst den etablierten japanischen Herstellern gelingt es nur sehr zögerlich, beispielsweise im hochklassigen Preissegment der Sportwagen und Luxuslimousinen, traditionellen Marken wie Porsche, Mercedes-Benz oder BMW Marktanteile abzuringen. Trotz eines ausgezeichneten Preis-Leistungsverhältnisses und einer aggressiven Werbung präferieren die Käufer auch weiterhin die imageträchtigen Modelle der alteingeführten deutschen Marken.

Neben der besonders relevanten Produktdifferenzierung müssen potentielle Newcomer das Risiko einkalkulieren, daß eine solche Strategie mit einer schmalen Modellpalette immer das Risiko birgt, eine fehlgeschlagene Modellpolitik nicht durch Absatzerfolge anderer Modelle kompensieren zu können. Das hohe Risiko einer derartigen Eintrittsstrategie und die hohe Wahrscheinlichkeit eines Fehlschlages werden durch die Tatsache untermauert, daß beinahe alle Hersteller dieser Kategorie (Ferrari, Lotus, Jaguar, AC, Lamborghini, Rolls-Royce etc.) in der Vergangenheit mehrere Phasen wirtschaftlicher Krisen zu bewältigen und letztlich durch Übernahmen ihre Selbständigkeit verloren haben.[613] Der Ende 1997 vom Vickers-Konzern zum Kauf angebotene Hersteller Rolls-Royce verdeutlicht nochmals die Risiken einer solchen Markteintrittsstrategie. Andererseits zeigen die Überlegungen der Daimler-Benz AG, mit dem Wiederaufleben der Marke Maybach in dieses hochexklusive Segment einzutreten, daß bei entsprechender Einbindung in einem großen Konzern dieses Segment durchaus rentabel bestritten werden kann. Dies zeigt auch die Marke Ferrari, die seit der Übernahme durch den Fiat-Konzern sehr erfolgreich am Markt agiert.

---

610 *Berg, Hartmut (1984)*: 183.

611 Interessant ist in diesem Kontext auch der Vergleich von Werbeaufwendungen der auf dem deutschen Markt agierenden Hersteller und Importeure. In einer vom *Autohaus* erstellten Studie scheint sich zu bestätigen, daß ausländische Hersteller bzw. Importeure auch noch Jahre nach erfolgreichem Markteintritt deutlich höhere Werbeaufwendungen tätigen müssen als ihre deutschen Konkurrenten. Vgl. *Autohaus (7/1994)*: 9.

612 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 183 f. ; vgl. hierzu auch die Einschätzung von *White, Lawrence J. (1982)*: 151.

613 Vgl. hierzu auch *Meißner, Heinz-Rudolf (1992)*: 2.

7.4.5.1.2 Economies of scale

Eine andere strategische Option sieht *Berg* in einer breit gefächerten Modellpalette, die die volumenmäßig ergiebigsten Marktsegmente abdeckt und sich am sogenannten "Durchschnittskäufer" orientiert. Ein entsprechendes Angebot muß insbesondere die untere Preisklasse bis obere Mittelklasse erfolgreich bedienen. Damit ist zwangsläufig verbunden, daß (entsprechend dem hohen quantitativen Nachfragepotential und der höheren Preissensibilität dieser Verbraucher) der Kostenvorteil der Massenproduktion genutzt, ein leistungsfähiges und flächendeckendes Händler- und Servicenetz sowie ein genügend differenziertes Angebot bereitgestellt wird.[614]

Eine solche Eintrittsstrategie als Massenhersteller weist vor allem Markteintrittsbarrieren in Form von "economies of scale" auf.[615] Für diese Hersteller existieren folglich Kapazitätsbereiche, in deren Grenzen eine optimale Kostensituation pro Einheit erreicht wird. Neuanbieter zwingt dies, den Markteintritt mit einem entsprechenden Produktionsvolumen zu bestreiten und sich dem Risiko eventueller Vergeltungsmaßnahmen der etablierten Produzenten auszusetzen oder mit einem niedrigeren Produktionsvolumen zu beginnen, damit aber Kostennachteile gegenüber produktionskosteneffizienteren Herstellern in Kauf zu nehmen.[616]

Die optimale Realisierung von Betriebsgrößenersparnissen in der Produktion erfordert die Festlegung einer Mindestkapazität. Diverse Studien[617] haben sich mit der Berechnung dieser jährlichen Kapazitätsminima differenziert nach Wagenklassen beschäftigt und beruhen auf einer Fünftagewoche im Rahmen der klassischen Fließbandfertigung eines einzigen Fahrzeugtyps. *Berg* argumentiert in seiner Studie[618], daß im Bereich der Produktion "economies of scale" in einem beträchtlichen Umfange ungenutzt bleiben, wenn bei Mittelklassewagen nicht mindestens l.000-l.200 Einheiten pro Arbeitstag gefertigt werden. Unterstellt man 200 Arbeitstage im Jahr, so ergibt sich aus dieser Tagesleistung eine "mindestoptimale technische Betriebsgröße" (MOTB) von etwa 200.000 bis 250.000 Fahrzeugen pro Jahr. Höhere Produktionsmengen stellen gemäß der langfristigen Planungskosten-

---

614 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 184.

615 Vgl. *White, Lawrence J. (1982)*: 149 zur Bedeutung von "economies of scale" in der Automobilindustrie; zur allgemeinen Bedeutung von "economies of scale" vgl. beispielsweise *Schreyögg, Georg/Steinmann, Horst (1991)*: 92 f.

616 Vgl. hierzu auch *White, Lawrence J. (1982)*: 151.

617 Vgl. hierzu auch *White, Lawrence J. (1982)*: 149 ff.

618 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 184 f.

kurve weitere Kostenersparnisse in Aussicht. Diese mindestoptimale technische Betriebsgröße erhöht sich nach *Berg* bei kleineren Fahrzeugen (untere Preisklasse), da bei diesen durch geringe Gewinnmargen das Kriterium der Kosteneffizienz eine besondere Relevanz erhält, auf eine Jahresproduktion von etwa 500.000 Einheiten, bis die "economies of scale" weitestgehend ausgeschöpft sind.

Nach einer Untersuchung *Neuners*[619] für den us-amerikanischen Markt werden maximale Betriebsgrößenersparnisse bei der Montage von Subcompact-Wagen bei 400.000, von Compact-Wagen bei 300.000, von Midsize-Wagen bei 250.000 und von Standard- und Luxury-Wagen bei 200.000 jährlichen Einheiten unterstellt. Daraus folgert *Neuner*, daß ein unter den genannten Grenzwerten liegender Produktionsoutput zu einer schlechteren Kostensituation führt. Ähnlich wie *Berg* verweist er in diesem Kontext auf die Problematik bei der Produktion von Kleinwagen, wo sich die Unterschreitung der Grenzwerte in erhöhtem Maße auf die Kostensituation durchschlägt. Während *Neuner* die Betriebsgrößenersparnisse bei der Compact-Wagenproduktion auch bei 300.000 Einheiten noch für fast voll realisierbar hält, verweist er darauf, daß bei einem derartigen Produktionsoutput von Subcompact-Wagen bereits ein merklicher Rückgang der Kosteneinsparungen zu beobachten sei.

Beide Autoren greifen in ihren Ausführungen auf Untersuchungen zurück, die auf der klassischen Massenproduktion basieren.[620] Im Gegensatz zu *Berg*, dessen Studie Anfang der 80er Jahre durchgeführt worden ist, greift *Neuner* in seiner Ende der 80er /Anfang der 90er Jahre erstellten Analyse auf neuere Entwicklungen der Produktionstechnologie zurück.[621] Ausgangspunkt seiner diesbezüglichen Überlegungen ist die auffallende Diskrepanz zwischen den auf Basis der klassischen Massenfertigung ermittelten mindestoptimalen technischen Betriebsgrößen und den in den 80er Jahren durch japanische und koreanische Hersteller erstellten Produktionsstandorte und deren Kapazitätsauslegungen.[622] Diese liegen oft weit unterhalb der in der Massenproduktion unterstellten Mindestkapazität zur Erzielung maximaler Betriebsgrößenersparnisse. Zu Recht verweist *Neuner* auf die Tatsache, daß die Ursache hierfür in der Anwendung moderner Fertigungstechnologien zu su-

619 Vgl. *Neuner, Andreas (1993)*: 194 ff.

620 Vgl. zur klassischen Massenproduktion auch *Dieckmann, Achim (1989)*: 316 ff.

621 Vgl. zu neueren Entwicklungen in der Produktion auch *Graumann, Mathias (1993)*: 443-470.

622 Vgl. hierzu auch *Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1991)*: 213.

chen sei, die die Mindestkapazitätsgrenzen der Montagefabriken deutlich senken.[623] Dieses neue Fertigungsverfahren, auch als "lean production system" bezeichnet und erstmals durch japanische Automobilhersteller (federführend vor allem Toyota) umgesetzt, verbindet die Vorteile zweier von Grund auf unterschiedlicher Fertigungsmethoden miteinander, ohne jedoch deren Nachteile aufzuweisen.[624]

Das "lean production system" stellt eine Symbiose aus handwerklicher Fertigung und Massenproduktion dar.[625] Einerseits weist es die Flexibilität und Qualität der handwerklichen Fertigung auf, nicht aber deren hohen Kostenaufwand, andererseits die hohe Fertigungsgeschwindigkeit sowie die geringen Stückkosten der Massenproduktion. Intention der Massenfertigung ist es, durch steigende Stückzahlen Kostendegression zu erzielen. Dadurch dominiert der quantitative Aspekt den qualitativen, was wiederum weitgehend standardisierte Produkte erfordert und eine gewisse Fehlerquote bei der Produktion impliziert. Folglich sind hohe Kosten durch Nachbesserungen notwendig, die wiederum die Vorteile der Kostendegression teilweise konterkarieren. Konträr zur traditionellen Massenproduktion verfolgt die "lean production" dagegen eine "Null-Fehler-Philosophie"[626], die sich wiederum durch unnötig werdende Nachbesserungen kostendämpfend auswirkt. Diese Philosophie in Verbindung mit der höheren Flexibilität der Produktionsanlagen ermöglicht die rentable Produktion kleinerer Losgrößen bei gleichzeitig größerer Produktvielfalt.[627]

Auch die deutschen Hersteller sehen sich durch die enormen Vorteile des "lean production systems" gezwungen, durch Adaption dieser Fertigungstechnologie im Montagebereich ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Deren Produktion erfolgt bis 1980 überwiegend in Fließbandfertigung.[628] Seit diesem Zeitpunkt, forciert jedoch ab Mitte der 80er Jahre, führen die deutschen Hersteller verstärkt Elemente des "lean production systems" ein. Dadurch erzielen sie zunehmend wie die effizientesten japanischen Hersteller eine höhere Arbeitsproduktivität, geringere Lagerbestände, einen höheren Grad der Automation, geringere Reparaturaufwendungen, flachere Hierarchien sowie eine breitere Produktpalette und

---

623 Zu einer ähnlichen Einschätzung kommt auch *Meißner, Heinz-Rudolf (1992)*: 7.

624 Vgl. *Neuner, Andreas (1993)*: 197.

625 Vgl. zur Bedeutung und Umsetzung "schlanker" Produktionsverfahren in der Automobilindustrie z.B. *Herman, David J. (1994)*: 238 ff.; vgl. zur kritischen Betrachtung auch *Clement, Reiner (1994)*: 134 f.

626 Zur Null-Fehler-Qualität vgl. *Fieten, Robert (1995)*: 526 und 530.

627 Vgl. *Neuner, Andreas (1993)*: 197; zur schlanken Produktion vgl. auch *Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1991)*: 18 ff.

628 Vgl. *Graumann, Mathias (1993)*: 444.

kürzere Produktlebenszyklen (vgl. Tabelle 31).[629]

Diese Entwicklung im Bereich der Produktionstechnologie führt dazu, daß die "economies of scale" nicht nur für die etablierten Hersteller an Bedeutung verlieren, sondern auch für Newcomer als Markteintrittsbarriere. Sinkt die kostenoptimale Produktionsmenge, so erleichtert dies Newcomern erfolgreich einen Markteintritt zu vollziehen.

Tabelle 31: Einführungszeitpunkte neuer Produktionsverfahren bei den deutschen Herstellern

	Audi	BMW	DB	Ford	Opel	Porsche	VW
Industrieroboter	1981	1981	1981	1982	1983	1986/87	1981
ND/CNC	1982	1984	1981	1983	1983	1987/88	1982
FFS	1983	1981	1982	1983	1983	1986/87	1982
CAD/CAM	1982	1986	1983	1983	1984	–	1983
CIM	1984	1986	1987	1987	–	–	1985

FFS: Flexible Fertigungssysteme
CAD: computerunterstützte Konstruktionsverfahren
CAM: computerunterstützte Fertigung
CIM: computerunterstützte Integration bisher weitgehend isolierter betrieblicher Funktionen, d.h. die Integration aller EDV-Anwendungen im Produktionsbereich wie Konstruktion/Entwicklung, Fertigung, Planung und Qualitätssicherung
CNC: Computer Numerical Control, also Maschinen, die über eine automatische Werkzeugwechseleinrichtung verfügen

Quelle: *Graumann, Mathias (1993)*: 454

Problematisch bleibt aber in diesem Kontext die Bestimmung einer mindestoptimalen technischen Betriebsgröße im Rahmen des "lean production systems". Im Gegensatz zur klassischen Massenproduktion fehlen ausgiebige und längerfristige empirische Analysen zur Bestimmung einer solchen Größe. Greift man dabei hilfsweise auf die Kapazitätsauslegung bzw. auf die effektive Produktion neuerer japanischer Zweigwerke in Nordamerika und Europa zurück, so liegt die Vermutung nahe, daß auch bei einer jährlichen Produktion zwischen 50.000 und 100.000 Einheiten kein entscheidender Kostennachteil im Produktionsbereich entsteht. Anders ist es nicht zu erklären, daß beispielsweise die Montagewerke von Honda in Longbridge (Großbritannien), Toyota in Lissabon (Portugal) und Suzuki in Linares (Spanien) eine Nennkapazität von 40.000, 15.000 und 50.000 Einheiten für Mitte der 90er Jahre aufweisen, obwohl sie schon 1989 produzieren und dabei einen Produktionsoutput von nur 4.000, 14.000 und 22.000 Einheiten aufweisen (vgl. Tabelle 31 und 32).

629 Vgl. *Graumann, Mathias (1993)*: 445.

Tabelle 32: Ausgewählte japanische Zweigwerke in Nordamerika

Unternehmen/ Montagewerke	Standort	Produktion 1989	Nennkapazität	Anmerkungen
Honda	Marysville, OH	351.670	360.000	
Honda	Alliston, ON	86.447	100.000	
NUMMI	Fremont, CA	192.235	340.000	GM/Toyota Joint Venture
Toyota	Georgetown, KY	151.150	240.000	
Toyota	Cambridge, ON	20.859	50.000	
Nissan	Smyrna, TN	238.640	480.000	
Mazda	Flat Rock, MI	216.200	240.000	
Diamond Star	Bloomington, IL	91.839	240.000	GM/Suzuki Joint Venture

Quelle: *Womack, James P./Jones Daniel T/ Roos, Daniel(1991)*: 212

Tabelle 33: Ausgewählte japanische Zweigwerke in Europa

Unterneh-men/Montage werk	Standort	Produktion 1989	Nennkapazität Mitte der 1990	Potentielle Zusätzliche Kapazität	Anmerkungen
Nissan	Washington, UK	57.000	200.000	200.000	–
Nissan	Barcelona, SP	76.000	150.000	–	–
Honda	Longbridge, UK	4.000	40.000	400.000	Produktion durch Rover für Honda, potentielle Kapazität bei Übernahme von Rover durch Honda
Toyota	Lissabon, P	14.000	15.000	–	–
Isuzu	Luton, UK	35.000	80.000	–	Joint Venture mit GM
Suzuki	Linares, SP	22.000	50.000	–	Ausgenom-men Montage von Land Ro-ver

Quelle: *Womack, James P./Jones Daniel T./Roos, Daniel (1991)*: 213

Selbst wenn man unterstellt, daß diese Hersteller gewisse Anlaufverluste bezüglich ihrer Montagewerke einkalkulieren, erscheint es wenig plausibel, daß sie Anlaufverluste über derart lange Zeiträume akzeptieren bzw. bei angestrebten Nennkapazitäten mit Verlusten produzieren.

Neuner kommt zu ähnlichen Schlußfolgerungen: „Daß auch Produktionsstätten rentabel arbeiten können, die unterhalb dieser Optimalwerte liegen, haben japanische und koreanische Automobilhersteller bewiesen. Nissans Produktionskapazität in Smyrna liegt zwar mit einer Kapazität von 240.000 Einheiten in etwa im Optimalbereich, teilt aber seine Kapazitäten zu gleichen Teilen auf die Produktion von Lkw und Pkw auf. Das Honda-Werk in Kanada liegt mit seiner Kapazität von 80.000 Einheiten, die sich noch dazu auf zwei verschiedene Modellreihen verteilen, weit unterhalb der optimalen Kapazitätsauslegung, die in der Massenfertigung angeblich maximale Betriebsgrößenersparnisse sichert.“[630]

Eine weitere drastische Senkung dieser Eintrittshürde könnte sich ergeben, wenn sich die Idee der modularen Fertigung[631] in der Automobilindustrie durchsetzen würde. Wegweisend ist hier die Daimler-Benz AG bei der Fertigung von Fahrzeugen unter dem Markennamen Smart. Als Seniorpartner der MCC (Micro Compact Cars) bringt die Daimler-Benz AG im Frühjahr 1998 den Smart auf den Markt, der im Werk Hambach (Lothringen) produziert werden soll. Seit Mitte September 1996 entwickeln MCC und die Systempartner eine Fertigung im Sinne der Modulbautechnik. Insgesamt produziert MCC mit zehn Systempartnern (Bosch, Dynamit Nobel, Eisenmann, Krupp Hoesch Automotive, Magna International, VDO, Ymos/Happich/Brose/Edscha, Mosolf, Rhenus, TNT), davon erstere sieben für sogenannte Kernbaugruppen. MCC steuert die Prozeßkette, baut das Gelände und die Infrastruktur auf und stellt die Flächen samt Industriepark-Dienstleistungen zu marktüblichen Preisen zur Verfügung. Die Systempartner investieren in die Produktionseinrichtungen für ihre Module, betreiben aber ihr Geschäft eigenverantwortlich. Die Kernkompetenz, also die Gesamtentwicklung und -montage bleibt bei MCC, wogegen die Module durch die Systempartner entwickelt, produziert und angeliefert werden. Entscheidender Vorteil für den Hersteller MCC ist eine drastische Verringerung der Fertigungstiefe und extrem kurze Montagezeit, je nach Ausführung zwischen 4,5 und fünf Stunden im Gegensatz zur klassischen Montageform, die bei minimal acht bis neun Stunden liegt. Diese Modulare Fertigung schlägt sich folglich auch auf die mindestoptimale technische Betriebsgröße nieder. Laut *Johann Tomforde*, MCC-Geschäftsführer Technik/Design, ist es das Ziel, 200.000 Einheiten des Smart pro Jahr zu produzieren. Der Break-even-point läge schon bei 60%, aber ein Werk mit dieser Fertigungstechnologie könne auch schon mit

630 Vgl. *Neuner, Andreas (1993)*: 196 f.

631 Vgl. zur modularen Fertigung beispielsweise *Christ, Hubertus (1994)*: 259 ff.; vgl. auch *Mielke, Thomas/Voegele, Andreas R. (1994)*: 313 f.

60.000 Einheiten jährlich in der Nähe der MOTB arbeiten.[632]

Im Zuge der zunehmenden Marktsegmentierung in der Bundesrepublik könnte die modulare Fertigung von Fahrzeugen durch sogenannte Mini-Plants[633] insbesondere für Marktnischen erhebliche Bedeutung erlangen und somit die Bedeutung von economies of scale als Markteintrittsbarrieren weiter reduzieren.

7.4.5.1.3 Full-Product-line

Ein Automobilhersteller kann im Wettbewerb des Volumengeschäftes sowohl mit nur einem Modell als auch mit eingeschränktem Modellsortiment nicht dauerhaft bestehen. Seine Wettbewerbsfähigkeit und damit seine Existenz wird dadurch gefährdet, daß Absatzeinbußen auf Grund verfehlter Neuentwicklungen durch Markterfolge anderer Modelle nicht kompensiert werden können.[634] Zum anderen gehen Käufer verloren, die im Rahmen eines Neuwagenkaufs die Preisklasse wechseln wollen, d.h. entweder in eine höhere oder untere Preisklasse ausweichen wollen. Neben diesen beiden angeführten Aspekten muß ein Hersteller auch beachten, daß konjunkturell bedingte Einbrüche und exogene Schocks stärkere Auswirkungen auf seinen Umsatz und Gewinn haben werden, wenn den Verbrauchern innerhalb der Marke nicht ein entsprechendes Ausweichpotential geboten wird, das ihren pessimistischeren Einkommenserwartungen entspricht. Des weiteren ist aus Herstellersicht zu beachten, daß er nur dann leistungsfähige Händler dauerhaft an seine Marke binden kann, wenn er diesen ein attraktives und breit gefächertes Verkaufsprogramm mit entsprechendem Absatzpotential offeriert.[635] Dieser Aspekt, d.h. langfristige Händlerbindung durch ein attraktives Verkaufsprogramm, wird an Bedeutung gewinnen, falls das selektive Vertriebssystem 2002 fallen sollte.[636]

Die angeführten Gesichtspunkte verdeutlichen, daß die Hersteller zur Wahrung einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit gezwungen sind, eine Strategie der "full product line" zu realisieren. Dies erfordert in den 90er Jahren eine steigende Zahl von Grundtypen mit einer entsprechenden Zahl von Varianten, um alle Marktsegmente abzudecken. Unterstellt

---

632 Vgl. auch *Imhof, Thomas M. (1997)*: 74 f.

633 Vgl. zur Grundidee von Mini-Plants und deren mögliche Auswirkung auf Markteintrittsbarrieren *Neuner, Andreas (1993)*: 197.

634 Vgl. auch *White, Lawrence J. (1982)*: 150.

635 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 184 f.

636 Vgl. Fußnote 418.

man nun wie *Berg* in seiner Studie eine klassische Massenfertigung mit einer "mindestoptimalen" Ausbringungsmenge von 250.000 Einheiten pro Typ und modifiziert seine Überlegungen dahingehend, daß in den 90er Jahren ein Hersteller mindestens vier Grundtypen und entsprechenden Varianten anbieten muß, dann müßte ein Newcomer jährlich bereits 1 Mio. Einheiten produzieren und auf dem Markt absetzen, um mit den etablierten Herstellern ernsthaft konkurrieren zu können.[637]

Durch das "lean production"-System entfällt zwar auf der einen Seite die Notwendigkeit, ein Produktionsvolumen wie bei der klassischen Massenfertigung zu erreichen, nicht aber die Notwendigkeit, die Grundtypen mit ihren Varianten zu entwickeln und adäquat zu vermarkten. Selbst wenn man unterstellt, daß der Newcomer "schlank" produziert und dadurch seine MOTB bei nur 100.000 Produktionseinheiten liegen würde, so müßte er mindestens 400.000 jährlich produzieren, um nicht entscheidende Kostennachteile hinnehmen zu müssen. Auch wenn diese Annahme relativ spekulativ ist, so kann doch gefolgert werden, daß Betriebsgrößenersparnisse als Markteintrittsbarriere für Newcomer an Bedeutung verlieren, dieser Vorteil jedoch durch den Zwang zur "full product line" zumindestens teilweise wieder kompensiert wird.

7.4.5.1.4 Kapitalbedarf

Der Zwang, im Volumengeschäft ein möglichst breites Angebot bereitzustellen, das völlig neu entwickelt, für das Produktionskapazität sowie ein leistungsfähiges Händlernetz errichtet werden müßte, dürfte in den 90er Jahren einen weitaus höheren Kapitalbedarf erfordern, als die von *Berg* für die 70er und frühen 80er Jahre prognostizierten mindestens 10 Mrd. DM. Den notwendigen Kapitalbedarf für die 90er Jahre zu schätzen, wäre in einem hohen Ausmaß spekulativ. Tendenziell kann nur gefolgert werden, daß für einen absoluten Newcomer insbesondere die Entwicklung eines breiten und wettbewerbsfähigen Sortiments und der eigenständige Aufbau von Produktionsstätten den höchsten Kapitaleinsatz erfordert.

Orientiert man sich hilfsweise an der von der Daimler-Benz AG entwickelten A-Klasse, so hat dieses Unternehmen 2,5 Mrd. DM in die Entwicklung des Fahrzeuges und der dafür notwendigen Produktionskapazität investiert. Greift man auf Angaben anderer Hersteller

637 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 185; vgl. auch diesbezüglich die Überlegungen von *White, Lawrence J. (1982)*: 149 f.

zurück, so zeichnet sich ab, daß alleine die Entwicklung eines neuen Kleinwagenkonzeptes in den 90er Jahren ca. 2 Mrd. DM erfordert. [638] Geht man weiter davon aus, daß ein Hersteller im Volumengeschäft nicht nur mit einem Grundmodell und darauf aufbauenden Varianten im Bereich der Kleinwagen (A-Klasse von Mercedes-Benz, Fiesta von Ford, Polo von VW etc.) wettbewerbsfähig ist, sondern auch weitere Grundmodelle in höheren Preisklassen anbieten muß, deren Entwicklungskosten u.U. weitaus höher sind, wird deutlich, daß der Kapitalbedarf für die Entwicklung eines breiten Sortiments außerordentlich hoch ist.[639]

Der in den 90er Jahren gestiegene Kapitalbedarf für die Entwicklung neuer Pkw und der für deren Herstellung erforderlichen Produktionskapazität, dürfen jedoch nicht zur Schlußfolgerung führen, daß in den 50er bis 80er Jahren Fehler in der Modellpolitik weniger gravierende Auswirkungen für die betreffenden Hersteller gehabt hätten. Der absolute Kapitalbedarf ist in diesem Zeitraum zwar geringer, jedoch in Relation beispielsweise zum Umsatz und Cash-Flow auch schon damals so bedeutend, daß selbst namhafte und wohl etablierte Automobilhersteller aus dem Markt als selbständige Akteure scheiden mußten.[640]

Erhebliche Mittel müssen im Falle des Markteintritts jedoch nicht nur in die Modellentwicklung und Produktionskapazität, sondern auch in die Werbung fließen, um den Bekanntheitsgrad des Newcomers und damit dessen Absatz zu fördern. Die Daimler-Benz AG hat beispielsweise für die A-Klasse ca. 200 Mio. DM Einführungswerbung aufgewandt. Selbst wenn dieser Wert nicht unbedingt repräsentativ für alle Hersteller sein muß, kann man die notwendigen finanziellen Mittel für im Markt noch nicht etablierte Wettbewerber erahnen.[641] Berücksichtigt man nun auch noch den Finanzbedarf, der notwendig ist, um ein flächendeckendes Vertriebsnetz aufzubauen[642] (sei es in Eigenregie oder durch Importeure), daß den hohen Qualitätsansprüchen der deutschen Verbraucher genügt, so ist es sicherlich gerechtfertigt, den Finanzbedarf eines absoluten Newcomers als eine außerordentlich hohe Markteintrittsbarriere zu bezeichnen.

Diese hohe Markteintrittsbarriere ist in Verbindung mit der Tatsache, daß es weder in

---

638 In einem Interview mit der Zeitschrift "ACE Lenkrad" führt der Geschäftsführer der Mazda Motor Deutschland GmbH, Albert Hogrewe, an, daß die Entwicklung eines neuen Fahrzeugkonzeptes und die dafür zu beschaffenden Betriebsmittel ein Investitionsvolumen bei einem Kleinwagen wie den Fiesta ca. von 1,8 Mrd. DM erfordert. Vgl. *Schaal, Klaus-Michael (1993)*.

639 Vgl. zum Kapitalbedarf die Schätzung von *Berg, Hartmut (1984)*: 185 und *White, Lawrence J. (1982)*: 151.

640 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 185.

641 Vgl. zu den Werbeaufwendungen der Hersteller und Importeure im Jahre 1993 *Autohaus (7/1994)*: 9.

642 Vgl. auch *White, Lawrence J. (1982)*: 152.

den USA noch in Westeuropa seit 1945 einen dauerhaft erfolgreichen Markteintritt eines absoluten Newcomers gegeben hat[643], abschreckend für potentielle Branchenneulinge. Daraus, und aus der Tatsache, daß im Beobachtungszeitraum selbst zahlreiche etablierte Unternehmen aus dem Markt ausgeschieden sind oder ihre Selbständigkeit verloren haben[644] (vgl. z.B. Borgward in Deutschland), läßt sich folgern, daß in den 90er Jahren vor dem Hintergrund des reifen Pkw-Marktes in Deutschland nur große kapitalkräftige Unternehmen in der Lage sind, solche Projekte und die daraus resultierenden Risiken im Alleingang zu bewältigen.

Durch die zunehmende Sättigung der Nachfrage und der dadurch zunehmenden Wettbewerbsintensität wird es immer unwahrscheinlicher, daß ein absoluter Neuling in Deutschland (ebenso in der anderen Ländern der Triade) den Markteintritt wagt. Der Kapitalbedarf ist zu hoch, um konkurrenzfähige Produkte zu entwickeln, Produktionskapazität sowie ein effizientes und flächendeckendes Vertriebssystem zu errichten und die möglichen Anlaufverluste abzudecken.[645] Als potentielle Konkurrenz[646] für deutschen Automobilhersteller verbleiben kurz- und mittelfristig nur diejenigen Hersteller aus Schwellenländern, die mit Hilfe etablierter Produzenten und entsprechender Förderung nationaler Regierungen in den 60er und 70er in die Automobilbranche eingetreten sind [z.B. Korea (Hyundai, Kia, Daewoo), Indonesien (Astra), Malaysia (Proton), Taiwan (Yue Loong), Indien (Maruti Udyog)]. Durch die Erschließung ihrer jeweiligen Heimatmärkte und ausländischer Märkte durch Exporte haben diese Unternehmen materielle und immaterielle Ressourcen geschaffen, die es ihnen ermöglichen, den schwierigen Markteintritt in Deutschland in Angriff zu nehmen.[647] Folglich bemühen sich diese Hersteller seit Anfang der 90er Jahre um den Eintritt in Nordamerika und Europa.[648] Diese Beispiele verdeutlichen, daß nicht absolute Newcomer potentielle Konkurrenten für deutsche Hersteller sind, sondern bereits erfahrene ausländische Automobilhersteller. Da diese bereits das notwendige Know-how und Kapital besitzen, sehen sie sich in erster Linie mit Markteintrittsbarrieren konfrontiert, die sich aus der Produktdifferenzierung und dem Aufbau bzw. dem Zugang zu einem eigenen, leistungsfähigen und flächendeckenden Vertriebs- und Servicenetz er-

643 Vgl. zum US-Markt *White, Lawrence J. (1982)*: 152 f.
644 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 185.
645 Vgl. *Chaveles, Spyros (1997)*: 55.
646 Vgl. zum US-Markt *White, Lawrence J. (1982)*: 153.
647 Vgl. *Chaveles, Spyros (1997)*: 55, ebenso *Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1991)*: 273-276.
648 Vgl. zur Entwicklung neuer Anbieter und neuer Märkte *Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (1995)*: 21-23.

geben.[649]

Die Entwicklung darf jedoch nicht darüber hinweg täuschen, daß diese Automobilproduzenten hauptsächlich von den etablierten westlichen und japanischen Herstellern kontrolliert werden bzw. durch Lizenzen von diesen abhängig sind und somit auch nur als eingeschränkte potentielle Konkurrenz zu bezeichnen sind.[650] Diese betrachten ihre Aktienbeteiligungen oder ihren Know-how-Transfer als strategische Investitionen primär in neue Wachstumsmärkte und lassen deren Markteintritt in der Triade nur dann zu, wenn es die Wettbewerbsposition des gesamten Konzerns verbessert. Es stellt sich zum Beispiel die Frage, ob die Ford Motor Company, die 16,4% am südkoreanischen Hersteller Kia hält, nicht in der Lage gewesen wäre, obwohl mit dem Aktienanteil keine Managementrechte verbunden sind, den Markteintritt im deutschen Markt zu verhindern, wenn es nicht in das Konzernkalkül passen würde. Ähnliche Überlegungen müssen für alle etablierten Automobilproduzenten gestellt werden, die strategische Beteiligungen an Hersteller aus Schwellenländern halten.

Auch die Tendenz der US-Konzerne, den deutschen Markt verstärkt mit ursprünglich für den US-Markt konzipierten Marken zu durchdringen, kann nur begrenzt als potentielle Konkurrenz gewertet werden, da diese schon seit Jahrzehnten mit ihren Tochtergesellschaften auf dem deutschen Markt agieren. Dies kann, wenn überhaupt, nur als Reservoir potentieller Konkurrenz für die "originären" deutschen Hersteller (Volkswagen AG, BMW AG, Porsche AG, Audi AG und Daimler-Benz AG) gewertet werden.

7.4.5.1.5 Zugang zu den Vertriebskanälen

Ein quantitativ und qualitativ effizientes Vertriebsnetz zählt zu den wichtigsten Wettbewerbsfaktoren eines Automobilherstellers, da dieses den Absatzerfolg seiner Produkte maßgeblich bestimmt. Diese Wettbewerbsvoraussetzung jedoch zu gewährleisten, erweist sich für Branchenneulinge als eine beträchtliche Eintrittsbarriere, da der „Zugang zu den qualifizierten Absatzkanälen (...) in Deutschland durch das selektive Vertriebssystem fast vollständig blockiert (ist).“[651] Die Newcomer der Vergangenheit umgehen diese Barriere

649 Vgl. *Chaveles, Spyros (1997)*: 56.

650 So führen *Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1991)*: 274 an, daß z.B. die kleineren koreanischen Unternehmen wie Daehoo, Kia und Dong A Modelle europäischer Hersteller in Lizenz fertigten und im Gegensatz zu Hyundai in der Technologie von ihren europäischen Partnerunternehmen abhängig waren.

651 *Chaveles, Spyros (1997)*: 76.

zunächst durch Kooperationen mit Importeuren, die in der Folgezeit durch die Errichtung eigener Vertriebsorganisationen ersetzt werden. Die Bemühungen, ein aus Sicht der Konsumenten den etablierten Anbietern qualitativ vergleichbares Vertriebsnetz zu schaffen, sind langwierig und haben bei den japanischen Newcomern beispielsweise über zwanzig Jahre gedauert.[652]

Analysiert man zunächst die mengenmäßige Entwicklung der Händlernetze japanischer Newcomer, so läßt sich diagnostizieren, daß sie ihre Netze, sei es nun durch Importeure oder in Eigenregie, relativ zügig errichten können.[653] Obwohl der Zugang zu den existierenden Vertriebskanälen durch das selektive Vertriebssystem blockiert ist, kann diese Markteintrittsbarriere also verhältnismäßig leicht überwunden werden. Ursächlich hierfür sind die hohen Wachstumsraten des Pkw-Marktes in den 60er und 70er Jahren[654], die es japanischen Newcomern erleichtert, im Kfz-Gewerbe Händler zu akquirieren, die bereit sind, in den Aufbau einer japanischen Markenvertretung zu investieren. Wichtig ist in diesem Kontext, daß sich die Mehrzahl der Händler japanischer Newcomer in dieser Phase der Markterschließung vor allem aus freien Kfz-Werkstätten, Tankstellen und dem Gebrauchtwagenhandel rekrutiert, etablierte und qualifizierte Markenhändler deutscher Hersteller (z.B. VW, Opel oder Ford) jedoch kaum gewonnen werden können. Somit gelingt es den japanischen Newcomern zwar relativ zügig ein quantitativ dichtes Händlernetz aufzubauen, aber im Vergleich zu den etablierten Herstellern bei zunächst entsprechend geringerer Qualität der Händler.[655] Obwohl die japanischen Importeure nach *Chaveles* bereits 1979 ca. 80-90% ihres maximalen Händlerbestandes erreichen, führen seiner Meinung nach ungünstige Standorte der Händler, unzureichendes Erscheinungsbild, Status einer Zweitmarke und ein geringer Bekanntheitsgrad der Händler bis Mitte der 80er Jahre zu Wettbewerbsnachteilen gegenüber den etablierten Marken.[656] Dieser langwierige Etablierungsprozeß zeigt, daß zwischen Markteintritt und erfolgreicher Etablierung als ernstzunehmende Konkurrenten eine lange Zeitspanne vergeht und von Newcomern ein großes finanzielles Potential gefordert wird, um temporäre Rückschläge adäquat zu kompensieren.

652 Vgl. *Chaveles, Spyros (1997)*: 76 f.

653 Vgl. zu dieser Analyse und den Problemen japanischer Newcomer beim Aufbau eines Händlernetzes *Chaveles, Spyros (1997)*: 76-81.

654 Vgl. zu den hohen Wachstumsraten Diagramm 3 bzw. Anhang 3.

655 Vgl. zum strategischen Vorgehen beim Aufbau eines Servicenetzes in Deutschland auch Michaels, Heinz (1981): 13.

656 Vgl. zu den Problemen japanischer Newcomer beim Markteintritt und zu deren Marketingstrategie bei der Markterschließung auch *Michaels, Heinz (1981)*: 10 ff.

Vergegenwärtigt man sich, daß der japanische Markteintritt in einer Marktwachstumsphase erfolgt, so wird deutlich, welche Schwierigkeiten Newcomer in den 90er Jahren erwartet, die sich vor dem Hintergrund eines reifen Marktes etablieren wollen. Mit anderen Worten: der dauerhafte Markteintritt wird mit erheblich mehr Problemen sowie letztlich höherem finanziellen Aufwand verbunden sein und damit immer unwahrscheinlicher.

7.4.5.1.6 Die Markteintrittsstrategie japanischer Hersteller in Europa

Beispielhaft für den Eintritt eines Newcomers (durch Export) sollen hier die japanischen Anbieter herangezogen werden. Beim Eintritt in den europäischen Markt sind die Barrieren für diese Newcomer nach *Chaveles* primär der Zugang zu den Vertriebskanälen, der Kapitalbedarf und die Differenzierungsbarriere.[657] Im Vergleich zum amerikanischen Markt hat der europäische ein geringeres Marktvolumen und durch die nationalen Einzelmärkte eine heterogenere Struktur.[658] Aus diesem Grund wählen die japanischen Hersteller für den europäischen Markt eine andere Markteintrittsstrategie als für den us-amerikanischen.[659] Entscheidend ist jedoch die Tatsache, daß durch die Zersplitterung des europäischen Gesamtmarktes in eine Vielzahl volumenmäßig kleinere Teilmärkte die Eintrittsbarrieren in den europäischen Gesamtmarkt wesentlich höher sind als die des US-Marktes, wobei nach *Chaveles* die länderspezifischen Konsumgewohnheiten und die Bedeutung der heimischen Automobilindustrie den größten Einfluß auf die nationalen Barrieren haben. Somit zwingt die heterogene Struktur des europäischen Gesamtmarktes die japanischen Newcomer, sich bei der Markterschließung zunächst auf diejenigen Einzelmärkte zu konzentrieren, die die höchsten Erfolgschancen für einen erfolgreichen und dauerhaften Markteintritt versprechen. Um dieses Ziel zu erreichen, separieren die japanischen Hersteller nach *Chaveles* Europa in drei Ländergruppen: in die skandinavischen Länder, die europäischen Staaten ohne bedeutende Automobilindustrie und die Länder mit einer traditionell starken heimischen Automobilindustrie. Obwohl letztere zugleich auch die größten Automobilmärkte Europas (Frankreich, Italien, Großbritannien und Deutschland) sind, vermeiden die japanischen Newcomer zunächst die direkte Konkurrenz mit den Herstellern aus diesen Ländern, d.h. sie konkurrieren vorerst nicht mit ihnen auf ihren Heimatmärkten. Da die Märkte der skan-

657 Vgl. hierzu und zur Markteintrittstrategie *Chaveles, Spyros (1997)*: 71ff.

658 Vgl. zum Marktvolumen wichtiger Märkte in den 90er Jahren die Abbildung 11.

659 Vgl. zum Vorgehen japanischer Hersteller auf dem us-amerikanischen Markt auch *Neuner, Andreas (1993)*: 98-147.

dinavischen Länder bzw. der europäischen Staaten ohne bedeutende Automobilindustrie geringere Eintrittsbarrieren aufweisen, werden diese zunächst erschlossen.[660] Erst nach erfolgreichem Markteintritt und dem Aufbau einer gesicherten Marktposition in diesen europäischen Teilmärkten, werden sukzessiv diejenigen Märkte erschlossen, die annahmegemäß aufgrund einer traditionell starken heimischen Automobilindustrie höhere Barrieren aufweisen. Die japanischen Produzenten verfolgen bei der Wahl der Märkte und des Eintrittszeitpunktes somit nach *Chaveles* eine Strategie des "stufenweisen Eintritts", die die Eintrittsbarrieren des europäischen Gesamtmarktes summa summarum reduziert. Noch vor dem Eintritt in den deutschen Markt haben die japanischen Newcomer in den skandinavischen und Benelux-Ländern Marktanteile von 5-15% erreicht und nutzen diese Marktpositionen, die Eintritte in Frankreich, Italien und Deutschland zu vollziehen. Die Strategie des stufenweisen Eintritts bietet also im Vergleich zu einem Eintritt "auf breiter Front" (wie in den USA)[661] den Vorteil, daß die Kosten und Risiken des Eintritts reduziert werden können.[662]

Die japanischen Hersteller erschließen in der Folgezeit den deutschen Markt[663] durch Exporte und Kooperationen mit inländischen Importeuren. Durch eine derartige Markteintrittsstrategie können die Eintrittsbarrieren entscheidend gesenkt werden. Insbesondere entfällt zum einen die Notwendigkeit in Deutschland Produktionskapazität aufzubauen, zum anderen können die Eintrittsbarrieren für den Aufbau der Vertriebsorganisation reduziert werden, da dies in den Zuständigkeitsbereich der Importeure fällt. Zwar müssen den Importeuren gewisse Handelsmargen eingeräumt werden, die für die japanischen Hersteller Kosten des Markteintritts darstellen, jedoch dürften diese geringer sein als beim selbständigen Aufbau eines Vertriebs- und Servicenetzes. Ein ähnliches Vorgehen ist auch bei den südkoreanischen Herstellern zu verzeichnen. Deren Schwierigkeit, sich in den 90er Jahren als dauerhafte Konkurrenz auf dem deutschen Markt zu etablieren, zeigt in aller Deutlichkeit auf, daß der Markteintritt auf einem reifen Markt höhere Anforderungen und Risiken mit sich bringt, als der Markteintritt auf einem expandierenden Markt. Deshalb muß der Markteintritt südkoreanischer Hersteller skeptischer beurteilt werden, als der der französi-

660 Vgl. auch *Michaels, Heinz (1981)*: 11.

661 Durch den Markteintritt auf „breiter Front“ haben japanische Hersteller auf dem us-amerikanischen Markt bereits in den 80er Jahren einen Marktanteil von 22% ehe durch die US-Regierung zur Protektion ihrer heimischer Hersteller Handelsschranken errichtet werden. Vgl. *Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1991)*: 266.

662 Vgl. zu weiteren Vorteilen *Chaveles, Spyros (1997)*: 73.

663 Vgl. hierzu ausführlich *Chaveles, Spyros (1997)*: 74-76.

schen, italienischen und japanischen in den 60er Jahren.

7.4.5.2 Strategische Markteintrittsbarrieren

7.4.5.2.1 Überkapazitäten und die Gefahr ruinösen Preiswettbewerbs

Der Nachfrage- und Produktionsrückgang im Jahre 1993 konfrontierte die deutschen Hersteller genauso wie ihre ausländischen Konkurrenten mit der Frage nach den langfristigen Aussichten der Kraftwagenindustrie und dem damit verbundenem Problem der Überkapazität. Diese Problematik gewinnt für die gesamte Branche an Bedeutung, da der europäische Markt in den 90er Jahren, insbesondere durch den Aufbau japanischer Produktionskapazitäten, mit deutlichen Überkapazitäten[664] belastet wird. Die us-amerikanischen Hersteller sind Ende der 80er Jahre mit ähnlichen Problemen konfrontiert worden und haben dieser Situation durch umfangreiche Schließungen von im Vergleich zu den japanischen Transplants ineffizienteren Werken Tribut zollen müssen. Dadurch wird der Kapazitätsüberhang deutlich abgebaut, wenn auch nicht in dem zwingend notwendigem Maße, um zwischen Nachfrageentwicklung und Produktionskapazität ein annäherndes Gleichgewicht zu schaffen.

In Europa droht jedoch im Gegensatz zum us-amerikanischen Markt in den 90er Jahren eine „Eskalation der Überkapazitäten“[665]. *Zwickel* erwartet kurzfristig eine Überkapazität von 1,5-2 Mio. Einheiten, mittelfristig sogar zwischen 2,5 und 3 Mio. Einheiten, die er u.a. auf steigende Produktionskapazitäten aufgrund von Rationalisierungsmaßnahmen zurückführt.[666] Damit wird deutlich, daß selbst eine nicht zu erwartende überproportionale Nachfragesteigerung diese Problematik ohne Stillegung von Produktionskapazität nicht mildern können wird. Das Produktionspotential der europäischen Hersteller in der EU ist durch einige Großprojekte gestiegen bzw. wird steigen, sobald die Werke in vollem Umfang ihren Betrieb aufnehmen werden. Zu nennen sind hier aus Sicht der deutschen Automobilkonzerne insbesondere das Volkswagen-Werk in Zwickau, das VW/Ford-Werk in Setubal, das Seat-Werk in Martorell, das Opel-Werk in Eisennach und das Mercedes-Werk in Rastatt.[667]

---

664 Zur Problematik vgl. auch *Meißner, Heinz-Rudolf (1992)*: 1 f.

665 *Zwickel, Klaus (1994)*: 193.

666 Vgl. *Zwickel, Klaus (1994)*: 192 f.

667 Vgl. *Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1994)*: 6.

Diese Entwicklung ist als bedenklich einzustufen, da eine derart hohe Überkapazität prognostiziert wird, obwohl die Möglichkeiten der japanischen Hersteller, ihre Produktionsanlagen in Europa auszubauen, durch das Ende des japanischen Aktienbooms stark eingeschränkt sind. Deren Expansionsmöglichkeiten sind in der Vergangenheit durch äußerst günstigen Bedingungen für eine Kapitalbeschaffung über Wandelanleihen begünstigt worden.[668] Inzwischen haben die japanischen Hersteller ihre Kapazitäten zwar in Japan abgebaut, ihre Kapazitätsausweitung in der EU entspricht jedoch noch immer dem von der Kommission im Jahre 1991 erwarteten Trend und verschärft damit die Überkapazitätsproblematik. Folglich liegt die gegenwärtige Kapazitätsauslastung der meisten Automobilhersteller deutlich unterhalb des Grades, der bei ihren gegenwärtigen Kostenstrukturen über einen längeren Zeitraum haltbar wäre.[669]

Die Frage ist, ob das derzeitig bestehende Ungleichgewicht zwischen Produktionspotential und der Inlands- und Auslandsnachfrage ein langfristiges Problem anzeigt. Aufgrund einer Analyse der *ACEA* (Association des Constructeurs Europeens d`Automobiles) muß vor diesem Hintergrund jedoch mit einem weiteren Rückgang der Kapazitätsauslastung von 88% im Jahre 1992 auf 85% im Jahre 2000 gerechnet werden. Trotz sinkender Kapazitätsauslastung sollte beachtet werden, daß eine gewisse freie Kapazität vorhanden sein muß, damit die Hersteller auf konjunkturelle Aufschwünge adäquat reagieren können. Da aber die wichtigsten Volumenmärkte der Europäischen Union sich der Sättigung nähern und die Automobilnachfrage immer stärker vom Ersatzbedarf abhängt, wird die Auslastung bestehender Produktionskapazität einerseits in Zukunft stärker zyklischen Schwankungen unterliegen und andererseits aufgrund der Sättigungstendenzen langfristig nicht steigen. Die deutschen Hersteller und ihre Konkurrenten werden deshalb gezwungen sein, ihre Gewinnschwelle in Zukunft drastisch zu senken, damit sie auch in konjunkturellen Abschwungphasen Gewinne realisieren können.[670] Die Reduktion der Gewinnschwelle wird sie aber nicht von dem Problem dauerhafter Überkapazitäten entbinden.

Vor dem Hintergrund langfristiger Überkapazitäten scheint es gerechtfertigt, den weiteren Aufbau von Produktionskapazität entgegen dem Markttrend als strategische Investitionen mit "sunk cost"-Charakter zu bezeichnen. Insbesondere die deutschen Hersteller inve-

---

668 Vgl. *Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1994)*: 5.

669 Vgl. *Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1994)*: 4.

670 Vgl. *Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1994)*: 6; vgl. zur Senkung der Gewinnschwelle auch *Latz, Rolf E. (1994)*: 288.

stieren aufgrund ihrer wiedergewonnenen Wettbewerbsfähigkeit in neue Kapazität und dokumentieren damit ihre Entschlossenheit gegenüber den japanischen und europäischen Konkurrenten, aber auch gegenüber potentiellen Newcomern aus Schwellenländern, ihre Wettbewerbsposition zu verteidigen bzw. auszubauen. Diese Investitionen haben deshalb "sunk cost"-Charakter, da jeder Hersteller weiß, daß errichtete Werke aufgrund ihrer Spezifität nicht von Konkurrenten im Falle einer Fehlinvestition übernommen werden, sondern wie die Praxis in den USA und Europa zeigt, geschlossen werden und damit das Investment fast gänzlich abgeschrieben werden muß. Dies gilt nicht nur für die Betriebsmittel, sondern auch für die Entwicklungs- und Markteinführungskosten der in diesen Werken produzierten Modelle, falls sich diese als "Flop" erweisen sollten.

Des weiteren zeigt die Preispolitik der deutschen Hersteller bei neu eingeführten Modellen, wie zum Beispiel bei dem Mercedes-Benz SLK, BMW Z3 und Porsche Boxster, daß sich die Hersteller dieser Modelle der hohen Wettbewerbsintensität der 90er Jahre stellen, und diese Erfolgsmodelle im Vergleich zu ihrer bisherigen Preispolitik zu sehr günstigen Preisen auf dem Markt anbieten. Da die Hersteller einem externen Analysten keine Auskunft über die Kostensituation bezüglich ihrer Modellinien geben, kann nur darauf geschlossen werden, daß es sich mehr oder weniger um Kampfpreise handelt, die dokumentieren, daß besagte Hersteller konsequent entschlossen sind, ihre strategischen Investitionen durch eine adäquate Preisstrategie zu verteidigen bzw. verloren gegangene Marktanteile zurückzuerobern. Mercedes-Benz, jahrzehntelang mehr oder weniger gewohnt, neue Modelle primär nach technischer Machbarkeit zu entwickeln und dementsprechend zu preisen, muß erstmals bei der C-Klasse den veränderten Wettbewerbsbedingungen Tribut zollen und führt in der Entwicklungsphase dieses Typs "target-costing"[671] ein. Die veränderte Preisstrategie gerade solch imageträchtiger Hersteller zeigt auch ausländischen Konkurrenten deutlich auf, daß die deutschen Produzenten durch ihre drastischen Korrekturmaßnahmen zum einen in der Lage und zum anderen gewillt sind, sich der wachsenden Wettbewerbsintensität zu stellen und sich mittels harter Gegenmaßnahmen ein "Image der Härte" durch Vergeltungsmaßnahmen aufzubauen. Diese Fähigkeit und Bereitschaft wird besonders deutlich an den oben angeführten Modellen von Mercedes-Benz SLK und BMW Z3, die nach Ansicht von Branchenexperten aufgrund ihres Markterfolges ohne Absatzverluste zu einem weit aus höheren Preis vermarktet werden könnten, was sich

671 Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 5.

nicht zuletzt durch die (entgegen dem Markttrend) von den Verbrauchern akzeptierten langen Lieferzeiten dokumentieren läßt.

Des weiteren wird am Beispiel der Überkapazitäten auch deutlich, daß diese als strategische Investitionen mit "sunk cost"-Charakter Marktaustrittsbarrieren erzeugen. Anders ist es nicht zu erklären, daß viele Hersteller bei weniger erfolgreichen Modellen ihre Produktionskapazität nicht reduzieren. Dies gilt insbesondere für die Hersteller der strategischen Gruppe II, also den traditionellen Massenherstellern Ford, Opel und VW. Aufgrund der Irreversibilität der getätigten Investitionen ist es für sie rational, auch weiterhin mit überhöhter Kapazität im Markt zu verharren und ihr Preiskalkül um die versunkenen Kosten zu bereinigen. Dies wird besonders deutlich am Scorpio-Modell der Ford-Werke AG, welches schon seit Jahren nicht den Verkaufserwartungen des Herstellers entspricht und erst 1998 nach Jahren des "Mißerfolgs" aus dem Markt genommen werden soll. Die von der Ford-Werke AG oft angeführte Begründung, eine Produktionsstillegung würde zum Verlust von Synergieeffekten innerhalb der Produktpalette führen, kann sicherlich nur zu einem geringeren Teil das Verharren im Markt mit diesem "erfolglosen" Modell erklären. Vielmehr dürfte das Kalkül des Herstellers davon beeinflußt sein, daß, trotz der Erfolgslosigkeit dieses Modells, jede verkaufte Einheit noch einen gewissen Deckungsbeitrag erwirtschaftet. Ähnliche Beispiele lassen sich auch für andere Hersteller anführen und erhärten insgesamt die Aussage, daß strategische Investitionen in einzelne Modelle und den damit verbundenen Produktionskapazitäten "sunk cost"-Charakter aufweisen und damit Marktaustrittsbarrieren schaffen.

Da langfristig Überkapazitäten offensichtlich nicht in adäquaten Maße abgebaut werden und die dazu notwendigen Investments "sunk cost"-Charakter aufweisen, steigt auch die Gefahr eines ruinösen Preiswettbewerbs über Kampfpreisstrategien. Die Rationalität dieser Strategie wird noch verstärkt durch die Erfolge fast aller Hersteller bei der Senkung ihrer Produktionskosten, die es ihnen im zunehmenden Maße erlauben, ihre Preise zu reduzieren, damit aber eine Preisspirale nach unten in Gang setzen, von der zwar zunächst die Verbraucher partizipieren, langfristig jedoch über das mögliche Ausscheiden von dauerhaft nicht wettbewerbsfähigen Herstellern die Marktstruktur weiter verengt wird.

7.4.5.2.2 Die Erschließung von Marktsegmenten und regionalen Märkten als first mover

Strategische Markteintrittsbarrieren können, wie im theoretischen Teil dargestellt, auch durch "first mover"-Vorteile aufgebaut werden. Dies gilt für die Erschließung von Marktsegmenten genauso wie für die Erschließung neuer regionaler Märkte z.B. in Osteuropa oder in Südostasien. In beiden Fällen führt die Etablierung eines Herstellers in einem Marktsegment oder einem regionalen Markt als "first mover" zu Kosten- und/oder Informationsasymmetrien in bezug auf potentielle Konkurrenten.

In den 70er und 80er Jahren wird eine derartige Strategie sehr geschickt von den japanischen Herstellern auf dem deutschen Markt durchgeführt. Durch bewußtes "Kreieren" und Erschließen von Nischen (Roadster, Geländewagen etc.) gewinnen sie als "first mover" durch Lernkurveneffekte einerseits Produktionskostenvorteile und andererseits durch ihre Spezialkenntnisse für derartige Nischenprodukte Imagevorteile. Insbesondere die durch die Erfahrungswerte reduzierten Produktionskosten versetzen sie in den 70er und 80er Jahren in die Lage, potentielle Konkurrenten (z.B. deutsche Produzenten) durch niedrigere Preise abzuschrecken und/oder durch das bewußte Hinnehmen von Anfangsverlusten eine Nachfrageexpansion auszulösen. Diese führt sehr schnell durch kumulierte Produktionsmengen in den unteren Bereich der Lernkurve und verbessert somit ihre Kostensituation entscheidend. Der in den ersten Jahren durch eine derartige Preisstrategie zu akzeptierende Verzicht auf Gewinne oder die Hinnahme von Anfangsverlusten, wird durch die jahrelange Dominanz einzelner japanischer Hersteller in den von ihnen als "first mover" erschlossenen Marktsegmenten bei weitem kompensiert. Des weiteren zeigt diese Marktdominanz, daß, trotz der Lukrativität dieser Marktnischen, deutsche Hersteller den Eintritt in diese Segmente jahrelang nicht gewagt haben, sich also durch Informations- und Kostenasymmetrien und entsprechende Preisstrategien vom Markteintritt haben abhalten lassen.

Einige deutsche Automobilkonzerne scheinen eine ähnliche Strategie bezüglich des Luxuswagensegmentes in Erwägung zu ziehen. Die Spekulationen über die Übernahme des britischen Luxuswagenherstellers Rolls-Royce scheinen die Existenz von "first mover"-Vorteilen zu bestätigen. Dieses Marktsegment (Preise ab DM 180.000 pro Fahrzeug), welches nur ein jährliches Absatzpotential von einigen Zehntausend Einheiten jährlich weltweit aufweist, wird am oberen Ende der Preisskala fast ausschließlich durch Rolls-Royce dominiert. Fachleute schätzen das mögliche Umsatzpotential von Rolls-Royce mit seiner jetzigen Produktpalette (Stand 1997) in Abhängigkeit von der konjunkturellen Branchenentwicklung auf ca. eine Mrd. DM, ein für die international agierenden Automobil-

konzerne ein relativ geringes Potential.[672] Das Interesse der deutschen und ausländischen Hersteller an dieser Marke zielt in einem nicht unerheblichen Maße auf die Möglichkeit zur Realisierung von "first mover"-Vorteilen ab. Gelingt einem der Branchengrößen (Ford, GM, VW, BMW, Toyota) die Akquisition des imageträchtigen Herstellers in diesem von ihnen bisher nicht bearbeiteten Marktsegment (deshalb "first mover"), gelangt der übernehmende Konzern zunächst in den Besitz eines hochexklusiven Markenimages ("Mythos Rolls-Royce") und eines ebenfalls nicht zu unterschätzenden marktsegmentspezifischen Know-hows (Kundenbeziehungen, spezielle Marketingmethoden, Vertriebswege etc.). Somit werden also Informationsasymmetrien gegenüber potentiellen Newcomern erzielt. Diese werden die Informationsasymmetrie nur mit erheblichem und hochriskantem finanziellen Aufwand abbauen können, wenn überhaupt. Wie die Übernahme kleinerer exklusiver Hersteller durch größere Konzerne in der Vergangenheit zeigt, begnügen sich die akquirierenden Produzenten jedoch nicht nur mit der Erzielung von Informationsasymmetrien, sondern versuchen durch Ausbau der Produktion Lernkurveneffekte zu erzielen, die ihnen auch Kostenasymmetrien gegenüber potentiellen Newcomern verschaffen. Bestes Beispiel hierfür ist die Übernahme des Oberklassenherstellers Jaguar durch die Ford Motor Company, welche primär an dem Exklusivimage dieses Herstellers partizipieren will. Seit der Übernahme und des damit verbundenen Imagetransfers wird des weiteren der Produktionsbereich mit erheblichen Investitionen modernisiert und die Kapazität ausgebaut, um so Lernkurveneffekte erzielen zu können. Diese Strategie wird auch durch die Ankündigung weiterer "kleinerer" Jaguarmodelle dokumentiert, die einerseits die Produktion ausdehnen und andererseits das Image in andere Marktsegmente transferieren soll. Die vom Mutterkonzern Ford-Motor-Company seit der Übernahme verfolgte Preisstrategie (Einstiegspreis unter der "magischen" DM 100.000-Grenze) läßt darauf schließen, daß die getätigte strategische Investition mit "sunk cost"-Charakter durch Kampfpreise gegenüber potentiellen Newcomern und etablierten Produzenten verteidigt wird. Der Erfolg der Jaguar-Modelle auf dem deutschen Markt seit der Übernahme unterstreicht die Rationalität einer solchen Strategie.

"First-mover"-Vorteile dieser Art entstehen analog bei der Erschließung neuer regionaler Märkte durch Exporte, Joint Ventures oder Direktinvestitionen. Informationsasymmetrien zugunsten des "first movers" werden in diesen Fällen beispielsweise durch erworbe-

672 Schätzungen nach Angaben der Ford-Werke AG.

nes länderspezifisches Know-how begründet. Dies wird insbesondere deutlich vor den Direktinvestitionen der deutschen Hersteller in den Wachstumsmärkten Südostasiens und Chinas.

Die erheblichen Unterschiede (makroökonomischer, politisch-rechtlicher und soziokultureller Art) dieser "neuen" Märkte im Vergleich zu den "alten" Märkten in Europa oder Nordamerika erfordern von den Herstellern sehr oft ein radikales Umdenken, für das viele Automobilproduzenten ein nicht unerhebliches "Lehrgeld" gezahlt haben (z.B. die Volkswagen AG mit ihren Joint Ventures in China). Ein "first mover" wird durch sein frühzeitiges Engagement über diese Erfahrungswerte verfügen und somit gegenüber der potentiellen Konkurrenz länderspezifische Informationsvorteile besitzen. Neben diesen wird der "first mover" auch Kostenvorteile durch Lernkurveneffekte erzielen und damit seine Flexibilität bezüglich des preispolitischen Instrumentariums erhöhen (steigende Fähigkeit zu Kampfpreisstrategien). Da diese Wachstumsmärkte für die deutschen Konzerne genau wie für ihre ausländischen Konkurrenten aus der Triade ein wichtiges Ausgleichspotential für die tendenziell gesättigten Märkte der ersten Welt darstellen, werden diese "Märkte der Zukunft" hart umkämpft, aber auch von "first movern" entsprechend verteidigt werden.

7.4.5.2.3 Distributionspolitik der deutschen Hersteller in den "neuen" Bundesländer

Die Distributionspolitik in den neuen Bundesländern, insbesondere der zur strategischen Gruppe II gehörenden deutschen Hersteller, muß ebenfalls als Aufbau strategischer Markteintrittsbarrieren durch "first mover"-Vorteile gewertet werden. Das enorme Nachfragepotential stellt nach der Wiedervereinigung für alle in- und ausländischen Automobilproduzenten eine in der Geschichte der Automobilindustrie einmalige Chance dar, Produktionskapazitäten auszulasten, Umsätze zu erzielen und damit Marktanteile zu erobern, welche sich letztlich in Gewinnen niederschlagen. Da ein leistungsfähiges und dichtes Vertriebsnetz ein gravierender Erfolgsfaktor in der Branche darstellt, verfolgen alle Hersteller in den ersten Jahren nach der Wiedervereinigung eine sehr aggressive und expansive Distributionspolitik. Hintergrund einer derartigen Strategie ist der Umstand, daß derjenige Hersteller, dem es als erstem gelingt, ein flächendeckendes Vertriebsnetz zu etablieren, über "first mover"-Vorteile in Form von Informationsasymmetrien verfügen wird. Diese resultieren letztlich aus der intensiven Marktbearbeitung durch die Händler, welche als "Ohren am Markt" bezeichnet werden können. Qualitativ hochwertige Vertriebsnetze verschaffen den Herstellern Informationsvorsprünge durch die Eruierung marktnaher Ent-

wicklungstendenzen z.B. in Form von Absatzentwicklungen, Käuferpräferenzen etc.

Des weiteren können über die Händler Servicestandards im Markt etabliert werden, die sich in Imagevorteilen niederschlagen (schnelle Belieferungen mit Ersatzteilen und dadurch schnelle Reparaturen, niedrige Reparaturkosten, attraktive Finanzierungskosten über die Herstellerbanken etc.). Die Chance, "first mover" -Vorteile zu erzielen, führt letztlich zu einer drastischen Überbesetzung des ostdeutschen Händlernetzes, die sich in der zweiten Hälfte der 90er Jahre durch das Ausscheiden sehr vieler Vertragshändler eindeutig bestätigt. Aus Sicht der Automobilproduzenten bietet diese bewußt forcierte und damit rational kalkulierte Überbesetzung zweierlei Vorteile. Zum einen können sie als "first-mover" Informationsvorteile oben beschriebener Art erzielen und andererseits durch höhere Kapazitätsauslastung (desto mehr Händler, desto mehr Verkäufe) auch Kostenvorteile herbeiführen, die sie wiederum zu einer erhöhten Flexibilität in ihrer Preispolitik befähigt.

Durch eine derartige Distributionspolitik werden sie jedoch nur mit einem Bruchteil der mit einer solchen Investitionsstrategie verbundenen "sunk costs" belastet. Da die Händler in der Regel selbständige Unternehmer sind und ihr Investment damit auf eigenes Risiko betreiben, stellen händlereigene Investitionen im Vergleich zum in Eigenregie betriebenen Distributionsnetz keine versunkenen Kosten für die Hersteller dar. Somit erzielen die Hersteller zwar die mit einer solchen Strategie verbundenen Informations- und Kostenvorteile, ohne jedoch im vollem Umfange mit versunkenen Kosten belastet zu werden. Dementsprechend ist auch der Aufbau von werkseigenen Niederlassungen (also mit herstellereigenem Kapital) in Relation zum Ausbau der Vertragshändler eher moderat erfolgt.

Die Hersteller haben folglich den Ausbau des Distributionssystems als strategische Investition zur Erzielung von Informations- und Kostenvorteilen genutzt, die sie einerseits mittels Kampfpreisstrategie zur Verteidigung ihrer Marktposition befähigen, anderseits jedoch durch Abwälzung des ökonomischen Risikos auf ihre Vertragshändler nur mit einem Bruchteil der versunkenen Kosten belasten.

7.4.6 Beurteilung der Markteintrittswahrscheinlichkeit

Der Aufbau von Produktions- und Vertriebskapazitäten in Deutschland durch ausländische Automobilhersteller bedeutet ein außerordentlich schwieriges Unterfangen. Der Zwang, aus Wettbewerbsgründen Betriebsgößenersparnisse ausnützen zu müssen und folglich mit einer relativ hohen Mindestkapazität in die Produktion einzusteigen, ist als hohe Eintrittshürde zu betrachten. Durch die neue Fertigungstechnologie des "lean-production", die auch

die Produktion kleinerer Mengen kostengünstig ermöglicht, verliert diese Hürde relativ an Bedeutung. Dagegen steigen die Markteintrittsbarrieren durch den Zwang, ein möglichst komplettes Sortiment und ein qualitativ und quantitativ hochwertiges Vertriebs- und Servicenetz aufzubauen. Durch die Sättigungstendenzen des deutschen Marktes wird ein solches Unterfangen weiter erschwert und läßt die Wahrscheinlichkeit eines Markteintritts eines absoluten Newcomers gegen Null sinken. Selbst für Hersteller, die auf anderen Märkten Erfahrungen gesammelt haben, bleibt die erfolgversprechendste Eintrittsstrategie, den deutschen Markt durch Exporte zu erschließen. Aber auch eine derartige Strategie ist mit hohen finanziellen Risiken verbunden. Dabei werden potentielle Newcomer in den 90er Jahren mit erheblich mehr Schwierigkeiten zu kämpfen haben als in den letzten Jahrzehnten beispielsweise die japanischen Newcomer. Dies gilt insbesondere für die koreanischen Hersteller, die den Markt zu einem Zeitpunkt erschließen wollen, wo dieser eine erheblich höhere Wettbewerbsintensität und höhere Marktzutrittsschranken aufweist als zum Zeitpunkt des japanischen Markteintritts.

Erschwert wird dieses Vorgehen durch die wiedergewonnene Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Automobilproduzenten, die durch drastische Korrekturmaßnahmen zunehmend ihre Produktions- und Vertriebskosten reduzieren. Damit steigt auch deren Fähigkeit, preislich auf den potentiellen Markteintritt von Newcomern zu reagieren. Aber nicht nur diese "neue" Flexibilität erhöht die Markteintrittsbarrieren und das zu erwartende Vergeltungspotential, sondern auch die verstärkten Bemühungen der deutschen Automobilproduzenten, Marktnischen erfolgreich zu besetzen bzw. selber zu kreieren. Zeichnet die erfolgreiche Eintrittsstrategie der japanischen Hersteller insbesondere ihre Fähigkeit aus, schnellsten auf neue Markttrends zu reagieren bzw. selber Markttrends zu schaffen und dadurch Wettbewerbsvorteile gegenüber den etablierten Herstellern auf dem deutschen Markt zu erzielen, wird gerade diese Markteintrittsoption für potentielle Newcomer in den 90er Jahren durch die Kreativität und Flexibilität der deutschen Automobilproduzenten begrenzt. Als Beispiele können die Reaktionen der deutschen Produzenten im Segment der Roadster angeführt werden. Der äußerst erfolgreiche Mazda MX5 (Miata) zwingt die deutschen Hersteller zu einer adäquaten Antwort, die mit dem BMW Z3 oder Mercedes-Benz SLK zwar zeitlich erheblich verzögert erfolgt, aber zu einem Preis, der für diese Hersteller durchaus als "spektakulär" zu bezeichnen ist. Insgesamt kann festgestellt werden, daß die deutschen Hersteller von der Reaktionsphase in die Aktionsphase übergegangen sind und in Kombination mit Kostenreduzierungen im Produktions- und Vertriebsbereich ihr Vergeltungspotential deutlich erhöht haben.

7.5 Anbieterverhalten

Zentrales Anliegen des Marktverhaltenstests ist es, aus der Vielzahl möglicher Verhaltensweisen diejenigen zu identifizieren, welche als wettbewerbsbeschränkend zu deklarieren sind, d.h. mit funktionsfähigem Wettbewerb nicht kompatibel sind. Da der Markterfolg eines Automobilherstellers durch vielfältige Aktionsparameter (z.B. Preis, Qualität, Service und Sortimentsgestaltung) bestimmt wird, deren Einsatz bzw. Kombination das Wettbewerbsverhalten der jeweiligen Automobilproduzenten determiniert, sollen im folgenden erstens diejenigen Aktionsparameter beschrieben werden, die den Erfolg eines Herstellers auf dem gesättigten Pkw-Markt der 90er Jahren entscheidend beeinflussen, zweitens soll überprüft werden, wie sich die erfolgsbestimmenden Aktionsparameter (und damit auch das Wettbewerbsverhalten) im Vergleich zum Wachstumsmarkt der 60er und 70er Jahre verändert haben und drittens soll überprüft werden, ob sich wettbewerbsbeschränkende Verhaltensweisen der Hersteller identifizieren lassen. Bezogen auf den deutschen Pkw-Markt werden deshalb folgende unternehmerische Verhaltensweisen in den Mittelpunkt des Verhaltenstests gestellt: Produkt-, Sortiments-, Preis- Distributions- und Kooperationspolitik.

7.5.1 Produkt- und Sortimentspolitik

Basis für den Markterfolg eines Herstellers ist die durch ihn betriebene Produktpolitik. Dabei wird in der absatzwirtschaftlichen Literatur die Produktpolitik als zentrales strategisches Parameter zur Marktbeeinflussung verstanden und vielfach als Mittelpunkt des Marketing-Mix interpretiert.[673] Ausgangspunkt dieser Argumentation ist die Überlegung, „daß nur über die Entscheidung des Verbrauchers, ein bestimmtes Produkt zu kaufen oder nicht, Umsatz und Gewinn erzielt werden können.“[674] Folglich basiert eine erfolgreiche Produktpolitik auf der unternehmerischen Fähigkeit, die Bedürfnisse, Wünsche und Probleme der Konsumenten zu erkennen und adäquat zu befriedigen. Für die Automobilhersteller folgert daraus, daß der Markterfolg ihrer Pkw-Modelle durch die Kaufentscheidungen der Ver-

673 Vgl. *Lipski von, Werner Hartung (1993)*: 14; vgl. auch *Kühne, Stephan/Schmid, Cathrin (o..J.)*: 42.

674 *Lipski von, Werner Hartung (1993)*: 14.

braucher determiniert wird[675] und letztlich diese über deren langfristige Existenzsicherung entscheiden, die Produktpolitik somit von existenzieller Bedeutung ist. Diese wird in den 90er Jahren noch dadurch verstärkt, daß viele Hersteller sich nach mehr oder weniger gescheiterten Diversifizierungsstrategien in den 70er und 80er Jahren wieder auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zu horizontal diversifizierten Mehrproduktunternehmen nur auf den Erfolg weniger Pkw-Typen basieren kann. Das Produkt "Pkw" repräsentiert aus Konsumentensicht ein Bündel von Eigenschaften, die Nutzen stiften und dadurch zur Bedürfnisbefriedigung beitragen.[676] Analog zu den Ausführungen bezüglich gebrauchter Pkw können auch bei fabrikneuen Fahrzeugen Grund- und Zusatznutzen unterschieden werden.[677]

Für die Hersteller sind Produkte wirtschaftliche Leistungen, die einerseits nach dem Grad der Nutzenstiftung für den Verwender, andererseits jedoch nach ihrer Eignung zur Gewinnerzielung zu bewerten sind.[678] Je höher also die Kompatibilität zwischen Nutzenstiftung für den Verbraucher und Eignung zur Gewinnerzielung ist, desto erfolgreicher sind die Produkte für den Hersteller. Um diese hohe Kompatibilität zu erzielen, müssen die Hersteller im Rahmen der Produktpolitik Entscheidungen treffen, die sich in die Bereiche Produkt- und Programmgestaltung differenzieren lassen.

Im Mittelpunkt der Produktgestaltung, als ein Entscheidungskomplex, stehen Fragen nach stofflichen und funktionellen Produkteigenschaften, Form (Design), Farbe und zu verwendenden Verpackungen und Markierungen. Erfolgreiche Produktgestaltung führt über die hohe Deckung des produktspezifischen Nutzenprofils mit dem zielgruppenspezifischen Bedürfnisprofil zu Absatzerfolgen und damit zur Realisierung hoher Herstellergewinne.[679]

Die Programmgestaltung, als zweiter Entscheidungskomplex, bezieht sich im Gegensatz zur Produktgestaltung nicht auf das einzelne Produkt, sondern auf „die art- und mengenmäßige Zusammensetzung des Absatzprogrammes.“[680] Von Bedeutung sind hier die Interdependenzen zwischen den einzelnen Produkten oder Produktgruppen unter Berücksichti-

---

675 Vgl. auch *Kühne, Stephan/Schmid, Cathrin (o..J.)*: 42.

676 Vgl. *Lipski, Werner Hartung von (1993)*: 14.

677 Vgl. auch *Kühne, Stephan/Schmid, Cathrin (o..J.)*: 43.

678 Vgl. *Lipski, Werner Hartung von (1993)*: 15.

679 Vgl. *Lipski, Werner Hartung von (1993)*: 16; vgl. zur Produkt- und Sortimentspolitik auch *Meffert, Heribert (1982)*: 83.

680 *Meffert, Heribert (1982)*: 83.

gung der unternehmerischen Zielsetzungen. Durch die Schaffung von Produktlinien kann die Wirkung eingeführter und erfolgreicher Produkte auf neue übertragen und damit Markteintrittsbarrieren erheblich gesenkt werden.[681] Gebildet wird das Produktprogramm aus dem in Eigenregie erstellten Produktionsprogramm und den hinzugekauften Gütern.[682]

Die Erfahrung im Beobachtungszeitraum zeigt, daß sowohl Fehler in der Produkt- als auch Programmgestaltung weder durch Preissenkungen noch durch verstärkte Werbung kaschiert werden können.[683] Die Hersteller wissen um die Bedeutung einer erfolgreichen Produkt- und Programmgestaltung, jedoch bleibt die praktische Umsetzung, d.h. die Entwicklung neuer Modelle und deren Integration in ein bestehendes Programm, eine Entscheidung, die durch ein hohes Maß an Risiko gekennzeichnet ist.[684] Trotz in den letzten Jahren drastisch gesenkter Entwicklungszeiträume, vergehen vom ersten Design bis zur Markteinführung eines neuen Modelles je nach Hersteller immer noch mindestens vier Jahre.[685] Selbst sorgfältigste Planungsprozesse, die auf einer intensiven Marktforschung[686] aufbauen, können nicht verhindern, daß Produktneuentwicklungen für die Hersteller äußerst risikoreiche Investitionsentscheidungen darstellen.[687] Dieses Risiko erhöht sich noch, wenn Hersteller mit neuen Produkten neue Märkte oder neue Marktsegmente erschließen wollen. In Verbindung mit der in der Automobilindustrie zu beobachtenden erhöhten internationalen Verflechtung und Wettbewerbsdynamik stehen die Automobilhersteller vor immer komplexeren Entscheidungskalkülen bei der Entwicklung und Einführung neuer Modelle.[688] Diese zunehmend komplexeren Kalküle werden von vielen Variablen, wie etwa Konjunkturerwartung, Einkommensentwicklung und Konkurrenzverhalten, beeinflußt,

---

681 Vgl. *Meffert, Heribert (1982)*: 83.

682 Vgl. *Lipski, Werner Hartung von (1993)*: 16.

683 Vgl. zu dieser Problematik *Berg, Hartmut (1984)*: 193 f.

684 Vgl. hierzu auch *White, Lawrence J. (1982)*: 158.

685 *Womack, James P./Jones Daniel T./Roos, Daniel* kommen bezüglich der Produktentwicklung zu folgendem Ergebnis: „Nach entsprechenden Korrekturen für diese Variablen waren die Untersuchungsergebnisse des Clark-Teams einfach und erstaunlich. Sie basierten auf 29 'völlig neuen' Entwicklungsprojekten, die zwischen 1983 und 1986 auf den Markt kamen. Clark fand heraus, daß ein völlig neues japanisches Auto im Durchschnitt 1,7 Millionen Konstruktionsstunden erforderte und 46 Monate vom ersten Design bis zur Auslieferung an die Kunden benötigte. [... .] Die durchschnittlichen US-amerikanischen und europäischen Projekte vergleichbarer Komplexität und mit dem gleichen Anteil übernommener Teile benötigten dagegen 3 Millionen Konstruktionsstunden und 60 Monate. Dies ist die wahre Größenordnung in der Leistungsdifferenzierung zwischen schlanker und Massenproduktion: Fast ein zwei-zu-eins-Unterschied in der Konstruktionsarbeit und eine Ersparnis von einem Drittel in der Entwicklungszeit." *Womack, James P./Jones Daniel T./Roos, Daniel (1991):* 116.

686 Vgl. zur Bedeutung von Marktforschung und den damit verbundenen Problemen *Lipski, Werner Hartung von (1993)*: 64 ff.

687 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 194.

688 Vgl. zu derartigen Herausforderungen und den damit erforderlichen komplexen Entscheidungskalkülen auch *Diekmann, Achim (1994)*: 53.

die zwar prognostizierbar, jedoch trotz umfangreicher Marktforschung nicht exakt vorhergesagt werden können. Somit kann die Veränderung einer einzigen Variablen die Ergebnisse sorgfältiger Planung zunichte machen und den Markterfolg neuer Modelle gefährden (vgl. A-Klasse von Mercedes-Benz).[689]

Die möglichen Konsequenzen aus einer verfehlten Produktpolitik sind gravierend, weil die Entwicklung neuer Modelle und deren Markteinführung einen hohen Kapitalbedarf erfordern. Alleine die Überarbeitung (z.B. face-lifting, technologische Systeminnovationen) bereits eingeführter Modelle kann bis zu mehreren 100 Mio. DM erfordern. Für gänzliche Neuentwicklungen müssen in den 90er Jahren sogar Aufwendungen in Höhe von mindestens 2 Mrd. DM bei Kleinwagenkonzepten veranschlagt werden. Unterstellt man, daß ein Hersteller in für ihn gänzlich neue Marktsegmente vordringen möchte, erhöht sich das notwendige Finanzvolumen um einen unternehmensindividuellen Faktor, der jedoch wie das Beispiel Mercedes-Benz zeigt, mit mindestens 2,5 Mrd. DM beziffert werden muß. Dieses Finanzvolumen verdeutlicht, daß eine verfehlte Produktpolitik großen Herstellern erhebliche Anteile ihrer Jahresgewinne, kleineren Herstellern unter Umständen die Existenz kosten kann.[690]

Die Entscheidungsproblematik, die mit der Produktpolitik verbunden ist, wird im Beobachtungszeitraum potenziert, da die Hersteller durch eine Reihe von Umweltparametern[691] gezwungen sind, eine stärkere Produktdifferenzierung zu betreiben und sich somit ihre Modellpaletten permanent erweitert. Eine Differenzierung der Produktpolitik wird z.B. durch nationale Gesetze und Bestimmungen erforderlich. Insbesondere die exportorientierten deutschen Hersteller sehen sich einer zunehmenden Zahl von länderspezifischen Abgas-, Normierungs- und Sicherheitsvorschriften ausgesetzt, die in die kraftfahrzeugtechnische Entwicklung einfließen müssen und folglich auch in der Modellpolitik für den deutschen Markt ihren Niederschlag finden.[692] Aber auch Einkommensunterschiede der Bedarfsträger in den jeweiligen Zielmärkten können Produktanpassungen sowohl im Sinne einer qualitativen Erhöhung als auch eine Verminderung der Modellausstattungsmerkmale notwendig machen und in nicht unerheblichem Maße die Angebotspalette auf dem deut-

689 Vgl. zu dieser Problematik *Berg, Hartmut (1984)*: 194.

690 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 194; vgl. zur Entwicklung des Autos und der damit verbundenen Problematik *Womack, James P./Jones Daniel T./Roos, Daniel (1991):* 109 ff.

691 Vgl. hierzu auch *Lipski, Werner Hartung von (1993)*: 37 ff.; vgl. desweiteren *Neuner, Andreas (1993)*: 243.

692 Vgl. *Lipski, Werner Hartung von (1993)*: 47 ff.

schen Markt beeinflussen.[693]

Ein weiterer Umweltparameter, der die Hersteller zu einer stärkeren Differenzierung zwingt, ist die hohe Wettbewerbsintensität auf den relevanten Automobilmärkten. Ursachen hierfür sind sowohl die zunehmende Internationalisierung der Unternehmensaktivitäten als auch das allmählich nachlassende Mengenwachstum innerhalb der Branche bei gleichzeitigem Markteintritt neuer Wettbewerber. In einer solchen Marktphase ist eine zielgruppenspezifische Produktpolitik um so notwendiger, je stärker der Konkurrenzdruck die Position des eigenen Unternehmens in angestammten Marktsegmenten gefährdet.

Da diese Umweltparameter auf alle Hersteller einwirken und dementsprechend in ihr Kalkül integriert werden müssen, haben diese seit den 50er Jahren als Reaktion „ihr Sortiment vertikal breiter und horizontal differenzierter gestaltet“[694]. Dadurch werden zuvor nicht besetzte Preisklassen mit entsprechenden neuen Modellen abgedeckt und Marktnischen konsequent erschlossen[695], aber auch der Produktwettbewerb innerhalb der Branche über alle Marktsegmente deutlich verschärft.

Trotz vielfältiger Umweltparameter wird der Alternativenraum der unternehmerischen Produktpolitik entscheidend durch die Struktur und Änderung des Bedarfs der Nachfrageseite geprägt, d.h. je nach Grad der Marktsättigung und je nach Intensität der Konkurrenzverhältnisse ergeben sich neue Bedingungen, die von den Herstellern Strategieänderungen in ihrer Produktpolitik erforderlich machen.

Im gegenwärtigen Stadium der fortgeschrittenen Massenmotorisierung und dadurch zunehmender Verlangsamung des Pkw-Bestandszuwaches wird die Produktstrategie der Hersteller durch den Zwang zu "intensivem" Wachstum geprägt.[696] Intensives Wachstum ist gleichbedeutend mit dem Versuch, fehlende Zuwachsraten der Mengenkomponente durch die Anhebung der Wertkomponente zu kompensieren. So ist auf dem Markt der Bundesrepublik Deutschland der reale Wert je produzierter Pkw-Einheit seit den 70er Jahren bei gleichzeitigem Nachlassen des Mengenwachstums kontinuierlich gestiegen.[697] Ursache ist hierfür einerseits der Trend zum größeren Fahrzeug, andererseits ein Qualitätseffekt, der vor allem aus der Berücksichtigung individueller Kundenbedürfnisse in bezug auf Aus-

---

693 Vgl. *Lipski, Werner Hartung von (1993)*: 37 ff.; vgl. zur Problematik auch *Berg, Hartmut (1984)*: 197.

694 *Berg, Hartmut (1984)*: 194.

695 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 194 f.

696 Vgl. zur Bedeutung der preislichen Komponenten beim Wachstum auch *Caspers, Albert (1994)*: 63.

697 Vgl. *Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (1995)*: 28.

stattung sowie erhöhter Anforderungen an technische Sicherheits- und Umweltstandards[698] resultiert (vgl. Tabelle 34).[699]

Tabelle 34: Pkw/Kombi-Ausstattung im Jahre 1995

Ausstattung	Bestand	Neuwagen	Gebrauchtwagen
Radio	94%	89%	90%
Schiebedach	47%	59%	54%
Getriebeautomatik	8%	11%	9%
Servolenkung	57%	81%	54%
Leichtmetallfelgen	29%	33%	25%
ABS	24%	59%	31%
Katalysator	72%	94%	79%
Klimaanlage	10%	20%	9%
Fahrer-Airbag	19%	83%	21%
Beifahrer-Airbag	12%	59%	9%

Quelle: Handelsblatt (*o.V. (1996s)*)

Beim Übergang zum reifen Markt ist es jedoch nicht nur von Bedeutung, intensivem Wachstum eine erhöhte Priorität einzuräumen, sondern auch im Rahmen einer "full-product-line"-Strategie alle Marktsegmente abzudecken.[700] Hersteller, die gegen dieses Postulat verstoßen, d.h. Marktlücken ignorieren oder neu entstehende Teilmärkte nicht bedienen, müssen damit rechnen, auf Gewinnpotentiale zu verzichten und ihre Wettbewerbsposition langfristig zu verschlechtern.[701]

Schließlich haben die deutschen Hersteller aus ihren Erfahrungen mit den japanischen Newcomern gelernt, die es seit ihrem Markteintritt geschickt verstanden haben, Marktlük-

698 Vgl. hierzu auch *Dieckmann, Achim (1994)*: 54.

699 Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht, daß der Ausstattungsgrad der Neufahrzeuge von Jahr zu Jahr steigt. Einerseits wird die von den Herstellern angebotene Serienausstattung immer umfangreicher, andererseits ordern die Neuwagenkäufer immer mehr Zusatzausstattung (vgl. Tabelle 34). Deutlich zeigt sich der "Ausstattungsvorsprung" der neu gekauften Fahrzeuge gegenüber den Fahrzeugen im Bestand und gegenüber den gebraucht gekauften Fahrzeugen. Auffallend ist, daß die Neuwagenkäufer des Jahres 1995 nicht nur mehr Komfortausstattung wie zum Beispiele Servolenkung, Klimaanlage. Zentralverriegelung, elektrische Fensterheber kaufen, sondern sehr großen Wert auf Sicherheitsausstattung wie ABS, Fahrer- und Beifahrer-Airbag legen. Sehr ähnliche Ausstattungsumfänge weisen die Fahrzeuge im Bestand und die gebraucht gekauften Fahrzeuge auf, was darin begründet ist, daß das Durchschnittsalter dieser beiden Fahrzeuggruppen mit jeweils rund 5,5 Jahren nahezu identisch ist. Vgl *o.V. (1996s);* vgl. auch *Berg, Hartmut (1984):* 192 sowie *Caspers, Albert (1994)*: 63.

700 Vgl. zur stärkeren Individualisierung der Nachfrage und der dadurch ausgelösten Produktdifferenzierung auch *Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (1995)*: 28 f.

701 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 195.

ken vor den deutschen zu erschließen bzw. neue Teilmärkte systematisch zu kreieren und als "first mover" in diesen Segmenten mit großem Erfolg zu agieren. Somit kann Produktdifferenzierung als strategisches Abwehrverhalten gegenüber neuer Importkonkurrenz (z.B. aus Korea) interpretiert werden. Ein breites Produktsortiment mindert die Chance von Newcomern, den Markteintritt in Marktsegmenten zu vollziehen, die von etablierten bisher nicht bedient werden.[702] Dieses strategische Vorgehen der Etablierten erhöht also die Markteintrittsbarrieren für Newcomer. Die derzeitigen Schwierigkeiten koreanischer Hersteller, sich auf dem deutschen Markt zu etablieren, sind zum nicht unbeträchtlichen Teil auf die stetige Produktdifferenzierung der deutschen Hersteller zurückzuführen.

Das Bemühen der Hersteller, möglichst alle Marktsegmente durch ein entsprechendes Modellsortiment abzudecken, vermindert also einerseits das Risiko eines erfolgreichen Markteintritts neuer Wettbewerber, andererseits aber auch das Risiko, bei einer verfehlten Modell- und Sortimentspolitik durch die Abhängigkeit von einem oder nur wenigen Modellen in der Existenz gefährdet zu werden.[703]

Im Rahmen ihrer Produktpolitik müssen Hersteller auch über den optimalen Ersatzzeitpunkt eingeführten Modelle entscheiden. Die Hersteller werden bei dieser Frage mit der Problematik konfrontiert, daß ein "zu langer" Modelllebenszyklus negative Auswirkungen auf Imagefaktoren wie Kreativität und Innovationsfähigkeit haben kann, ein "zu kurzer" hingegen das Risiko verfehlter Produktpolitik und zu großem Wertverlust des Gebrauchtwagenbestandes aus Sicht der Verbraucher mit sich bringen kann.[704]

Die Modellpolitik der deutschen Hersteller ist im Vergleich zu japanischen Automobilproduzenten – dies gilt insbesondere für die Spezialisten – durch einen relativ langen Modellzyklus gekennzeichnet.[705] Dies bedeutet, daß im Markt bewährte Modelle durch Modellpflege kontinuierlich sowohl technisch als auch stilistisch überarbeitet werden und sich somit Laufzeiten von bis zu 10 Jahren ergeben können.[706] Diese Art der Modellpolitik wird

---

702 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 195.

703 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 195.

704 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 196 f.; zu den daraus resultierenden Konsequenzen für Kfz-Handelsunternehmen vgl. u.a. *Meinig, Wolfgang/Heß, Andreas (1992)*: 260 ff.; vgl. dazu auch die Erläuterungen zum Gebrauchtwagenmarkt in Kapitel 7.2.1.1.

705 Vgl. hierzu auch *Chaveles, Spyros (1997)*: 95 ff.

706 Interessant und bestätigend sind in diesem Kontext auch die Ergebnisse von *Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel*: „Da die japanischen Modelle – mit sehr wenigen Ausnahmen – nur vier Jahre in Produktion bleiben, im Vergleich zu acht bis zehn Jahren bei den Amerikanern und europäischen Mengenproduzenten, ist es nicht erstaunlich, daß die Japaner nur ein Viertel so viel Fahrzeuge je Modellzyklus produzieren. Überraschend dagegen ist, daß die sehr lange Modell-Lebensdauer der europäischen Spezialisten dazu führt, daß 50% mehr Exemplare je Modell gebaut werden als von dem durchschnittlichen japanischen 'Massenmarkt'-Modell.“ *Womack, James*

nicht nur betrieben, um Markterfolge eingeführter Modelle durch einen Modellwechsel zu gefährden, sondern auch, weil immer breiter werdende Sortimente soviel Kapital binden, daß sich ein gleichzeitig erhöhter Rhythmus des Modellwechsels verbietet.[707]

7.5.2 Preispolitik

In der Mikroökonomie wird der Preis als die bedeutendste Bestimmungsgröße für den Absatzerfolg betrachtet. Jedoch hat sich nach *Meffert* die Rolle der Preispolitik in der Praxis grundsätzlich geändert, da in entwickelten Volkswirtschaften durch fortschreitende Industrialisierung, höhere Pro-Kopf-Einkommen und Lebensstandards sowie die Entwicklung vom Verkäufer- zum Käufermarkt die ursprünglich in der Mikrotheorie unterstellten Prämissen nicht mehr vorliegen.[708] Folglich ist nach *Meffert* die Tendenz zu beobachten, daß die von den Modellen der klassischen Preistheorie prognostizierten Änderungen des Absatzerfolges auf Preisvariationen am Markt nicht immer in der erwarteten Stringenz zu beobachten sind. Somit werden auch die Unternehmen der Automobilindustrie verstärkt damit konfrontiert, daß der Absatz ihrer Produkte immer weniger alleine durch den Preis, sondern nur durch die Kombination verschiedener Aktionsparameter im Rahmen des Marketingmix beeinflußt werden kann.[709]

Der relative Bedeutungsverlust der Preispolitik gegenüber anderen Instrumenten des Marketingmix (vgl. hierzu Abbildung 15) darf jedoch nicht dazu führen, preispolitische Entscheidungen hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Wert- und Mengenkomponente des Umsatzes und damit des Gewinns zu unterschätzen.[710] Nach *Meffert* kann eine zu dogmatische Anwendung der Preispolitik auf Basis der in der klassischen Preispolitik unterstellten Ergebnisse unter Umständen zu kontraproduktiven Entscheidungen führen. Überträgt man *Mefferts* grundsätzliche Überlegungen auf die Automobilindustrie, so lassen sich die folgenden Konsequenzen einer bezogen auf die Unternehmensziele kontraproduktiven Preis-

---

P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1991): 130; vgl. zum Rythmus des Modellwechsels auch *Berg, Hartmut (1984)*: 197.

707 Vgl. zu den kostenmäßigen Gründen eines längeren Modellzykluses auch *White, Lawrence J. (1982)*: 159 f.

708 Vgl. *Meffert, Heribert (1982)*: 230; zu den traditionellen Theorien der Preissetzung vgl. auch *Ahlert, Dieter (1984)*: 98 ff.

709 Vgl. zu den grundsätzlichen Überlegungen dieser Thematik *Meffert, Heribert (1982)*: 230 f.; vgl. zur Problematik für die Automobilindustrie *Müller, Wolfgang (1997)*: 44 ff. sowie *Dudenhöffer, Ferdinand (1997)*: 12 ff. zum komplexen Produkt-Dienstleistungs-Bündel.

710 Vgl. hierzu auch *Dudenhöffer, Ferdinand (1997)*: 12 ff., der aufzeigt, welche Bedeutung in den 90er Jahren Dienstleistungen als Komponenten automobiler Systemmarken haben.

politik skizzieren: [711]

- Versucht ein Automobilhersteller mit einer aggressiven Preispolitik von seinen Konkurrenten Marktanteile zu gewinnen, so besteht die Gefahr, daß diese mit gleichen Mitteln zurückschlagen und so ein ruinöser Preiswettbewerb entstehen kann mit unvorhersehbarem Ausgang für alle Wettbewerbsteilnehmer.
- Versucht ein Automobilhersteller durch Preissenkungen seinen Absatz zu steigern, muß sich dieser erhoffte Markterfolg nicht zwangsläufig einstellen, da Pkw-Preise vom Verbraucher auch als Qualitätsmaßstab angesehen werden, und somit Preissenkungen als Qualitätsminderung interpretiert werden.
- Senken Automobilhersteller temporär für bestimmte Modelle den Preis und versuchen sie bei veränderter Marktlage diesen wieder zu erhöhen, ist dies den Verbrauchern relativ schwer zu vermitteln.

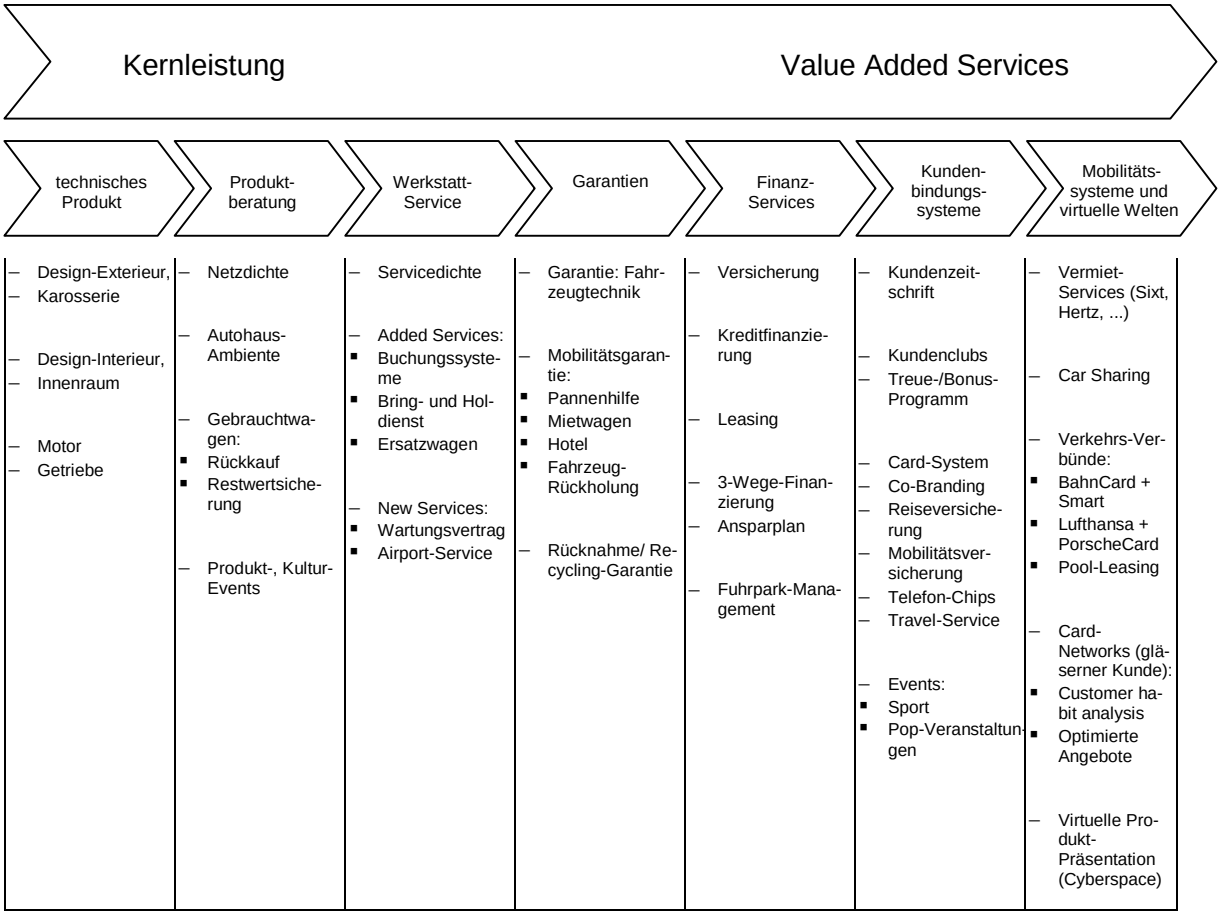
Die möglichen Risiken eines Preiswettbewerbs versuchen die Hersteller verstärkt durch nicht-preisliche Wettbewerbsstrategien zu mindern[712], d.h. sie suchen nach Strategien zur optimalen Preisfindung, bei denen Preispolitik möglichst wirkungsvoll in das Marketingmix integriert und somit über das gesamte Leistungsspektrum durch die Kombination vielfältiger Aktionsparameter ein optimaler Marktpreis gefunden wird.[713] Diese Einschränkungen relativieren zwar die Bedeutung der Preispolitik, entbinden die Hersteller jedoch nicht von der Entscheidungsproblematik, Preise für ihre Modelle konkurrenzgerecht festzulegen. Versteht man nach *Meffert* unter Preispolitik „die Definition und den Vergleich von alternativen Preisforderungen gegenüber potentiellen Abnehmern sowie die Entscheidung für eine Alternative und deren Durchsetzung unter Ausschöpfung des durch unternehmensinterne und -externe Faktoren beschränkten Entscheidungsspielraums“[714], so stellt sich für die Automobilhersteller die preispolitische Entscheidungsproblematik z.B. bei folgenden Anlässen [715]: Preisfestsetzung bei neuen Modellen sowie bei Eintritt in neue Märkte (neue Marktsegmente, neue regionale Märkte), Preisänderungen für bestimmte Modelle als Reaktion auf sich verändernde Nachfrage und Kosten, Preisänderungen als Reaktion auf Preisvariationen konkurrierender Hersteller, Bestimmung des optimalen Preisverhältnisses

711 Vgl. zu den grundsätzlichen Überlegungen im folgenden *Meffert, Heribert (1982)*: 231 ff.
712 Vgl. auch *White, Lawrence J. (1982)*: 157.
713 Vgl. *Meffert, Heribert (1984)*: 231.
714 *Meffert, Heribert (1982)*: 232.

von Pkw innerhalb einer Markenpalette oder aber von Marken innerhalb eines Konzerns.

715 Vgl. zum Folgenden *Meffert, Heribert (1982)*: 232 unter Bezug auf *Kotler, Phillip (1974)*: 507 f.

Abbildung 15: Ganzheitliches Produkt-Dienstleistungs-Bündel nach Dudenhöffer



Quelle: *Dudenhöffer, Ferdinand (1997)*: 14 [modifiziert]

Insgesamt kann festgestellt werden, daß Preisentscheidungen stets durch eine Vielzahl unternehmensinterner und -externer Faktoren beschränkt werden,[716] so daß „preispolitische Maßnahmen von den Unternehmern als kaum kontrollierbar und als risikoreich eingestuft werden.“[717] Dementsprechend sind die preispolitischen Aktivitäten „in der Praxis [bei den Herstellern] sehr stark von der Risikobereitschaft der Entscheidungsträger abhängig, was zu Preisbildungstrategien geführt hat, die tendenziell mehr zu einer risikominimierenden als zu einer optimalen Preispolitik [im Sinne der Gewinnmaximierung] führen.“[718] Diese Art der praxisorientierten Preispolitik führt bei den Herstellern auf den ersten Blick zu einer konkurrenz- und branchenorientierten Preisbestimmung, bei der sich die jeweiligen

716 Vgl. speziell zu den Beschränkungsfaktoren für das preispolitische Akionsfeld die Situation der Automobilhersteller *Heß, Andreas (1997):* 30 ff.

717 *Meffert, Heribert (1982)*: 295 unter Bezug *Weinberg, Behrens, Kaas (1974)*: 52.

718 *Meffert, Heribert (1982)*: 295.

Entscheidungsträger an den Preisen der Konkurrenz ausrichten.[719]

Ausgangspunkt einer derartigen Preispolitik ist der sogenannte Leitpreis, der sich in der Regel an dem Preis des Marktführers oder dem Durchschnittspreis der Branche in dem jeweilig relevanten Marktsegment orientiert, wobei geringfügige Abweichungen von diesem Leitpreis nach oben oder unten auftreten können.[720] Insbesondere imageträchtige Hersteller verfügen über einen sogenannten monopolistischen Preisspielraum[721], der es ihnen erlaubt, ihren Preis oberhalb des Leitpreises zu fixieren.

Charakteristisch für diese Art der Preisbestimmung ist nach *Meffert* einerseits, daß der einmal festgelegte Preis auch dann beibehalten wird, wenn sich die Kostensituation ändert, der Leitpreis aber nicht und andererseits, daß bei Änderung des Leitpreises der Preis, unabhängig von der Kosten- und/oder Nachfragesituation, mitzieht. Aus diesem Verhalten der Hersteller folgert *Meffert*, daß bei konkurrenzorientierten Preisen keine feste Relation zwischen Preis und Kosten bzw. Nachfrage besteht, und daß bei der Verfolgung dieses Prinzips weitgehend auf eine aktive Preispolitik zugunsten einer Risikominimierung verzichtet wird. Diese Art der Preisbildung ist insbesondere in Branchen zu finden, auf deren Märkte homogene Güter gehandelt werden und/oder die sich durch eine hohe Konkurrenzintensität auszeichnen.[722] Da beide Charakteristika auf den deutschen Pkw-Markt zutreffen, ergibt sich, daß die konkurrenz- oder branchenorientierte Preisbestimmung mittels eines Leitpreises für die Analyse dieses Marktes von besonderem Interesse ist.[723]

Hier stellt sich nun die Frage, ob die klassische Preistheorie nicht doch, trotz ihrer rigiden und realitätsfernen Prämissen, gewisse Erklärungsansätze zum preispolitischen Verhalten der Automobilhersteller liefern kann. Im Rahmen der klassischen Modelle der Preispolitik, welche mittels der Marginalanalyse Preisoptima ermitteln, wird von der Grundannahme ausgegangen, daß es sich um ein Einproduktunternehmen handelt. Dabei wird die Analyse des preispolitischen Verhaltens (trotz vielfältiger preis- und absatzpolitischen Marktstrukturen) auf die drei in der Regel wichtigsten Marktformen beschränkt,

---

719 Vgl. zur konkurrenzorientierten Preisbildung auch *Kühne, Stephan/Schmid, Cathrin (o.J.)*: 66.

720 Vgl. *Meffert, Heribert (1982)*: 303 unter Bezug auf Weinberg, Behrens, Kaas (1974): 54; vgl. hierzu auch das Bestreben der Hersteller, über ihre fabrikatsgebundenen Händlerbetriebe eine Imagepostionierung aufzubauen und sich dadurch monopolistische Preisspielräume zu schaffen. Vgl. auch *Heß, Andreas (1997)*: 31.

721 Vgl. zum monoplisitischen Preisspielraum *Kühne, Stephan/Schmid, Cathrin (o.J.)*: 65.

722 Vgl. *Meffert, Heribert (1982)*: 303. Nicht umsonst verweist *Berg* darauf, daß das Bundeskartellamt mehrfach Ermittlungen wegen des Preiswettbewerbs auf dem deutschen Pkw-Markt angestellt hat. Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 198.

723 Vgl. zur Preisführerschaft auf dem US-Markt *White, Lawrence J. (1982)*: 154 ff.

nämlich das Monopol, das Polypol und das Oligopol. Durch die Untersuchung des Kapitels 7.4.4.3, in der die Angebotsseite des deutschen Pkw-Marktes als oligopolistisch strukturiert bezeichnet wird, beschränken sich die weiteren Ausführungen auf die Marktform des Oligopols.[724]

Unter einem Angebotsoligopol wird eine Marktform verstanden, in der eine kleine Anzahl weniger mittelgroßer Anbieter mit relativ großem Marktanteil vielen kleinen Nachfragern gegenüberstehen.[725] Typisch für diese Marktform ist, daß ein Oligopolist bei preispolitischen Entscheidungen nicht nur die Nachfrageseite berücksichtigen muß, sondern auch die möglichen Reaktionen seiner Konkurrenz.[726] Nach *Ahlert* ist in diesem Kontext hervorzuheben, daß dem Oligopolisten auf Grund von Marktunvollkommenheiten ein monopolistischer Preisspielraum zur Verfügung steht, in welchem er bei Preisvariationen seinerseits die Konkurrenz nicht in sein Kalkül einbeziehen muß. Verläßt der Oligopolist jedoch den reaktionsfreien Raum, d.h. setzt er Preise oberhalb des sogenannten Oberpreises, verliert er zahlreiche Kunden an die Konkurrenz.[727] Daraus folgt, daß im Gegensatz zum Polypol der Marktanteil eines oligopolistischen Unternehmens so groß ist, daß sich preisinduzierte Veränderungen der Angebotsmengen eines Oligopolisten auf den Absatz konkurrierender Unternehmen auswirken. Da diese Auswirkungen in das preispolitische Kalkül der Oligopolisten integriert werden müssen, spricht man hier von einer "konkurrenzorientierten Preispolitik".[728]

Die Reaktionsverbundenheit in einem Oligopol[729] führt dazu, daß sich jeder Oligopolist bei der Preisbildung bestimmte Erwartungen bezüglich der Reaktionen seiner Konkurrenten bilden muß. Innerhalb einer Oligopolgruppe lassen sich grundsätzlich drei preispolitische Verhaltensmuster unterscheiden: Wirtschaftsfriedliches Verhalten, Kampfverhalten und Koalitions- oder verabredetes Verhalten.[730] Unter den Automobilherstellern ist das erste oder dritte Verhaltensmuster bei der Bestimmung der unverbindlichen Preisempfehlung auf den ersten Blick dominierend. Beide Verhaltensmuster wären mit den Ergebnissen der praxisorientierten konkurrenz- und branchenorientierten Preisbestimmung in Einklang zu

724 Vgl. zur oligopolistischen Strukur der Automobilindustrie auch *Woll, Artur (1990)*: 212.

725 Vgl. *Ahlert, Dieter (1984)*: 111.

726 Vgl. *Meffert, Heribert (1982)*: 285; vgl. auch *Woll, Artur (1990)*: 212.

727 Vgl. *Ahlert, Dieter (1984)*: 111.

728 Vgl. *Meffert, Heribert (1982)*: 285; vgl. hierzu auch *Wöhe, Günter (1986)*: 557; *Kühne, Stephan/Schmid, Cathrin (o.J.)*: 66.

729 Vgl. hierzu auch *Siebke, Jürgen (1992)*: 69.

bringen. Nach *Meffert* wird beim wirtschaftsfriedlichen Verhalten unterstellt, daß die Oligopolisten mit ihren Preisen in ihrem monopolistischen Bereich bleiben. Erhöht jedoch der als Preisführer anerkannte Oligopolist seinen Preis, heben alle anderen Oligopolisten ebenfalls unverzüglich ihren Preis an. Die absatz- und preispolitischen Maßnahmen der Oligopolisten sind also alleinig auf die Realisation der eigenen Ziele gerichtet und haben nicht die Intention, den Konkurrenten Schaden zu zufügen. Beim Koalitionsverhalten schalten die Unternehmen den Preiswettbewerb untereinander durch Abreden oder durch Vertrag stillschweigend aus und betreiben somit eine "kollektive Preispolitik", die auf Verständigung beruht.[731] Diese Abreden werden jedoch in Rahmen des strikten Kartellverbots im Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen verboten und aus diesem Grund außerhalb der Öffentlichkeit getroffen (z.B. "Frühstückskartell").[732]

Beide Arten der Preisbestimmung, sowohl die praxisorientierte als auch die der klassischen Preistheorie, führen zu Ergebnissen, die das tatsächliche Verhalten der Hersteller anscheinend widerspiegeln bzw. große Parallelen zum tatsächlichen Verhalten aufweisen. Von den Herstellern werden den Händlern (für diese unverbindliche) Listenpreise empfohlen, die für diese die Basis von Verhandlungen mit den Endverbrauchern bilden. Nimmt ein Hersteller nun Preiserhöhungen für Modelle bestimmter Marktsegmente vor, so folgen diesem Beispiel die meisten oder gar alle in diesem Marktsegment konkurrierenden Unternehmen, indem sie in kurzem Zeitabstand auch ihre Preise in ähnlichen Steigerungsraten heraufsetzen.[733] Auffallend ist in der Regel die zeitliche und betragsmäßige Parallelität dieser Maßnahmen innerhalb der strategischen Gruppen.

Gleichfalls ist zu beobachten, daß Listenpreise für eingeführte Modelle in den 60er bis 80er Jahren nur selten herabgesetzt werden, offensichtlich nur eine Maßnahme in einer schwierigen Absatzsituation. Auf solche, durch herstellerspezifische Absatzprobleme ausgelösten Preissenkungen, wird die Konkurrenz nicht reagieren, wenn ihre Modelle eine höhere Marktakzeptanz haben und Preissenkungen nur unnötige Erlösschmälerungen zur Folge haben.[734]

---

730 Vgl. *Meffert, Heribert (1982)*: 286.

731 Vgl. *Meffert, Heribert (1982)*: 286 sowie auch *Ahlert, Dieter (1984)*: 112.

732 Vgl. *Ahlert, Dieter (1984)*: 112.

733 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 198.

734 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 198. Daß die Wettbewerbssituation in den 90er Jahren jedoch zu Senkungen des Listenpreises zwingen kann, belegt die nachfolgende Tabelle. Vgl. *Zippenfennig, Nils (1996)*.

Diese auffallende "Harmonie" bei der Bestimmung der unverbindlichen Preisempfehlung wirft die Frage auf, ob hier nicht kollektive Preispolitik mittels Koalitionsverhalten betrieben wird, oder aber in der Tat konkurrenz- und branchenbezogene Preisfestlegung vorherrscht. Diese Fragestellung ist nach *Berg* nicht nur Anlaß für Diskussionen in der Öffentlichkeit, da die Beobachtungen den Schluß nahelegen, daß auf dem deutschen Pkw-Markt in der Tat kein Preiswettbewerb gegeben ist. Das *Bundeskartellamt* hat aufgrund dieser Beobachtungen mehrfach Ermittlungen durchgeführt, allerdings konnte der Verdacht eines aufeinander abgestimmten Verhaltens der Automobilhersteller nicht nachgewiesen werden.[735]

Verneint man auf den ersten Blick die Existenz eines Preiswettbewerbs auf dem deutschen Pkw-Markt und unterstellt wirtschaftsfriedliches Verhalten oder Konkurrenz- bzw. branchenbezogene Preisfestlegung, so muß man dieses Urteil bei einer intensiveren und detaillierten Betrachtung insbesondere in den 90er Jahren völlig ablehnen. Die Preispolitik der Hersteller beschränkt sich nicht auf die Preisfestlegung mittels Listenpreis für in den Markt einzuführende Modelle oder Preisanpassung im Laufe des Modellzykluses, sondern Preispolitik spielt sich in erster Linie auf der Distributionsebene ab, d.h. zwischen den Markenhändlern und den Endabnehmern.[736] Die Hersteller preisen zwar als eine mögliche Form des direkten Preiswettbewerbs neu einzuführende Modelle analog zu den Preisen der direkten Konkurrenz, mit dem Ziel, die angestrebten Absatzziele nicht zu gefährden. Jedoch haben die so festgelegten Listenpreise nur noch historischen Wert, d.h. sie sind der Ausgangspunkt von intensiven Bargaining-Prozessen zwischen Händlern und Kunden.[737] Der Preiswettbewerb wird somit von den Herstellern in vielfältigster Variation auf indirekter Weise über die Distributionsebene bestritten.[738]

Spätestens seit Mitte der 80er Jahre liegt der vom Käufer zu zahlende tatsächliche Preis

Hersteller/Typ	Neuer Preis (DM)	Alter Preis (DM)	Preisvorteil (DM)
Daihatsu Charade TS	16.990	18.800	1.810 plus Mehrausstattung
Ford Escort Cabrio Flair	33.990	36.990	3.000 inkl. Mehrausstattung
Mercedes S 320	105.800	105.800	3.630 (Mehrausstattung)
Rover 620i Fresh	33.801	33.800	2.949 (Klimaanlage für 1 DM)
VW Golf Cabrio 1,8i	ab 34.950	ab 39.150	4.200
Volvo 440	30.400	30.900	500 (plus Mehrausstattung)

735 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 198.

736 Vgl. zum intensiven Preiswettbewerb auf dem deutschen Pkw-Markt beispielsweise *Heß, Andreas (1997)*: 28; *Lipski, Werner Hartung von (1993)*: 40; *Berg, Hartmut (1984)*: 198.

737 Vgl. hierzu auch *Efter, Marcus/Klodt, Michael von (1996)*.

(Effektivpreis) bei allen Herstellern und den meisten Modellen erheblich unter dem Listenpreis.[739] Die steigende Wettbewerbsintensität und zunehmende Überkapazitäten zwingen die Hersteller und damit auch die Händler, über Preiszugeständnisse ihre Modelle in den Markt zu "drücken".[740] Die Höhe der möglichen Preiszugeständnisse wird dabei von einer Vielzahl unternehmensinterner und -externer Faktoren (gesamtwirtschaftlicher Konjunkturverlauf, Markterfolg einzelner Modelle, Wettbewerbsintensität in einzelnen Marktsegmenten, Auslauf bestehender Modellreihen, Qualität der Händler, Markenimage etc.) beeinflußt.[741] Mit anderen Worten kann der Listenpreis nur noch als Ausgangspunkt eines Bargaining-Prozesses verstanden werden, „in dessen Verlauf der Käufer um so höhere Preisnachlässe durchsetzen kann, je geschickter und hartnäckiger er verhandelt, je schlechter die allgemeine Absatzsituation der Branche zum betrachteten Zeitpunkt beschaffen und je, weniger marktgängig das Modell ist, das erworben werden soll“[742].

Da die Händler vom Hersteller zu festen Großhandelspreisen einkaufen, sind sie zunächst gezwungen, dem Endverbraucher Konzessionen einzuräumen. Diese können in direkten Preisnachlässen bestehen, wobei hier jedoch das Rabattgesetz[743] enge Spielräume setzt. Dadurch ist es auf der Distributionsebene üblich, mit einer „Vielzahl indirekter, ‚versteckter‘ Preisabschläge“[744] zu operieren.[745] Derartige Preisabschläge bestehen in der alltäglichen Praxis der Händlerbetriebe aus kostenlosen Extras wie Radio, Aluminiumfelgen oder Fußmatten, kostenlosen Wartungsarbeiten in der Nutzungszeit, händlereigenen Garantieleistungen und Finanzierungskonditionen[746] oder der aus Händlersicht überteuerten Inzahlungnahme des Gebrauchtwagens der Neukäufer.[747] Sind in den 60er und 70er Jahren diese Maßnahmen noch relativ moderat bzw. bei einzelnen Herstellern (insbesondere

738 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 198.

739 Vgl. hierzu auch *Berg, Hartmut (1996)*: 5 f.

740 Zur Unterscheidung zwischen Push- und Pull-Methode vgl. *Ahlert, Dieter (1984)*: 15.

741 Vgl. zum „ungeregelten Hauen und Stechen“ zwischen den Handelsunternehmen *Berg, Hartmut (1992a)*: 15.

742 *Berg, Hartmut (1984)*: 198.

743 Vgl. vor dem Hintergrund der aktuellen Preispolitik der Hersteller und Händler *Brachat, Hannes/Plate, Doris (1994)*: 12 f. und *Brachat, Hannes/Plate, Doris (1994a)*: 16 ff.

744 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 199.

745 Es gibt viele Möglichkeiten für den Verbraucher den Listenpreis im Rahmen des Verhandlungsprozesses zu reduzieren – trotz des Rabattgesetzes. Folgende Möglichkeiten spielen in der Praxis eine bedeutende Rolle: Hauspreise, Auslaufmodelle, Tageszulassungen, Vorführwagen, Reimporte, Faxumfragen und Sachleistungen. Vgl. *Brachat, Hannes/Plate, Doris (1994)*: 12 f.

746 Die Finanzierung und das Leasing wird für die Hersteller immer wichtiger. So wurden 40% der Ford-Neuzulassungen im ersten Halbjahr 1995 über Finanzierungs- und Leasingverträge der Ford Bank AG, Köln, erzielt. Vgl. *o.V. (1995)*.

747 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 199.

BMW, Mercedes und Porsche) nicht notwendig, um entsprechende Absatzleistungen zu erzielen, eskaliert diese Entwicklung spätestens seit Mitte der 80er Jahre. Für viele Händler sind die dadurch verursachten Erlöseinbußen so gravierend, daß die Hersteller mittlerweile dauerhaft gezwungen sind, den Händlern einen finanziellen Ausgleich zu gewähren und ihr Händlernetz geradewegs zu subventionieren.[748] Die Formen, in denen dieser Ausgleich gewährt wird, sind vielfältig. Je nach Marktlage werden von den Herstellern Verkaufsfördermaßnahmen getroffen, die sich verschiedenster Modalitäten und Konditionen bedienen. So werden sogenannte Abverkaufshilfen für auslaufende Modelle gewährt oder für besonders schwer verkäufliche Modelle Zusatzprämien gebilligt. Verlieren Hersteller Marktanteile an direkte Konkurrenten über einen längeren Zeitraum, ist es üblich, dem Händler für den Eintausch gebrauchter Konkurrenzmodelle "Kopfgelder" zu gewähren, d.h. für jeden Kunden mit einem gebrauchten Konkurrenzmodell, der ein neues Modell des "kopfgeldgewährenden" Herstellers kauft, erhält der Händler für den Eintausch eine Extraprämie. Die von den Herstellern getroffenen Maßnahmen lassen sich beliebig fortsetzen. Für viele Händler ist die Quantität und Komplexität der Maßnahmen nicht mehr überschaubar und erfordert auch in mittleren Betrieben einen eigenen Sachbearbeiter, der diese Verkaufsfördermaßnahmen koordiniert und kontrolliert.

Als eine weitere Form des indirekten Preiswettbewerbs ist die Plazierung von Sonderserien bzw. -modellen[749] zu betrachten. Dabei wird ein Modell „in bestimmter Ausstattung und Farbgebung in begrenzter Auflage zu einem Preis angeboten, der deutlich unter dem Preis liegt, der zuvor gezahlt werden mußte, wenn diese Variante von einem Käufer individuell ausgewählt“[750] worden ist. Auf diese subtile Art werden auch Listenpreise herabgesetzt.[751] Fürchten nach *Berg* die Hersteller in der Regel die Reduzierung des Listenpreises z.B. aus Image- oder Qualitätsgründen, die den Hersteller diskreditieren können[752], kann durch ein neu aufgelegtes Sondermodell die unmittelbare Vergleichbarkeit zum eingeführten Modell kaschiert werden und die unter Umständen negativen Assoziationen der Verbraucher mit gesenkten Listenpreisen zumindest teilweise vermieden werden.[753]

---

748 Nicht zuletzt resultieren die seit Mitte der 90er Jahre verstärkten Anstrengungen der Hersteller zur Reorganisation ihrer Distributionssysteme aus dieser Notwendigkeit.

749 Vgl. zu Sonderserien und Sondermodellen insbesondere *Dehnhardt, Hans-Peter (1990)*.

750 *Berg, Hartmut (1984)*: 199.

751 Vgl. zur Rolle des Sondermodells im Rahmen der Preispolitik auch *Dehnhardt, Hans-Peter (1990)*: 16-25.

752 Vgl. zur Problematik der mit Sondermodellen verbundenen Preiseffekte auch *Ahlert, Dieter (1984)*: 127.

753 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 199.

Nach *Berg* hat dieser indirekte Preiswettbewerb[754] über die Distributionsebene für die Hersteller, zwischen denen ein hohes Maß an oligopolistischer Interdependenz besteht, gravierende Vorteile[755]: Im Gegensatz zu einem direkten Preiswettbewerb über Listenpreise kann der indirekte „flexibel gehandhabt und gemäß den jeweils gegebenen Erfordernissen von Modell zu Modell, von Händler zu Händler, ja von Käufer zu Käufer in nahezu beliebiger Differenzierung betrieben werden.“[756] Diese Vorgehensweise schafft eine gewisse Intransparenz für die Konkurrenten, die folglich über die Ausgestaltung derartiger Konzessionen nur unvollkommen informiert sind und ihnen das Treffen gezielter Gegenmaßnahmen erschwert.[757]

Gleichzeitig werden durch dieses Verhalten die Transaktionskosten der Endverbraucher erhöht, die erst durch Bargaining-Prozesse den Effektivpreis eruieren können. Da die Verbraucher jedoch ein Kalkül aufstellen, welches determiniert wird durch die Kosten der günstigsten Alternative und den Kosten der Suche nach dieser, wird in der Regel ein Preis vereinbart, der über dem der tatsächlich realisierbaren kostengünstigsten Alternative liegt. Die Hersteller und damit die Händler schöpfen somit einen Teil der Konsumentenrente ab, welche bei direkter Senkung der Listenpreise aufgrund fehlender Transaktionskosten unter Umständen nicht abzuschöpfen wäre. Mit anderen Worten erhöht der indirekte Preiswettbewerb die Transaktionskosten der Endverbraucher, ohne zunächst die Hersteller zu belasten. Erst ab einem gewissen Preisnachlaß durch den Händler wird auch der Hersteller in die Konsequenzen dieses indirekten Preiswettbewerbes involviert. Somit dient die Distributionsebene als eine Art "preispolitischer Puffer", der jedoch im Laufe des Beobachtungszeitraumes immer mehr an Bedeutung verliert und die Hersteller selber immer stärker mit den tatsächlich erzielbaren Preisen für ihre Modelle durch Subventionierungen des Händlernetzes konfrontiert.

Den Herstellern gelingt es dadurch, eine Strategie der Preisdifferenzierung zu realisieren, bei der für ein gleiches Produkt von verschiedenen Kunden verschieden hohe Preise gefordert werden können. Die Voraussetzungen für den Erfolg einer solchen Strategie liegen durch die Verlagerung des Preiswettbewerbs auf die Distributionsebene vor. Da das Suchverhalten der Nachfrager durch die Transaktionskosten regional begrenzt und der

754 Zur Definition und Gründen indirekter Preispolitik vgl. auch *Ahlert, Dieter (1984)*: 129-130.

755 Vgl. hierzu auch *White, Lawrence J. (1982)*: 156.

756 *Berg, Hartmut (1984)*: 199.

757 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 199.

Markt durch die Einschaltung der Händler als Absatzmittler intransparenter für die Verbraucher wird, erzielen die Hersteller quasi eine regionale Marktaufteilung mit der Konsequenz, daß Käufer erst durch Bargaining-Prozesse mit den Händlern und dadurch bedingten Transaktionskosten Effektivpreise erzielen, die aber über den tatsächlichen Marktpreisen liegen können. Somit wird ein Teil der Kosumentenrente durch die Hersteller (eventuell auch durch die Händler) abgeschöpft.

Insgesamt kann jedoch festgestellt werden, daß zwischen den Herstellern ein intensiver Preiswettbewerb herrscht, der im Laufe des Beobachtungszeitraumes zunächst immer stärker auf der Distributionsebene ausgetragen wird und sich spätestens seit Mitte der 80er Jahre mit gravierenden Konsequenzen zu Lasten der Hersteller auswirkt, da diese gezwungen sind, ihr Händlernetz massiv zu subventionieren. Sind im Laufe des Beobachtungszeitraumes nur die Hersteller der strategischen Gruppe II gezwungen, zu dieser massiven Subventionierung zu greifen, erstreckt sich dieser Sachverhalt in den späten 80er und beginnenden 90er Jahre zunehmend auch auf die Hersteller der strategischen Gruppe I und III.

Obwohl sich diese Analyse auf den deutschen Wirtschaftsraum beschränkt, haben unterschiedliche Preisniveaus für Automobile auf den nationalen Märkten des europäischen Binnenmarktes auch Auswirkungen auf die Preis- und Distributionspolitik der Hersteller in Deutschland. Zwangsläufig lösen Preisunterschiede in den Mitgliedsstaaten grenzüberschreitende Einkäufe aus, da Einzelpersonen oder Pkw-Vermittler versuchen, die großen Einsparpotentiale auszunutzen. Die Preisdifferenzierung der Hersteller wird häufig als Beweis dafür angeführt, daß der Binnenmarkt nur eingeschränkt funktioniert und Arbitragegeschäfte von Verbrauchern sowohl durch die Hersteller als auch durch nationale Verwaltungsvorschriften behindert werden.[758]

Um derartigen Vermutungen nachzugehen, hat die *Europäische Kommission* eine ausführliche Analyse der Preisgestaltung für vergleichbare Modelle in den Mitgliedsstaaten in Auftrag gegeben. Im Zuge dieser Untersuchungen wurden mehrere Faktoren für die teilweise gravierenden Preisunterschiede festgestellt. Die Preisdifferenzierungsstrategie für verschiedene Märkte der Mitgliedstaaten ist zum einen die rationale und kompetitive Reaktion ausländischer Hersteller auf die Existenz einheimischer Produzenten, die traditionell Preisführer auf ihren Heimatmärkten sind und entsprechend der Kaufkraft der Verbraucher Preise festlegen. Andererseits kann die erhöhte Käuferpräferenz für Marken einheimischer

758 Vgl. *Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1996)*: 19.

Hersteller ausländische Mitbewerber zwingen, Preise unterhalb der der nationalen Hersteller zu setzen, um ihre gewünschten Absatzzahlen zu erzielen.[759]

Es ist jedoch nicht richtig, die Preisdifferenzierung der Hersteller nur auf rationales Kalkül obiger Art zurückzuführen. Weitere Ursachen für eine solche Preisstrategie basieren auf politischen Rahmenbedingungen, denen die Hersteller zwangsläufig Tribut zollen müssen und somit das Funktionieren des Binnenmarktes in diesem Sektor beeinträchtigen.[760]

Im Rahmen ihrer Analyse stellt die *Europäische Kommission* fest, daß 1993 für 64% (1995: 93%) der untersuchten Modelle Nettopreisunterschiede (d.h. Preise vor Steuern) von mehr als 20% zwischen dem günstigsten und dem teuersten Land zu beobachten sind. Auffallend ist dabei, daß diejenigen Länder 1995 die günstigsten Preise aufweisen, die die stärkste Währungsabwertung zu verzeichnen hatten.[761] Die Analyse kommt auch zu dem Schluß, daß die Preisunterschiede sich in Ländern mit einer "harten" Währung verringern bzw. tendenziell gering sind und somit letztendlich die Streuung der Preise im wesentlichen durch diejenigen Länder verursacht wird, die über eine "weiche" Währung verfügen.[762]

Die Hersteller und Händler müssen jedoch nicht nur währungstechnische und -politische Aspekte bei ihren Preisentscheidungen für die einzelnen Teilmärkte der Europäischen Union beachten, sondern auch unterschiedliche Steuerniveaus in den jeweiligen Mitgliedsstaaten. Dabei bedingen hohe Steuerniveaus niedrige Nettopreise, um die jeweiligen Absatzziele der Hersteller realisieren zu können. Da Käufer aus Mitgliedsstaaten Fahrzeuge auf benachbarten Märkten steuerfrei kaufen können, werden insbesondere jene Verbraucher von niedrigen Vorsteuerpreisen angezogen, die in ihren Heimatländern niedrigere Steuerniveaus aufweisen. Die Möglichkeit, grenzüberschreitend einzukaufen, führt dazu, daß Händler in Grenzregionen zu Ländern mit geringeren Vorsteuerpreisen gezwungen sind, niedrige Preise als ihre weiter im Inland ansässigen Kollegen für identische Modelle zu verlangen.

Diese Analyse zeigt auf, daß Wechselkursschwankungen, unterschiedliche Steuerniveaus und die Möglichkeit grenzüberschreitender Käufe die Preissetzungsspielräume limi-

759 Vgl. *Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1996)*: 19.
760 Vgl. *Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1996)*: 19.
761 Vgl. *Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1996)*: 20.
762 Vgl. *Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1996)*: 20.

tieren bzw. für Händler und Hersteller negative Auswirkungen auf Umsatz und Gewinn haben können.[763] Die *Kommission* ist sich der für Hersteller und Händler daraus resultierenden Problematik bewußt, hält aber i.S. des Binnenmarktes Arbitragegeschäfte im Verbraucherinteresse für vollkommen legitim und schützenswert. Somit ist es das Bestreben der *Kommission*, durch Angleichung der politischen Rahmenbedingungen auf allen nationalen Märkten des Binnenmarktes die Ursachen für Preisdifferenzierungsstrategien der Hersteller zu beseitigen und Wettbewerbsverzerrungen auszuschalten.[764]

7.5.3 Distributionspolitik

Sind die 60er und 70er Jahre durch das Bemühen der Hersteller geprägt, ein flächendekkendes Verkaufs- und Servicenetz aufzubauen (Quantität dominiert Qualität), legen diese zu Beginn der 90er Jahre den Schwerpunkt ihrer Bemühungen auf die qualitative Optimierung ihrer Distributionssysteme. Wesentlich zu diesem veränderten strategischen Verhalten beigetragen hat, in Verbindung mit dem Übergang zum reifen Markt und damit verändertem Konsumentenverhalten[765], die Tatsache, daß hersteller- bzw. markenspezifisch bis zu 30% des Fahrzeuglistenpreises auf Herstellerseite Kosten für Verwaltung und Vertrieb darstellen. Somit wird verständlich, daß die meisten Hersteller nach der Rationalisierung ihres Beschaffungswesens nun in der Reduzierung der Vertriebskosten das größte Kosteneinsparungspotential für die Zukunft sehen.[766]

Die strategische Neuausrichtung ihrer Distributionssysteme[767] wird jedoch nicht nur

---

763 Vgl. *Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1996)*: 20.

764 Vgl. *Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1996)*: 20.

765 Vgl. *Appel, Holger (1995).*

766 Vgl. *Heß, Andreas (1997)*: 30.

767 Die Reorganisation des Distributionssystems soll hier am Beispiel der Ford-Werke AG dargestellt werden, da es Elemente und Richtungsentscheidungen beinhaltet, die sich auch bei den anderen deutschen Herstellern wiederfinden. „Die Ford-Werke AG und der Händlerverband haben ein neues Vertriebs- und Rabattsystem vereinbart, das ab Anfang 1997 Gültigkeit für alle Partner in der Bundesrepublik haben wird. Ford hat 1994 alle Händlerverträge gekündigt, um die der neuen GVO entsprechenden Verträge und ein neues Rabattsystem einzuführen. Die neue Vertriebsstruktur sieht vor, daß zunächst alle Händler, unabhängig vom bisherigen Haupt- oder Unterhändler-Status, den einheitlichen neuen Vertrag angeboten bekommen. Auf dessen Basis und Anforderungsprofil kann der einzelne Händler selbständig entscheiden, ob er A- oder B-Händler werden soll. Als Richtlinie für die Auswahl fungieren Kriterien wie die Lage des Betriebes, Ausstattung, Investitionsmöglichkeiten und Marktverantwortung. Der künftige A-Händler verfügt über ein größeres Marktverantwortungsgebiet als der Kollege mit dem B-Händler-Vertrag, muß aber dementsprechend auch bei Lagerfahrzeugen, Teilen und Systemen mehr investieren. Die B-Händler haben entsprechend weniger hohe Investitionsverpflichtungen und sollen mit dem entsprechenden A-Händler kooperieren. Dadurch sollen Doppel-Investitionen vermieden werden. Das Konzept sieht vor, daß innerhalb eines Bereiches der A-Händler die Gesamtmarktverantwortung hat und dementsprechend ein höheres Anforderungsprofil erfüllen muß. Der B-Händler trägt nur die Verantwortung für einen Teil dieses Gebietes und muß lediglich die Verkaufs- und Service-Standards erfüllen. Dritte Stufe im Ford-Vertrieb sind die "Autorisierten Ford-Agenturen", die als anerkannte Ford-Werkstätten auch Neuwagen im Namen des zuständigen Händlers verkaufen werden. In die Entscheidung, für welchen künftigen Status sich die Händler entscheiden, will Ford "nicht hineinreden", allerdings

durch die Schaffung reiner Kostenvorteile im Vertrieb forciert, sondern darüber hinaus geht es den Herstellern darum, Wettbewerbsvorteile durch die kunden- und serviceorientierte Gestaltung[768] der Absatzkanäle zu erzielen.[769] Ursächlich sind hierfür u.a. die zunehmend gleichwertigere Produktqualität[770] der konkurrierenden Hersteller sowie die gestiegene Komplexität technisch-konstruktiver Merkmale im Fahrzeugbau. Insbesondere diese beiden Faktoren erschweren es den Herstellern in zunehmendem Maße, durch technologische Produktqualitäten, Verbraucher dauerhaft an ihre Produkte zu binden. Parallel dazu verlieren die Modelle optisch an markenspezifischer Identität, da alle Hersteller ihre Bemühungen im Rahmen der Produktpolitik auf die Verringerung der Verbrauchs- und Emissionswerte, die Nutzung von Synergieeffekten in der Produktion (Gleichteilekonzept, Badge Engineering[771]) sowie auf die notwendige Berücksichtigung gesetzgeberischer Auflagen (z.B. Sicherheitsvorschriften) konzentrieren müssen und sich die Produkte dadurch optisch immer mehr angleichen.[772]

Hohe Produktqualität ist in den 90er Jahren allenfalls eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung mehr für die erfolgreiche Marktprofilierung und den sich daraus resultierenden Markterfolgen eines Herstellers. Wird hochwertige Produktqualität vom Verbraucher als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt, müssen die Hersteller nach anderen, erfolgsversprechenden Profilierungschancen suchen, um sich im intensiveren Wettbe-

---

hoffen alle Beteiligten, daß die Händler die eigene Leistungsfähigkeit richtig einschätzen. Um auf wirtschaftlicher Basis mehr Qualität und Leistung bringen zu können, stellt sich die Rabattrechnung für die Ford-Partner ab 1997 leistungs- und qualitätsbezogen dar. Neben dem verringerten Grundrabatt und einem Volumenrabatt bestimmen künftig auch der Leistungs- und der Qualitätsrabatt das Einkommen der einzelnen Ford-Händler in Deutschland. Beim Leistungsrabatt zählen das Erreichen des vom Marketinginstitut SIS, Essen, vorgegebenen und vom Händler mit Ford individuell vereinbarten Jahresverkaufs-Ziels sowie als Neuerung der Anteil der selbst im Marktverantwortungsgebiet verkauften Fahrzeuge (Eigenindex). Damit soll die "Rabattschleuderei" unterbunden werden, denn Händler, die mit großen Rabatten in andere Marktverantwortungsgebiete verkaufen, erhalten für diese Fahrzeuge weniger Rabatt vom Hersteller Ford. In den Qualitätsrabatt fließen die Ergebnisse der Kundenzufriedenheits-Befragung im Bereich Verkauf und Service ein. Den ordnungsgemäßen Betriebsablauf in seinem Autohaus kann der Händler wahlweise durch eine spezielle Prüfung oder durch Teilnahme am Qualitäts-Management-System Ford QMS ISO 9002 nachweisen. Leistungs- und Qualitätsrabatt machen rund 20% des gesamten Händlerrabatts aus, der bisher im Durchschnitt bei 17 liegt. Eine der Grundforderungen an das Rabattsystem ist, daß dieses neue System für Ford aufkommensneutral und für die Händlerschaft ertragsneutral sein muß. Obwohl Werk und Händlerverband offiziell betonen, daß die bisherige Stützpunktzahl von 913 Haupthändlern mit 129 Filialen und 1.524 Werkstätten insgesamt möglichst beibehalten werden soll, schließen beide nicht aus, daß Betriebe bald aufgeben müssen.“ *Bachter, B. O. (1996)*. Zum schwierigen Verhandlungsprozeß zwischen den Ford-Werken und dem Händlerverband vor der Einführung des neuen Vertriebs- und Rabattsystems vgl. *o.V. (1996)* sowie *Plate, Doris (1996a)*.

768 Vgl. *o.V. (1996l)*: 2.

769 Vgl. *Heß, Andreas (1997)*: 30; vgl. hierzu auch *Frey, Peter/Ostmann, Bernd (1996)*.

770 Ursächlich für diese Entwicklung ist sicherlich auch die Gleichteilstrategie und das Platform-Engineering der Hersteller. Vgl. hierzu u.a. *Dudenhöffer, Ferdinand (1997)*: 7 f.

771 Vgl. *Dudenhöffer, Ferdinand (1997)*: 6-12.

772 Vgl. *Heß, Andreas (1997)*: 30.

werb Vorteile gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen. Eine vorrangige Möglichkeit sich am Markt erfolgreich zu positionieren und dadurch Wettbewerbsvorteile zu erzielen, sehen die Hersteller in einer qualifizierten Absatzorganisation. Hierdurch gewinnt der fabrikatsgebundene Händlerbetrieb zentralen Stellenwert für die Hersteller. Deren Leistungen und Auftreten bestimmen neben einer produktseitig konsequent auf Qualität oder Exklusivität abgestellten Markenpositionierung zunehmend an Bedeutung für den Absatzerfolg eines Herstellers.[773]

Wollen die Hersteller in den 90er Jahren ihre Marktpotentiale auf dem reifen deutschen Pkw-Markt vollständig und dauerhaft erschließen, müssen sie sich kritisch mit der Qualität und Quantität ihres Distributionssystems auseinandersetzen. Können unter den veränderten Rahmenbedingungen des reifen Marktes Wettbewerbsvorteile insbesondere durch ein qualitativ hochwertiges Händlernetz geschaffen werden, sind Reorganisationsmaßnahmen deutscher Hersteller in ihrem Distributionssystem zwingend erforderlich. Folglich arbeiten alle deutschen Hersteller an der Reorganisation, um durch qualitativ hochwertige Serviceleistungen auf der Distributionsebene eine hohe Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität[774] zu erzielen und dadurch ihren Marktanteil zu festigen bzw. zu steigern.[775] M.a.W. kann nur ein effektives Kunden- und Servicekonzept auf Basis hoher, in den 90er selbstverständlichen Produktqualität, Wettbewerbsvorteile begründen und damit Marktanteile sichern. Daraus folgert *Müller*, daß der Hersteller mit dem qualifiziertesten Vertriebssystem und dadurch mit der größten Anzahl zufriedener Servicekunden den Wettbewerb gewinnt.[776]

Eine Studie über die Kundenzufriedenheit mit den auf dem deutschen Markt agierenden Automobilherstellern, die das manager magazin in seiner März-Ausgabe 1996[777] veröf-

---

773 *Heß, Andreas (1997)*: 30 f.

774 Zur Bedeutung der Kundenloyalität vgl. auch *Berg, Hartmut (1996)*: 13 f.

775 Vgl. dazu die analogen Ausführungen zum Automobilhandel von *Müller, Wolfgang (1997)*: 45 f.

776 Vgl. *Müller, Wolfgang (1997)*: 45.

777 „In den USA müssen sich die Automobilkonzerne jedes Jahr einer Umfrage über die Zufriedenheit ihrer Kunden stellen. Sie wird von der Agentur J.D. Power erstellt und veröffentlicht. Auch in Europa lassen sich die meisten Autohersteller in Sachen Kundenzufriedenheit messen. Doch die Ergebnisse, die Infratest Burke in ihrem Auftrag ermittelt, bleiben unter Verschluß. Zur Geheimniskrämerei haben zumindest die deutschen Automobilmanager derzeit keinen Grund. Denn ihre Fabrikate sind sowohl in den USA wie in Europa im Aufwärtstrend. Der Aufstieg der Deutschen läuft parallel zum Absturz der Japaner, dem sich nur Toyota entziehen kann. Diesen Trend bestätigt auch die jüngste vertrauliche 'Customer Satisfaction'-Studie, die Infratest Burke Ende 1995 für den deutschen Markt vorgelegt hat. Insgesamt 13.410 Autobesitzer, die ihr Fahrzeug vor etwa 24 Monaten gekauft haben, wurden eingehend nach ihren Erfahrungen befragt. Noten gab es unter anderem für Verarbeitungsqualität, Fehlerhäufigkeit, Verbrauch, Dynamik, Service und Reparaturkosten. Das Qualitätsniveau der Branche, so der Gesamteindruck, hat sich in den vergangenen Jahren deutlich nach oben bewegt. Wirklich schlechte Beurteilungen gab es für keine der 23 getesteten Marken. Dies erklärt auch den Abstieg der meisten Japaner ins graue Mittelfeld: Sie sind zwar abso-

fentlicht, zeigt die Stärken und Schwächen der deutsche Hersteller und ihrer Händler im Vergleich zu den ausländischen Konkurrenten.[778]

7.5.4 Kooperationspolitik

7.5.4.1 Strategische Allianzen und Kooperationen

Die ausländischen Anbieter auf dem deutschen Markt erzeugen auf die wenigen einheimischen Hersteller einen permanenten Wettbewerbsdruck, welcher eine Art Schutzfunktion gegen Verhaltensabstimmungen und bewußtem Parallelverhalten der deutschen Hersteller darstellt. Diese Schutzfunktion könnte jedoch langfristig konterkariert werden, da nationale und internationale Kooperationsvereinbarungen in der Automobilindustrie in den letzten Jahren stark zugenommen haben.[779] Diese Entwicklung kann nicht verwundern, da Kooperationen in Branchen an Bedeutung gewinnen, die durch Globalisierungstendenzen, hohem Technologie- und Know-how-Input und der Notwendigkeit sehr hoher Vorabinvestitionen bei hohem Investitionsrisiko gekennzeichnet sind.[780] Da diese drei Kriterien zunehmend für die Automobilindustrie in den 90er Jahren typisch sind, folgt, daß Kooperationen als strategische Option verstärkt in das Kalkül der Unternehmen einfließen.[781] Die veränderten Wettbewerbsbedingungen zwingen die Hersteller nicht nur zu neuen Markt-, Produkt- und Kostenmanagementstrategien, sondern die Unternehmensleitungen müssen auch Grundsatzentscheidungen treffen, welche Wertschöpfungsstufen ihre Unternehmen im Alleingang oder im Rahmen von Kooperationen erbringen sollen.[782]

Kooperationen werden erst in den 70er und 80er Jahren verstärkt in das Kalkül der Unternehmen integriert. In den 50er und 60er Jahren favorisieren nach *Müller-Stewens/Gocke* die Unternehmen die zwei alternativen Konstellationen "Markt" und "Hierarchie" als aus-

---

lut kaum schlechter geworden, können sich aber dank der neuen Stärke der Europäer nicht mehr profilieren. Selbst beim Service und beim Preis-Leistungsverhältnis setzen sie keine Maßstäbe mehr. Einzelne Anbieter müssen sich hier sogar mit den hintersten Rängen begnügen. Traditionell besetzen die bundesdeutschen Hersteller auf ihrem Heimatmarkt Spitzenplätze, wobei der Stern alle überstrahlt und einen deutlichen Vorsprung vor der Konkurrenz aus München hält. Bemerkenswert ist auch das solide Abschneiden der Franzosen, allen voran Renault. Den schlechtesten Notendurchschnitt gab es für die Werkstattpreise. Außer Skoda erreichte hier kein Hersteller Spitzenwerte, ganz hinten liegen Porsche und Honda.“ o.*V. (1996c)*.

778 Vgl. Anhänge 39 und 40.

779 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 183.

780 Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 29.

781 Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 29; vgl. zu dieser Entwicklung auch *Clement, Reiner (1994)*: 129 ff.; *Mielke, Thomas/Voegele, Andreas R. (1994)*: 303 ff.

782 Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 29; vgl. hierzu auch die Ausführungen von *Dudenhöffer, Ferdinand (1997)*: 9 ff. zu strategischen Teilen und badge engineering.

schließliche Organisationsformen wirtschaftlicher Aktivitäten,[783] wobei insbesondere usamerikanische Hersteller[784] die Organisationsform "Hierarchie" bevorzugen. Dabei verstehen *Müller-Stewens/Gocke*, unter Bezug auf *Siebert*, unter der Konstellation "Markt" eine marktlich-wettbewerbliche Organisationsform, die sich durch Funktionsspezialisierung der Marktteilnehmer, Effizienzdruck, opportunistisches Verhalten und dadurch beeinträchtigten Informationsfluß zwischen den Marktteilnehmern auszeichnet. Die Koordination zwischen den Marktteilnehmern erfolgt hier ausschließlich über das Instrument des Preises, wobei bei Differenzen zwischen den Marktteilnehmer über Konditionen des Austausches mittels Verhandlungsprozessen gelöst werden müssen, da die geplante Transaktion ansonsten scheitert.[785] Die Marktlösung bietet den Vorteil, daß im Falle „unterschiedlicher komparativer Vorteile der Teilnehmer eine Spezialisierung auf das Gut mit der kostengünstigsten Produktion erfolgen kann.“[786] Dabei darf aber nicht übersehen werden, daß durch die Koordination über den Markt sogenannte Transaktions- und Informationskosten entstehen können, so daß die Herstellung innerhalb eines Unternehmens kostengünstiger sein kann.[787] In einem solchen Fall wird der Koordinationsmechanismus des Preises durch Anweisungen der Unternehmensleitung ersetzt. Kennzeichnend für die neuere Entwicklung in der Automobilindustrie ist, daß eine solche Koordination nicht nur innerhalb von Konzernen erfolgt, sondern zwischen autonomen Akteuren. Handelt es sich bei diesen um rechtlich selbständige Unternehmen, spricht man von einem Unternehmensnetzwerk bzw. bei den Akteuren von Netzwerkunternehmen. Ziel eines solchen kooperativen Netzwerkes ist es, als strategisch geführte Organisationsform zwischen "Markt" und "Hierarchie", Wettbewerbsvorteile zu realisieren.[788] Die Kooperationsvereinbarungen können unterschiedliche Intensitäten[789] aufweisen, jedoch sind die Beziehungen zwischen den rechtlich selb-

783 Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 29 unter Bezug auf *Coase*.

784 Vgl. hierzu insbesondere die Ausfühungen zum Rouge-Komplex von *Womack, James P./Jones Daniel T./Roos, Daniel (1991*): 43 f.

785 Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 29 f.

786 *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 29.

787 Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 29. Vgl. hierzu auch die Überlegungen zum transaktionskostentheoretischen Ansatz von *Williamson* im Kapitel 3.2.

788 Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 30 f.; vgl. hierzu auch *Mielke, Thomas/Voegele, Andreas R. (1994)*: 303 ff.

789 In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden vielfältige Formen der zwischenbetrieblichen Kooperation unterschieden. Eine Einteilung erfolgt nach den beteiligten Wirtschaftsstufen. Unter einer horizontalen Kooperation wird die Zusammenarbeit zwischen Wettbewerbern der gleichen Wirtschaftsstufe, die gleichartige oder eng substituierbare Güter anbieten, verstanden. Unter einer vertikalen Kooperation wird die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen verstanden, die unterschiedlichen Wirtschaftsstufen angehören. Eine weitere Einteilung orientiert sich an den gemeinschaftlich durchgeführten Funktionen. Dabei kann sich die vereinbarte Zusammenarbeit auf na-

ständigen Unternehmen tendenziell eher durch kooperative denn durch kompetitive Elemente gekennzeichnet.[790]

Nach *Müller-Stewens/Gocke* unter Bezug auf *Mowery* kann unter einer Kooperation „die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen zur Erzielung eines mittel- und langfristigen Vorteils“ verstanden werden, „die Produktentwicklung, Herstellung oder Vermarktung umfaßt, nicht auf distanzierten Markttransaktionen basiert und zu der die [selbständigen] Partner[791] in bedeutendem Umfang Kapital, Technologie, Know-how und andere Vermögenswerte beisteuern müssen“ und eine wechselseitig ex-ante-Abstimmung der Mittel und Handlungen auf die Interessen der Partner erfolgt.[792]

Nach *Strebel* besteht für die Unternehmen der ökonomische Anreiz, kooperative Beziehungen einzugehen und somit ihre eigenen Entscheidungsspielräume zu begrenzen, wenn die Kooperation effektiver und effizienter zu sein verspricht als der Alleingang der jeweiligen Partner.[793] Nach *Jarillo*[794] bedingt die Gewährleistung von Effektivität und Effizienz einer Kooperation erstens die Funktionsausgliederung in Richtung des effizientesten Anbieters, zweitens die Konzentration des Unternehmens auf Bereiche mit komparativen Vorteilen und drittens die Senkung der Transaktionskosten.[795]

Zwar weisen *Müller-Stewens/Gocke* daraufhin, daß sich die Funktionsausgliederung und darauf folgende Konzentration der Aktivitäten eines Unternehmens auf dessen Bereiche mit komparativen Vorteilen entlang verschiedener Richtungen der Wertschöpfungskette gestalten lassen,[796] allerdings interessieren im Rahmen dieser Arbeit besonders die Kooperationen von Unternehmen derselben Wertschöpfungsstufe, also Kooperationen zwischen deutschen Automobilproduzenten.

---

hezu alle betrieblichen Funktionen erstrecken, z.B. auf Beschaffung, Produktion, Absatz und Finanzierung. Meist bleibt die Zusammenarbeit auf einzelne Funktionen bzw. Teilfunktionen beschränkt. Unterteilt man die kooperative Tätigkeit nach Marktgebieten, so wird zwischen regionalen und überregionalen Vereinbarungen für Inlandsmarkt differenziert oder aber nach Zusammenarbeit auf Auslandsmärkten. Nach der beabsichtigten Dauer kooperativen Zusammenarbeit differenziert man kurz-, mittel- oder langfristige Kooperationen. Strategische Allianzen als längerfristig angelegte kooperative Vereinbarungen sind damit eine Spezialform von Kooperationen.

790 Auf diesen Sachverhalten verweisen auch *Mielke, Thomas/Voegele, Andreas R. (1994)*: 306, indem sie den Beginn einer Kooperation als Dialog bislang getrennt operierender Wettbewerber bezeichnen.

791 „Demgegenüber werden Erscheinungsformen der Konzentration – Unternehmen in einem Konzernverbund und Mehrheitsbeteiligungen – ausdrücklich vom Kooperationsbegriff ausgeschlossen.“ *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 32.

792 Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 31 mit Bezug auf *Mowery, D.C. (1988)*.

793 Zitiert nach *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 32.

794 Zitiert nach *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 33.

795 Die übergeordneten Zielsetzungen der Einkaufskooperationen mittelständischer Zulieferunternehmen in Baden-Württemberg bechreiben beispielsweise *Mielke, Thomas/Voegele, Andreas R. (1994)*: 317 ff.

796 Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 33; vgl. desweiteren *Christ, Hubertus (1994)*: 264 f.

7.5.4.2 Kooperationsvereinbarungen und intensiver Wettbewerb

Die Automobilhersteller sehen in Kooperationen ein mögliches Instrument, um sich im intensivierenden Wettbewerb Vorteile gegenüber ihren Konkurrenten zu verschaffen. Folglich ist eine zunehmende Zahl von Kooperationsvereinbarungen der verschiedensten Art zwischen Automobilherstellern in der Branche zu beobachten und nicht auf bestimmte Hersteller (Spezialisten oder Volumenhersteller) oder Hersteller gewisser Länder (USA, Japan, Deutschland etc.) beschränkt. Es gibt in der Automobilindustrie Hersteller, die bereits eine Vielzahl solcher Vereinbarungen sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene abgeschlossen und zu steuern haben.[797] Konsequenz dieser Entwicklung ist, „daß die Kooperationsfähigkeit zu einer immer kritischeren Erfolgsgröße für ein Unternehmen wird.“[798]

Für die Unternehmen besteht die Problematik, daß der sich durch veränderte Rahmenbedingungen[799] intensivierende Wettbewerb die traditionellen Strukturen der Branche gravierend verändert.[800] Da sich langfristig als erfolgreich erwiesene Strategien (z.B. hohe Integration und Forschung & Entwicklung fast ausschließlich in Eigenregie) zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen nicht mehr als wettbewerbsfähig erweisen, wird verstärkt nach neuen strategischen Optionen wie Kooperationsvereinbarungen gesucht, die aber zu neuen Machtverhältnissen und Interessenslagen entlang der automobilen Wertschöpfungskette führen. Werden von allen Herstellern sowohl horizontale als auch vertikale Kooperationsvereinbarungen als Quelle von Wettbewerbsvorteilen gesehen, entbrennt automatisch ein Wettbewerb um effiziente Kooperationspartner auf allen Stufen der Wertschöpfungskette. Dieser Wettlauf um attraktive Partner zwingt nach *Müller-Stewens/Gocke* zu schnellem Handeln und zur Suche nach Interessensausgleich auf kollektiver Ebene.[801]

Auch wenn in der Theorie und Praxis viele Argumente für die verschiedensten Kooperationsformen sprechen,[802] darf nicht verkannt werden, daß extrem hohe Mißerfolgsquoten im Rahmen kooperativer Vereinbarungen zu verzeichnen sind.[803] Das vielfache Scheitern ist insbesondere auf das fehlende Know-how zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit zu-

---

797 Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 38.

798 *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 38.

799 Vgl. zum sich wandelnden Umfeld der deutschen Automobilindustrie auch *Latz, Rolf E. (1994)*: 269 f.

800 Vgl. zu den veränderten Strukturen und der neuen Rollenverteilung beispielsweise zwischen Fahrzeugherstellern und Zulieferern *Christ, Hubertus (1994)*: 257.

801 Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 39.

802 Vgl. hierzu auch *Benisch, Werner (1972)*: 149 ff.; vgl. auch Tabelle 36.

rückzuführen, welches nicht automatisch in den beteiligten Unternehmen vorhanden ist, sondern erst im Zeitablauf auf Basis eines Vertrauensverhältnisses gemeinschaftlich entwickelt und aufgebaut werden muß.[804]

Konkretisiert man die wichtigsten Motive von Kooperationen in der Automobilindustrie, so dominieren nach *Berg* folgende: „'Splitting' der hohen Kosten anspruchsvoller Nebenentwicklung (z.B. Motoren, automatische Getriebe), die Abrundung des eigenen Angebots durch das des Kooperationspartners und der erleichterte Eintritt in neue Märkte durch den Vertrieb des eigenen Angebots durch das Händlernetz des Unternehmens, mit dem hier die Zusammenarbeit vereinbart wurde."[805]

Analog zu den Ergebnissen von Untersuchungen über internationale Kooperationsvereinbarungen, läßt sich für die Kooperationspolitik zwischen deutschen Herstellern feststellen, „daß die Häufigkeit von Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette, beginnend von F&E-Kooperationen bis hin zu Vertriebskooperationen, abnimmt."[806] Kooperationsvereinbarungen und deren erfolgreiche Umsetzung scheinen für die Partner leichter realisierbar, je entfernter die monetären Marktergebnisse aus der Kooperation. Dies läßt den Schluß zu, daß mit zunehmender Nähe zur Vertriebsphase die Nachteile aus Kooperationen die daraus resultierenden Vorteile überwiegen. Je näher die Marktphase, desto geringer ist die Neigung der Automobilproduzenten zu kooperativem Verhalten.[807]

Die Vielzahl und Komplexität der Vereinbarungen verbietet eine pauschale wettbewerbspolitische Bewertung der Kooperationen, da deren Ausprägungen erheblich divergieren. Nur die genaue Untersuchung des Einzelfalls kann die Beurteilung ermöglichen, ob der Wettbewerb durch eine Kooperationsvereinbarung funktionsfähiger wird oder ob er durch das Bestreben, nur einzelwirtschaftliche Vorteile zu erzielen, in seiner Funktionsfä-

---

803 Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 40 f.

804 Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 39 ff.; vgl. auch *Mielke, Thomas/Voegele, Andreas R. (1994)*: 316.

805 *Berg, Hartmut (1984)*: 183; vgl. auch *Mielke, Thomas/Voegele, Andreas R. (1994)*: 306, die als Motive Know-how-Transfer, Kostendegression und Risikosplitting anführen.

806 *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 38; vgl. zu dieser Entwicklung auch die Tabelle 39.

807 Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 109. Ein gutes Beispiel für die Aversion der Hersteller in Marktnähe zu kooperieren, liefern Überlegungen der Ford-Motor Co. bezüglich eines geplanten Luxus-Geländewagens auf Basis des Ford Explorers V8. Dieser sollte zunächst unter der Marke Jaguar verkauft werden. Da jedoch die Jaguar-Händler parallel die Geländewagen Land Rover Discovery und Range Rover vertreiben, Produkte der BMW-Tochter Rover, befürchtet Ford, daß BMW beim Aufbau eines eigenen Exklusivvertriebssystem für Rover die Verträge mit den Jaguar-Händlern nicht verlängern wird. Damit würde diesen ein wichtiger Teil ihrer Angebotspalette fehlen und somit deren Wettbewerbsfähigkeit gefährdet werden. Die Ford-Zentrale hat deshalb beschlossen, den künftigen Nobel-Offroader in Europa unter dem Markennamen Ghia anzubieten. Dieser soll zwar auch über die Jaguar-Händler vertrieben werden, jedoch durch einen anderen Markennamen das Konfliktpotential mit Rover vermindern. Vgl. *o.V. (1995e)*.

higkeit eingeschränkt wird.[808]

Zur Beschreibung des Kooperationsverhaltens der deutschen Hersteller soll eine für die Branche typische Kooperationsvereinbarung angeführt werden. In diesem Kontext ist zu beachten, daß die Vielzahl nationaler und internationaler Kooperationsvereinbarungen in Verbindung mit einer wenig kooperativen Informationspolitik der Hersteller bezüglich dieser Arrangements zu einer gewissen Intransparenz führt und in der Regel für externe Analysten die exakte und vollständige Beschreibung sowie Beurteilung dieser strategischen Verhaltensvariante erschwert. Das von *Müller-Stewens/Gocke* und anderen Autoren angeführte Beispiel soll deshalb exemplarisch das Kooperationsverhalten deutscher Hersteller untereinander verdeutlichen:[809]

Das portugiesische Joint Venture AutoEuropa zwischen dem Ford- und VW-Konzern, 1991 von den Partnern paritätisch gegründet, verfolgt das Ziel, im Rahmen des Gemeinschaftsunternehmens eine Großraumlimousine ("Minivan") ab 1995 in Palmela nahe Lissabon zu produzieren. Basierend auf gemeinsamen Kooperationserfahrungen in Lateinamerika (Autolatina) und vor dem Hintergrund des wachsenden Marktsegments der sogenannten Minivans (von beiden bisher noch nicht bedient), entschließen sich die Partner aus Kostengründen zur gemeinschaftlichen Produktneuentwicklung und Produktion. Mitentscheidend für die Kooperation sind u.a. Vorgaben der europäischen Wettbewerbsbehörden, nach denen die Partner jeweils eigene Versionen verkaufen, getrennte Absatzkanäle benutzen und Preisabsprachen unterlassen müssen. Durch diese Auflagen werden ähnlich große Vertriebsnetze in Deutschland bzw. Europa für die Partner erforderlich, eine Voraussetzung, die Ford und VW erfüllen. VW und Ford sehen sich aber nicht nur aus Kostengründen und durch Auflagen der Wettbewerbsbehörden zu dieser Kooperation veranlaßt, sondern auch durch die erfolgreiche Minivan-Kooperation (U60-Programm) der europäischen Konkurrenten Peugeot, Citroen, Fiat und Lancia, die dadurch in diesem wichtigen Marktsegment Wettbewerbsvorteile realisiert haben.

Die Kooperation, die bis zu 180.000 Großraumlimousinen jährlich produzieren soll, wird durch ein national und interdisziplinär paritätisch besetztes Joint Venture-

---

808 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 183. Für Einkaufskooperationen mittelständischer Zulieferunternehmen in Baden-Württemberg kommen *Mielke, Thomas/Voegele, Andreas R. (1994)*: 317 zu dem Schluß, daß die ausgewählten Kooperationspartner nicht direkt konkurrieren und somit wettbewerbsrechtliche Bedenken grundsätzlich ausgeschlossen sind. .

809 Vgl. zum folgenden Beispiel *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 110-114, insbesondere 113 f.; vgl. zu diesem und weiteren Beispielen auch *Dudenhöffer, Ferdinand (1997)*: 9 ff.

Management geführt, daß jeweils eigenständig für bestimmte Bereiche zuständig ist: VW zeichnet verantwortlich für Produktentwicklung und -planung, Qualitätsmanagement und für Controlling, Ford hingegen für Produkt- und Prozeßplanung, Einkauf und Logistik.[810]

Noch vor Produktionsbeginn zeigt sich an diesem Beispiel das mögliche Konfliktpotential einer Kooperation. Auslösender Faktor für den Dissens ist das in der Planungsphase von beiden Partnern überschätzte Marktpotential für Großraumlimousinen. Insbesondere VW revidiert die prognostizierten Gewinnerwartungen des gemeinsamen Minivan-Projektes und befürchtet eine möglicherweise zu groß ausgelegte Produktionskapazität.[811] Des weiteren belasten Währungsschwankungen[812] die geplante Rentabilität des Projektes und Qualitätsprobleme in der Anlaufphase führen zu einem geringeren Produktionsvolumen als ursprünglich geplant.[813]

Herrscht zwischen den Partnern in der F&E- sowie Produktionsphase trotz dieser Differenzen noch weitgehend Konsens, spiegelt sich seit Markteinführung jedoch die hohe Wettbewerbsintensität zwischen ihnen für das in Palmela produzierte Produkt in der Preispolitik wider. Ford vermarktet seinen Minivan unter dem Namen Galaxy, VW unter Sharan und, anders als ursprünglich geplant, zusätzlich unter der Konzern-Marke Seat als Alhambra. Die Fahrzeuge unterscheiden sich äußerlich nur durch die Gestaltung von Front- und Heckpartie sowie bei den Bezügen für Sitze und Türverkleidung. Die automobile Basis ist somit beinahe identisch, der Unterschied offenbart sich jedoch in der Preis- und Ausstattungspolitik.[814] So differieren die Grundpreise für die Basismodelle zwischen den drei Marken bis zu 2.900 DM. Bieten die Ford-Werke AG den günstigsten Grundpreis, liegt er

---

810 Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 113.

811 Das Handelsblatt vom 10.04.1996 (*o.V. (1996h)*) berichtet zum Joint Venture von Ford und VW ein Jahr nach dem Produktionsbeginn: „Sollte AutoEuropa in diesem Jahr die anvisierte Marke von 100.000 Fahrzeugen erreichen, würde die Kapazität des Werkes, in dem der Ford 'Galaxy', der VW 'Sharan' und neuerdings auch der Seat 'Alhambra' produziert werden, zu fast zwei Drittel genutzt. Im Gespräch mit dem Handelsblatt gibt sich der im August 1995 eingesetzte AutoEuropa-Geschäftsführer Ralph Rosignolo zuversichtlich, langfristig auch die höchstmögliche Stückzahl von 186.000 Großraumlimousinen pro Jahr zu erreichen. Von teilweise skeptischen Prognosen über das Marktwachstum läßt sich der 54jährige US-Staatsbürger nicht verunsichern. 1996 werde der Markt in Europa über 350.000 und im Jahr 2000 etwa 500.000 Vans aufnehmen. Mit dem angestrebten Marktanteil von zusammen 30-35% kämen Ford und VW der Kapazitätsauslastung am Ende dieses Jahrzehnts schon recht nahe. (...). Um die Werkskapazität besser zu nutzen, erwägen VW und Ford auch den Export nach Japan, wo die Vans nach Rosignolos Worten 'hoffentlich nicht später als 1997' ihr Debüt geben könnten. Zu Gerüchten über den möglichen Bau eines Luxus-Vans auf Porsche-Basis wollte sich Rosignolo nicht äußern.“

812 „Kredite müssen in DM aufgenommen werden und getilgt werden, obwohl der Escudo kontinuierliche Abwertungen gegenüber der DM erfährt.“ *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 114.

813 Wechselkursschwankungen sind für die deutschen Automobilhersteller ein gravierendes Problem. So berichtet der Vorstandsvorsitzende der Ford-Werke AG, Albert Caspers, in der Stuttgarter Zeitung vom 02.12.1995, daß die Währungsverschiebungen den Ertrag seines Unternehmens in 1995 um 200 bis 300 Millionen DM geschmälert haben. Vgl. *o.V. (1995k)*.

814 Vgl. *Behse, Peter (1996)*.

bei der VW AG am höchsten.[815] Kalkuliert man jedoch die im Vergleich zu Ford und VW umfangreiche Serienausstattung des Seats mit ein, ist der Alhambra SXE die kostengünstigste Alternative. Die geschickt kombinierte Preis- und Ausstattungspolitik der jeweiligen Marken schafft zwar für den Verbraucher eine gewisse Intransparenz und läßt keine Aussagen über die beim Händler zu erzielenden Effektivpreise zu, kann jedoch als Indiz für ausgeprägte Rivalitätsbeziehungen zwischen den Kooperationsteilnehmern gewertet werden. Daß VW und Ford als Kooperationspartner nicht nur untereinander preislich konkurrieren, sondern mit einer Vielzahl von Wettbewerbern, veranschaulicht die Tabelle 35 für das Marktsegment der Vans.

815 „Überraschend ist immerhin, daß der VW Sharan, der mit fast 10000 Zulassungen im ersten Quartal souverän in Führung ging, den Ford Galaxy so weit hinter sich lassen konnte. Und das, obwohl Ford schon beim Verkaufsstart mit spitzerem Stift kalkuliert hatte und seine Modelle zirka 1500 Mark billiger als VW offerierte. Dadurch kündigten sich zwischen den Marken schon beim Verkaufsstart nervöse Preisgefechte an. Den niedrigeren Ford-Einstiegspreis mußte Volkswagen damals umgehend mit serienmäßiger Lieferung der Klimaanlage konterkarieren. Die war ursprünglich als reichlich 2000 Mark teures Extra gedacht gewesen. Doch will sich Ford mit dem derzeitigen VW-Vorsprung offensichtlich nicht abfinden. Letzte Woche ermäßigten die Kölner ihren Galaxy-Einstandspreis noch einmal und drückten ihn auf nunmehr 39.990 Mark, ohne bei der Ausstattung abzuspecken. Dieser Schritt unter die magische Grenze von 40000 DM, die bisher nahezu aller Anbieter nominell um wenigstens 1500 Mark überschritten haben, wird nicht ohne Folge bleiben. Das Überangebot an Modellen auf engem Markt läßt die bisherigen Preisvorstellungen der Hersteller immer weniger realistisch erscheinen. Der von Ford eingeleitete Preisrutsch dürfte also schon bald Nachahmer finden.“ *Klinkenberg, Peter (1996).*

Tabelle 35: VW Sharan und Ford Galaxy – ein Vergleich im Marktsegment

Kriterien	VW Sharan CL	Ford Galaxy CLX	Citroen Evasion X	Fiat Ulysse S	Peugeot 806 SR	Renault Espace Family	Mitsubishi Space Gear	Nissan Serena SLX	Toyota Previa	Pontiac Trans Sport
Hubraum	1984	1998	1998	1998	1998	2165	1997	1998	2438	2260
kw/PS	85-115	85-115	89-121	89-121	89-121	79-107	85-115	93-126	97-132	101-137
kmh max.	177	177	177	177	177	175	162	169	204	187
Bei 90 km/h	6,7	6,9	7,2	7,2	7,2	7,5	9,2	8,3	8,6	8,5
Bei 120 km/h	8,7	8,6	9,4	9,4	9,4	9,7	12,5	11,1	11,7	10,6
Stadt-verkehr	11,9	12,0	11,8	11,8	11,8	11,8	12,6	12,4	12,8	12,7
Drittel-mix	9,1	9,2	9,5	9,5	9,5	9,7	11,4	10,6	11,0	10,6
Rad-stand	2835	2835	2823	2824	2824	2850	2800	2735	2860	2788
Länge	4617	4617	4454	4454	4454	4429	4595	4315	4795	4946
Breite	1810	1810	1812	1834	1834	1795	1695	1710	1800	1886
Höhe	1730	1730	1710	1714	1714	1693	1855	1840	1845	1701
Koffer-raum (VDA)	852	775	1150	1150	1150	900	–	350	670	521
Anhän-gelast	1285	1800	1300	1300	1300	1100	1275	1200	1600	1350
Kasko-klasse TK/VK	28/17	28/17	29/21	29/21	29/21	29/19	24/20	19/21	22/21	22/22
Preis-emp-fehlung	41.950	40.550	41.850	41.450	41.440	42.950	39.990	38.245	40.580	47.555

Quelle: Frankfurter Rundschau (*o.V. (1995c)*)

Dieses Beispiel kooperativer Unternehmenspolitik ist das Ergebnis eines wohlüberlegten unternehmerischen Kalküls, daß argumentativ wesentlich durch Vor- und Nachteile kooperativer Unternehmensstrategien beeinflußt wird (vgl. Tabelle 36).[816] Insgesamt lassen sich die Inhalte der vereinbarten Kooperationsformen folgendermaßen systematisieren, wobei die Reihenfolge der Aufzählungen die steigende Intensität der Kooperationen widerspiegelt. Weisen Technologie- und F&E-Abkommen als Kooperationen in einzelnen Teilfunktionsbereichen einen eher kompetitiven Charakter auf, sind Aktienanteile eher hierarchischen Charakters mit einer deutlich verminderten kompetitiven Beziehung zwischen den Partnern: Technologie- und F&E-Abkommen, Austausch oder Abnahme von Teilen und Komponenten, Fertigungs- und Montageabkommen, Marketing- und Vertriebsabkommen, Joint Venture und Aktienanteile als Minderheitsbeteiligung.[817]

Tabelle 36: Vor- und Nachteile kooperativer Unternehmensstrategien

Vorteile	Nachteile
– Weniger Risiko durch Fehlerausgleich und Investitionsaufteilung – Kostenvorteile: Kostendegression durch Größenvorteile und/oder Rationalisierung – Potentialvorteile: Verstärkung des Finanzpotentials, Verbesserung der Sachmittelausstattung, Erleichterung für die Expansionsphase, Ergänzung des technischen Wissens – Fähigkeit zur Übernahme von Systemverantwortung – Überwindung staatlicher Investitions- und Handelshemmnisse – Ergebnisvorteil: Breiteres Verwertungsspektrum und schnellere Markterschließung	– Gründungs-, Koordinations-, Informations-, Kommunikationskosten – Eigenständigkeitsverlust, Flexibilitätseinbußen, Offenlegung von Betriebsgeheimnissen, Know-how-Transfer – Marktanteilsverluste an Kooperationspartnern – Markteintritt ehemaliger Kooperationspartner nach Beendigung der Kooperation

Quelle: *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 39 [leicht modifiziert]

Da sich die pauschale Bewertung von Kooperationen verbietet, die Kooperationspolitik der deutschen Hersteller jedoch durch Einzeluntersuchungen[818] auf ihre Wirkungen hinsichtlich der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs untersucht werden müssen, empfiehlt sich

816 Vgl. zu verschiedenen Formen der Kooperation (sowohl konzernintern als auch zwischen verschiedenen Herstellern) auch *Dudenhöffer, Ferdinand (1997)*: 7 ff.

817 Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 32. Entscheidend in diesem Kontext ist, daß Erscheinungsformen der Konzentration (Unternehmen in einem Konzernverbund und Mehrheitsbeteilungen) ausdrücklich von Kooperationen ausgeschlossen sind.

818 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 183.

folgendes Analyseraster zu einer ersten Diagnose: Je höher das scoring der Merkmalsausprägungen (1-8), desto größer ist die Gefahr von Wettbewerbsbeschränkungen.

Tabelle 37: Klassifikation von Kooperationen hinsichtlich ihrer potentiellen Wettbewerbswirkungen

Merkmal		Merkmalsausprägung			Scoring							
	Wettbewerbswirkung	Förderlich	neutral	Beschränkend	Förderlich			Neutral			Beschränkend	
1.	Freiheitsgrad der Entscheidung	Freiwillig		Erzwungen	1	2	3	4	5	6	7	8
2.	Dauer	Befristet		Unbefristet	1	2	3	4	5	6	7	8
3.	Leistungswirtschaftlicher Zusammenhang	Horizontal	vertikal	Heterogen	1	2	3	4	5	6	7	8
4.	Reichweite	Teilfunktionsbezogen	funktionsbezogen	Unternehmensweit	1	2	3	4	5	6	7	8
5.	Bindungsinstrumente	Vertrag	Personelle Verflechtung	Kapitalbeteiligung	1	2	3	4	5	6	7	8
6.	Bindungsintensität	Eingeschränkte Selbständigkeit		Beseitigte Selbständigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8
7.	Institutionalisierung	Ohne eigenen Betrieb		mit eigenem Betrieb	1	2	3	4	5	6	7	8
8.	Verhältnis der Partner	Gleichgeordnet		Untergeordnet	1	2	3	4	5	6	7	8

Quelle: *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 34 nach Pausenberger [modifiziert]

Insgesamt bleibt jedoch festzuhalten, daß in den 90er Jahren jeder Hersteller, unabhängig von seiner originären strategischen Gruppeneinteilung, Kooperationen mit Wettbewerbern vereinbart. Die Zugehörigkeit zu strategischen Gruppen, gekennzeichnet durch höhere Interdependenzen zwischen den Mitgliedern, stellt dabei keine gravierende Hemmschwelle mehr für Kooperationsvereinbarungen dar. Dieses veränderte Verhalten ergibt sich aus dem Zwang auf die Hersteller, eine "full product line" kostenorientiert zu entwickeln und international zu vermarkten, eine zwingende Notwendigkeit, die für alle Hersteller im Alleingang nicht mehr zu realisieren ist. Kürzere Produktlebenszyklen, stärkere Differenzierung der Produktpalette mit dem Zwang paralleler Produktneuentwicklungen, zunehmende Komplexität der Produkte und steigende Kostenintensität überfordern selbst die größten Konzerne. Verbieten sich in der Vergangenheit Kooperationen zwischen Mitgliedern einer strategischen Gruppe aufgrund der hohen oligopolistischen Interdependenz, erzwingen die veränderten Wettbewerbsbedingungen ein Überdenken der bisherigen Kooperationspolitik.

Um im sich intensivierenden Wettbewerb auf nationaler und internationaler Ebene nicht an Boden zu verlieren, koalieren auch in direkter Konkurrenz stehende deutsche Automobilproduzenten miteinander. Im extremsten Fall kooperieren Wettbewerber mit denselben Produkt-/Markt-Kombinationen in Funktionalbereichen wie Entwicklung, Produktion und/oder Vertrieb. Natürlich achten die Hersteller darauf, daß ihre Wettbewerbsvorteile in den von ihnen traditionell bedienten Märkten bzw. Marktsegmenten durch die Kooperationsabkommen nicht gefährdet werden (indem sie z.B. nur im F&E-Bereich kooperieren), jedoch senkt dieses veränderte Verhalten in der Folgezeit die Markteintrittsbarrieren für Kooperationspartner in bisher von ihnen nicht bediente Märkte bzw. Marktsegmente. Dies resultiert aus dem zwangsläufigen Know-how-Transfer, den die Kooperationspartner zumindest nach Beendigung der Kooperationsvereinbarungen zu ihren Gunsten ohne Rücksicht auf die alten Partner umsetzen können. Das Kooperationsverhalten führt somit einerseits für den Zeitraum der Kooperation zu Synergieeffekten, die die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Partner erhöht, anderseits jedoch nach Ablauf der Kooperationsvereinbarung zu einem erhöhten Gefahrenpotential für die Ex-Partner. Durch die Kooperation erworbenes Know-how kann den Markteintritt in neue Marktsegmente erleichtern und damit auf langfristige Sicht neue Konkurrenten schaffen mit der Folge erhöhter Wettbewerbsintensität.[819] Es darf jedoch im Gegenzug nicht die Gefahr verkannt werden, daß die Partner im Rahmen der Kooperation ihr Verhalten auch aufeinander abstimmen können, sich also kollusiv verhalten (Marktsegmente werden aufgeteilt, Produktionszahlen limitiert, regionale Märkte mit Exklusivrechten belegt etc.) und somit die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs beeinträchtigen. Welche Gefahrenpotentiale Kooperation insbesondere für kleinere Hersteller beinhalten können, zeigen die Verhandlungen zwischen Daimler-Benz und Porsche im Jahre 1996. Porsche, wegen seiner schmalen Produktpalette an einer "Veredlung" der M-Klasse von Mercedes-Benz unter der Marke Porsche interessiert[820], brach sei-

819 Vgl. hierzu auch die Konkurrenzbeziehungen, die sich innerhalb eines Konzerns zwischen Modellen verschiedener Marken ergeben können (BMW 320i versus Rover 623 Si, Opel Vectra versus Saab 900). Vgl. *Leicht, Hans-Peter (1996)*: 48 ff.

820 „Porsche-Vorstandsvorsitzender Wendelin Wiedeking hatte schon mehrfach auf interessante Nischen hingewiesen. Als solche sieht Wiedeking offensichtlich luxuriös ausgestattete Geländewagen an. In der Branche heißt es, das Spitzenmodell der M-Klasse solle als Porsche vom Band laufen. Porsche werde sein Automobil als Konkurrenz zu dem in diesem Segment gut vertretenen Range Rover positionieren. (...). Produziert werden soll die Porsche-Version in dem amerikanischen Werk Tuscaloosa von Mercedes-Benz. Ob Porsche dort eine eigene Fertigung einrichten wird, ist noch offen. Aus Kostengründen erscheint wahrscheinlicher, daß die Porsche- und Mercedes-Modelle am selben Band hergestellt werden. Nach den Plänen wird Porsche die Plattform und einige Komponenten von der M-Klasse übernehmen und mit einer eigenen Karosserie sowie einem eigenen Motor versehen. (...). Von der Kooperation versprechen sich beide Hersteller Vorteile. Mercedes-Benz könnte das Werk in Amerika, in dem rund 65.000 M-Modelle im Jahr hergestellt werden sollen, besser auslasten. Porsche könnte mit der Produktion des

ne Verhandlungen ab, da die Daimler-Benz AG nach unbestätigten Meldungen zu Folge einer solchen Kooperation nur zugestimmt hätte, wenn sie sich im Gegenzug an der Porsche AG hätte beteiligen können. Dies zeigt, daß Kooperationen auch eine Art Vorstufe zu späteren Akquisitionen darstellen können, die langfristig die Marktstruktur verengen. Dies gilt insbesondere für Kooperationen zwischen Partnern mit unterschiedlicher ökonomischer Potenz.

Die Tabelle 38 gibt einen Überblick über die Quantität nationaler und internationaler Kooperationen der deutschen Hersteller BMW AG, Mercedes-Benz AG, Porsche AG und Volkswagen AG. Angaben über Kooperationen der Ford-Werke AG, der Adam Opel AG und der Audi AG sind in dem, dieser Tabelle zugrunde liegenden, Datenmaterial nicht bzw. nicht explizit vorhanden.

Tabelle 38: Nationale und internationale Vereinbarungen deutscher Automobilhersteller

Hersteller	Anzahl der Nationalen Vereinbarungen	Anzahl der Internationalen Vereinbarungen
Mercedes-Benz AG	7	17
Volkswagen AG	6	30
Porsche AG	5	1
BMW AG	3	4

Quelle: *Eigene Berechnungen, Müller-Stevens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 110

Auf nationaler Ebene verfügt die Mercedes-Benz AG damit über die meisten Abkommen, gefolgt von der Volkswagen AG. Auf internationaler Ebene ergibt sich ein analoges Bild. Auch hier verfügen die Mercedes-Benz AG und die Volkswagen AG über die meisten Abkommen.[821] Analysiert man die nationalen und internationalen Vereinbarungen hinsichtliclh ihre Kooperationsarten und ihrer Anzahl auf Basis des vorliegenden Zahlen-

Geländewagens seine Abhängigkeit von dem zur Zeit einzigen Modell 911 weiter verringern. Die Einführung des offenen Zweisitzers Boxster im Herbst diesen Jahres ist schon ein Schritt in diese Richtung. Zudem könnte sich der Sportwagenhersteller durch die Produktion in Amerika von Währungsrisiken befreien. In den Vereinigten Staaten sei etwa die Hälfte des Absatzes des neuen Geländewagens geplant, heißt es. Die andere Hälfte sei hauptsächlich für Europa gedacht. Bei den amerikanischen Mercedes-Händlern hat die Ankündigung für Unruhe gesorgt. Sie befürchten, das lukrative Spitzenmodell nicht verkaufen zu dürfen und sich mit den weniger interessanten Versionen begnügen zu müssen. So könnte es zu einer bisher einmaligen Lösung kommen: Der Porsche wird in Amerika als Mercedes-Benz verkauft, in allen anderen Märkten als Porsche. Bei dem Sportwagenhersteller ist man mit dieser Lösung freilich nicht glücklich. Eventuell wird es ein für den Vertrieb in Amerika zuständiges Gemeinschaftsunternehmen geben, dessen Erträge zwischen Porsche und Mercedes-Benz aufgeteilt werden.“ *O.V. (1996o)*.

821 Bei diesen Angaben ist zu beachten, daß ein Hersteller auch über mehrere Abkommen mit ein und dem selben Ko-

materials, wird bestätigt, daß auf nationaler und internationaler Ebene Kooperationen mit zunehmender Marktnähe an Häufigkeit verlieren. National machen die ersten drei Kooperationsarten 85,71%, international 68,63% aller Kooperationsvereinbarungen aus. Auf die drei verbleibenden, marktnäheren Vereinbarungsarten entfallen folglich 14,29% bzw. 31,37%.

7.5.5 Die wettbewerbliche Beurteilung der Verhaltensweisen

Die Analyse des Marktverhaltens hat deutlich aufgezeigt, daß auf dem deutschen Pkw-Markt in den 90er Jahren ein intensiver Wettbewerb existiert, der im 21. Jahrhundert an Schärfe zunehmen wird. Die Überprüfung erfolgsbestimmender Aktionsparameter und die damit verbundenen Verhaltensweisen der deutschen und ausländischen Anbieter dokumentieren den zwischen den Herstellern ausgetragenen Verdrängungswettbewerb, unabhängig von ihrer Unternehmensgröße und ihrer strategischen Gruppenzugehörigkeit. Nach einer Phase der Wettbewerbsschwäche Ende der 80er und zu Beginn der 90er Jahre[822] ist für alle deutschen Hersteller zu konstatieren, daß sie sich den veränderten Wettbewerbsbedingungen analog zu ihren ausländischen Konkurrenten stellen und durch adäquate sowie wettbewerbskonforme Strategien ihre Wettbewerbsfähigkeit sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene wiederherstellen. Wettbewerbsinkonforme Strategien sind dabei sowohl gegenüber Käufern als auch gegenüber Konkurrenten nicht zu diagnostizieren.

8 Marktergebnistest

Um die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs auf dem deutschen Pkw-Markt durch Marktergebnisse zu diagnostizieren, werden als Kriterien im Rahmen dieser Arbeit die Entwicklung der Produktions- und Angebotspalette im Verhältnis zur Nachfrage, die Entwicklung der Vertriebskosten, Entwicklungskosten, Produktionskosten, Pkw-Preise, Innovationsdynamik und das Rendite-Niveau bzw. die Rendite-Entwicklung überprüft. Die einzelnen Ergebnismerkmale dienen dabei als Indikatoren, inwieweit die einzelnen Wettbewerbsfunktionen erfüllt werden.[823]

---

operationspartner verfügen kann.

822 Vgl. zu den Ursachen *Diekmann, Achim (1993)*: 616 f.

823 Vgl. Kapitel 6.3.

8.1 Die Entwicklung des Produktions- und Angebotssortiments

In den 60er und 70er Jahren ist es primäres Ziel der Haushalte, überhaupt ein Automobil und damit individuelle Mobilität zu besitzen. In den späten 80er und 90er Jahren ist dieses Grundbedürfnis weitestgehend befriedigt. In dieser Marktphase wollen immer mehr Haushalte den Grundnutzen "Mobilität" durch einen Zusatznutzen ergänzen, der ihre individuellen Bedürfnisse und Möglichkeiten widerspiegelt. Viele Haushalte können und wollen deshalb über mehrere Fahrzeuge verfügen, die verschiedenen Zwecken dienen und ihren persönlichen "lifestyle" widerspiegeln. Haushalte besitzen folglich in den 90er Jahren zunehmend einen privat genutzten Fuhrpark, der aus Limousinen, Geländewagen, Vans und/oder Cabrios besteht.[824]

Diese Entwicklung verdeutlicht erstens, daß sich die Nachfrage auf gesättigten Märkten zunehmend individualisiert und zweitens durch die steigende Kaufkraft immer mehr Haushalte in der Lage sind, diesen gewünschten Zusatznutzen auch zu realisieren. Eine sich individualisierende Nachfrage führt damit zwangsläufig zu einer Heterogenisierung des Pkw-Marktes, d.h. einer zunehmenden Segmentierung. Für die Hersteller ist es deshalb von Bedeutung, der sich individualisierenden Nachfrage durch ein entsprechendes Produktions- und Angebotsprogramm zu begegnen. Die Hersteller sind durch diese Entwicklung gezwungen, im Rahmen einer "full-product-line"-Strategie alle Marktsegmente abzudekken, falls sie Käufer nicht an Konkurrenten verlieren wollen, die über ein differenzierteres Angebot verfügen. Die bei den deutschen Herstellern zu beobachtende Entwicklung zur "full-production-line"[825] muß somit einerseits als Reaktion auf die sich verändernde Nachfrage der Verbraucher interpretiert werden, andererseits aber auch als Reaktion auf erfolgreiche Markteintritte neuer Wettbewerber, die ein den Konsumentenpräferenzen entsprechenderes Segmentangebot bereitstellen.

Die heute in der Branche vorherrschende Strategie der "full product line" und die parallel zu beobachtende Tendenz, in jedem Marktsegment ein stark differenziertes Angebot bereitzustellen, ist für die Hersteller in den 90er Jahren damit zu einem integralen Bestandteil ihrer Wettbewerbsfähigkeit geworden. Da auf dem reifen Pkw-Markt Deutsch-

824 Vgl. zu dieser Entwicklung auch *Moll, Peter Paul (1994)*: 300.

825 Vgl. Kapitel 7.4.5.1.3 und 7.5.1.

lands immer mehr Anbietern eine Vielzahl von Marktsegmenten mit entsprechenden Modellen abdecken und somit die Alternativen der Verbraucher erhöhen, steigt das Risiko für Hersteller, die sich nicht entsprechend den Konsumentenpräferenzen verhalten, aus dem Markt verdrängt zu werden. Forciert wird dieses Risiko dadurch, daß sich in den 90er Jahren die Produktqualität immer mehr angleicht, Preise immer konkurrenzorientierter festgelegt werden und die Markenloyalität der Verbraucher sinkt.[826] Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, daß eine in Relation zur Konkurrenz verfehlte Produktions- und Angebotspolitik durch die Verbraucher negativ sanktioniert wird. Je breiter die Modellpalette, je mehr Marktsegmente damit bedient werden, desto eher besteht die Möglichkeit, die sich individualisierende Nachfrage der Verbraucher befriedigen zu können.

Neben diesen unmittelbar mit dem Ausgangsprodukt verbundenen Aspekten, steigert die zunehmende Kaufkraft auch die Erwartungen der Käufer rund um das originäre Produkt "Automobil", d.h. in den 90er Jahren wird ein Bündel von Dienstleistungen rund um das Produkt Automobil erwartet. Dadurch hat sich das Produkt nach *Dudenhöffer* längst vom simplen Gebrauchsgut zu einem komplexen Produkt-Dienstleistungs-Bündel entwikkelt.[827] Die deutschen Hersteller reagieren auf diese veränderte Erwartungshaltung der Verbraucher und bieten wie ihre ausländischen Konkurrenten zunehmend um die originäre Kernleistung vielfältige Dienstleistungen ("value added service")[828] an. Die Hersteller entwickeln sich somit von reinen Produktions- zu gemischten Produktions- und Dienstleistungsunternehmen, die über eigene Banken, Leasinggesellschaften, Autovermietungen etc. verfügen. Mit dieser Entwicklung wird einerseits den Konsumentenwünschen entsprochen, andererseits jedoch auch der Wettbewerb auf die neu erschlossenen Betätigungsfelder ausgedehnt und damit die Komplexität der Wettbewerbsbeziehungen erhöht.[829]

8.2 Die Entwicklung der Vertriebskosten

Vor dem Hintergrund des reifen Marktes in Deutschland sind die Vertriebsnetze der deutschen Hersteller überbesetzt und zu kostenintensiv. Folglich legen die Automobilproduzenten zu Beginn der 90er Jahre den Schwerpunkt ihrer Bemühungen auch auf die kosten-

826 Vgl. u.a. *Heß, Andreas (1997)*: 26 ff.
827 Vgl. *Dudenhöfer, Ferdinand (1997)*: 12.
828 Vgl. Abbildung 11 und *Dudenhöfer, Ferdinand (1997)*: 12 f. und 17 f.
829 Vgl. Kapitel 7.5.2.

mäßige Optimierung ihrer Distributionssysteme. Hersteller- bzw. markenspezifische Vertriebskosten bis zu 30% des Fahrzeuglistenpreises lassen sich auf dem durch Verdrängungswettbewerb gekennzeichneten Pkw-Markt der Bundesrepublik in den 90er Jahren nicht mehr vertreten.[830] Die kostenmäßige Reorganisation der Distributionssysteme wird deshalb von allen deutschen Herstellern intensiv betrieben.[831] Welche Kostensenkungspotentiale die einzelnen Hersteller innerhalb ihrer Vertriebssysteme ermittelt und welche Kostenreduzierungen sie bislang realisiert haben, kann aufgrund der mangelnden Kooperationsbereitschaft der Automobilproduzenten in dieser Arbeit nicht genau beziffert werden. Die geringe Bereitschaft der Hersteller, für Forschungszwecke internes Datenmaterial bereitzustellen, ist sicherlich auch ein Indiz für den intensiven Verdrängungswettbewerb auf dem deutschen Pkw-Markt. Aufgrund der ausgeprägten oligopolistischen Beziehungen würde die Publikation derartigen Zahlenmaterials Konkurrenten wichtige Erkenntnisse über Kostenstrukturen erlauben, die Aufschluß über die Wettbewerbsfähigkeit des jeweiligen Produzenten geben. Somit kann nur gefolgert werden, daß durch die Reorganisationsmaßnahmen größere Händlereinheiten entstehen sollen, die den Vertrieb effizienter gestalten können. Die höhere Effizienz ergibt sich dadurch, daß händlertypische Fixkosten, verteilt auf entsprechend höhere Absatzzahlen, zu einer Fixkostendegression führen und den Händlern damit im Verhandlungsprozeß mit den Verbrauchern größere preispolitische Ermessensspielräume ermöglicht werden. Diese Ermessensspielräume können dann je nach Wettbewerbssituation des Händlers an den Kunden weitergegeben werden oder aber die händlereigene Ertragssituation verbessern. Zum anderen werden aber auch die herstellertypischen Fixkosten des Vertriebes gesenkt. Eine geringere Zahl von Absatzmittlern reduziert z.B. den Verwaltungsaufwand der Hersteller und steigert durch die Fixkostenentlastung pro verkaufte Einheit die Ertragskraft der größeren Händlerbetriebe. Dadurch wird wiederum der hohe Subventionsbedarf des Absatzsystems durch den Hersteller reduziert.

Die konsequente, kostenorientierte Reorganisation des Vertriebssystems zeigt auf, daß die Hersteller sich den veränderten Bedingungen des gesättigten Marktes anpassen müssen und auch in der Lage sind, derartige Verhaltensänderungen mit der notwendigen Entschlossenheit in Angriff zu nehmen. Interessant ist in diesem Kontext, daß die Reorganisationsanstrengungen unabhängig von der jeweiligen strategischen Gruppe erfolgen, d.h.

830 Vgl. in diesem Kontext auch *Heß, Andreas (1997)*: 30, der darauf hinweist, dass markenspezifisch zwischen 15 bis 20 Prozent des Fahrzeuglistenpreises Verwaltungs- und Vertriebskosten darstellen, teilweise sogar noch höher.

831 Vgl. Kapitel 7.3.5 und 7.5.3.

gruppenübergreifend zu beobachten sind.

8.3 Die Entwicklung der Produktionskosten

Der verstärkte Verdrängungswettbewerb erfordert von den deutschen Herstellern parallel zur Reorganisation des Distributionssystems auch die kritische Auseinandersetzung mit neuen, kostengünstigeren Entwicklungs- und Produktionsmethoden. Auch hier zeigt sich analog zu den Vertriebskosten, daß die veränderten Wettbewerbsbedingungen die Hersteller zu konsequentem Handeln zwingen. Die drastischen Veränderungen in den Zulieferbeziehungen bzw. die damit in enger Verbindung stehenden Reorganisationen der Entwicklungs- und Produktionsabläufe verdeutlichen, daß die deutschen Hersteller erfolgreich in der Lage sind, sich den veränderten Wettbewerbsbedingungen anzupassen. Inwieweit diese Maßnahmen nun zu einer Reduzierung der Entwicklungs- und Produktionskosten führen, kann analog zu den Vertriebskosten ebenfalls nicht exakt im Rahmen dieser Arbeit ermittelt werden. Die Gründe sind identisch. Aus der beschriebenen Entwicklung kann nur gefolgert werden, daß es den deutschen Herstellern insbesondere in den 90er Jahren gelungen ist, die Produktionskosten entscheidend zu reduzieren. Zu einer ähnlichen Einschätzung kommen auch *Simon, Kucher & Partner*, die auf Grundlage eigener Berechnungen resümieren, daß die deutschen Hersteller in den 90er Jahren meßbare Erfolge bei der Senkung ihrer Produktionskosten erreicht haben bzw. weiter erreichen werden. Die durchgeführten Reorganisationsanstrengungen haben ihrer Einschätzung zur Folge, daß sich die absolute Kostenposition deutscher Hersteller (insbesondere die der Oberklasse), abhängig von Hersteller und Modell, in den Jahren 1994 bis 2000 zwischen 25% und 40% verbessern wird. Diese Kostenverringerung eröffnet den Herstellern bisher nicht dagewesene Preissenkungs- und Leistungssteigerungspotentiale und dokumentiert deren Anpassungsfähigkeit an veränderte Wettbewerbsbedingungen.[832]

8.4 Die Entwicklung der Pkw-Preise

Die Entwicklung der Preise ist in den 90er Jahren durch den intensiven Verdrängungswettbewerb geprägt. Die Preispolitik der Hersteller dokumentiert sich jedoch nicht mehr wie in

832 Vgl. *Ford-Werke-AG (1998).*

den 60er und 70er Jahren in erster Linie direkt durch den Listenpreis der jeweiligen Modelle, sondern Preispolitik spielt sich spätestens seit der zweiten Hälfte der 80er Jahre indirekt auf der Distributionsebene ab, d.h. zwischen den Markenhändlern und den Endabnehmern.

Die Hersteller preisen im Rahmen des direkten Preiswettbewerbs neu einzuführende Modelle in dieser Marktphase immer stärker analog zu den Listenpreisen der direkten Konkurrenz. Dieses Preissetzungsverhalten ist auf die hohen oligopolistischen Interdependenzen zwischen den auf dem deutschen Pkw-Markt agierenden Hersteller zurückzuführen. Da die Wechselbereitschaft der Verbraucher zwischen den Wettbewerbern zunimmt, kann eine auch nur marginal verfehlte Preispolitik deutliche Absatzverluste bewirken. Die verstärkt konkurrenzorientierte Preispolitik der Hersteller bedeutet jedoch nicht, daß einzelne Hersteller (z.B. Porsche und Mercedes-Benz bei einigen Modellen) nicht noch über gewisse monopolistische Preisspielräume verfügen, die Preisabweichungen zu Konkurrenzmodellen erklären. Jedoch sind diese im Vergleich zu den 60er und 70er Jahren erheblich gesunken. Selbst Mercedes-Benz und Porsche müssen bei der Wettbewerbssituation in den 90er Jahren ihre Preise näher an Konkurrenzmodelle plazieren, um nicht durch eine überzogene Preispolitik Käufer zu verlieren.[833] Des weiteren fällt in den 90er Jahren auf, daß neu eingeführte Modelle nicht mehr automatisch teurer werden als ihre Vorgänger, sondern die Hersteller versuchen, das alte Preisniveau beim Modellübergang zu halten. Auch dieses Verhalten kann als Indiz gewertet werden, daß die Wettbewerbsintensivierung ihren Niederschlag in der Preispolitik der Hersteller findet. Neben diesen Aspekten muß beachtet werden, daß in den 90er Jahren Erhöhungen des Listenpreises in der Regel mit kostenlosen Options verbunden werden, d.h. die Preise werden zwar nominell erhöht, durch eine höherwertige Ausstattung werden die Modelle jedoch oft effektiv preiswerter.

Für den Beobachtungszeitraum gilt, daß im Rahmen des direkten Preiswettbewerbs Listenpreise mit zunehmender Marktsättigung und intensiverem Wettbewerb nur noch historischen Wert haben, d.h. sie sind lediglich der Ausgangspunkt von intensiven Verhandlungsprozessen zwischen Händlern und Kunden. Deshalb ist auch der Versuch, die Preisentwicklung für Pkw über Listenpreise zu untersuchen, in den 90er Jahren keine zielführende Methode mehr.[834] Erstens reduzieren die Hersteller durch äußerst komplexe Preiser-

833 Vgl. die Einführung des" target costing" bei der C-Klasse von Mercedes-Benz.

834 Vgl. hierzu das Vorgehen von *Berg, Hartmut (1984)*: 200-202.

höhungen und -senkungen einzelner Modelle, Modellvarianten und Options die Transparenz für den Verbraucher und damit auch für den Analysten und zweitens sagen Listenpreise nichts über die tatsächlich vom Verbraucher zu zahlenden Effektivpreise aus. Diese können von Region zu Region genauso variieren wie von Händler zu Händler. Aussagen über die Preisentwicklungen auf dem deutschen Pkw-Markt müßten somit auf bundesweit zu zahlenden Effektivpreisen basieren. Dieses Zahlenmaterial ist weder von den Herstellern noch anderweitigen Quellen zu erhalten.

Trotz dieser empirischen Problematik bleibt festzustellen, daß der Preiswettbewerb von den Herstellern in vielfältigster Variation indirekt über die Distributionsebene bestritten wird. Spätestens seit Mitte der 80er Jahre liegt der vom Käufer zu zahlende tatsächliche Preis (Effektivpreis) bei allen Herstellern und den meisten Modellen erheblich unter dem Listenpreis.[835] Die steigende Wettbewerbsintensität und die zunehmenden Überkapazitäten zwingen die Hersteller und damit auch die Händler, über Preiszugeständnisse ihre Modelle im Markt zu plazieren. Die Höhe der möglichen Preiszugeständnisse wird dabei von einer Vielzahl von unternehmensinternen und -externen Faktoren beeinflußt. Die Preiszugeständnisse bestehen zum einen aus direkten Preisnachlässen, wobei hier jedoch das Rabattgesetz enge Spielräume setzt. Dadurch ist es zum anderen auf der Distributionsebene üblich, mit einer Vielzahl indirekter, "versteckter" Preisabschläge zu operieren. Sind in den sechziger und siebziger Jahren diese direkten und/oder indirekten Maßnahmen noch relativ moderat bzw. bei einzelnen Herstellern (insbesondere BMW, Mercedes-Benz und Porsche) nicht notwendig, um entsprechende Absatzleistungen zu erzielen, eskaliert diese Entwicklung spätestens seit Mitte der achtziger Jahre bei allen Herstellern und dokumentiert damit die intensiven Wettbewerbsbeziehungen.

Insgesamt kann festgestellt werden, daß zwischen den Herstellern ein intensiver Preiswettbewerb herrscht, der im Laufe des Beobachtungszeitraumes immer stärker auf der Distributionsebene ausgetragen wird. Spätestens seit Mitte der achtziger Jahre belastet der so ausgefochtene Preiswettbewerb auch die Hersteller, da diese gezwungen sind, ihr Händlernetz wegen drastisch sinkender Erträge quasi zu subventionieren. Sind im Laufe des Beobachtungszeitraumes zunächst nur die Hersteller und Händler der strategischen Gruppe II gezwungen, mit derartigen Preisnachlässen zu operieren, erstreckt sich dieser Sachverhalt in den späten 80er und beginnenden 90er Jahre zunehmend auf die Hersteller der strategi-

835 Direkte und indirekte Preisnachlässe zwischen 5 – 20% je nach Hersteller und Modell sind in den 90er Jahren eher

schen Gruppe Nr. I und III. Von dieser Entwicklung profitieren die Verbraucher, da sie durch geschickte Verhandlungsprozesse den unter Wettbewerbsdruck stehenden Herstellern und Händlern erhebliche Preiszugeständnisse abringen können. Durch den intensiven Preiswettbewerb und der wachsenden Verhandlungsmacht der Verbraucher kann vermutet werden, daß Teile der Produzentenrente zunehmend zu den Konsumenten umgelenkt werden. Preispolitisch ineffizient agierende Hersteller werden durch Konsumenten mit Markenwechsel zunehmend negativ sanktioniert.

Die gravierende Preisdifferenzierung der deutschen Hersteller auf dem europäischen Binnenmarkt wird häufig als Indiz angeführt, daß deutsche Automobilproduzenten durch eine Hochpreispolitik ihre führende Rolle auf dem deutschen Pkw-Markt ausnutzen und damit Verkäufe auf anderen europäischen Teilmärkten quersubventionieren. Die ausführliche Analyse der Preisgestaltung für vergleichbare Automobile in den Mitgliedsstaaten im Auftrage der *Europäischen Kommission*[836] hat jedoch Faktoren festgestellt, die dieses Argument weitestgehend entkräften. In diesem Gutachten kommt die *Europäische Kommission* zu dem Ergebnis, daß neben politischen Rahmenbedingungen Preisdifferenzierungen auf europäischen Teilmärkten als kompetitive Reaktion deutscher Produzenten auf die Existenz einheimischer Produzenten angesehen werden müssen. Diese haben aus historischen Gründen die Preisführerschaft auf ihrem Heimatmarkt inne und legen entsprechend der Kaufkraft der Verbraucher Preise fest. Niedrigere Preise als auf dem deutschen Pkw-Markt können somit einerseits das Resultat einer geringeren Kaufkraft der nationalen Bevölkerung und anderseits das Resultat der Preisführerschaft nationaler Wettbewerber sein. Zum anderen können auch die Präferenzen der Verbraucher für nationale Marken die Preisstrategien der deutschen Mitbewerber beeinträchtigen, d.h. sie zwingen, Preise unterhalb der der nationalen Hersteller zu setzen, um ihre gewünschten Absatzzahlen zu erzielen. Insbesondere die deutschen Hersteller der strategischen Gruppe II werden mit Präferenzen der Verbraucher für nationale Marken (z.B. in Frankreich Renault und in Italien Fiat) konfrontiert, so daß sie ihre Preise unter das Niveau der nationalen "champions" setzen müssen, um ihre Absatzziele zu erreichen. Eine derartige Preisdifferenzierung deutscher Hersteller zwischen europäischen Teilmärkten nun als Indiz für einen nicht funktionierenden Preiswettbewerb auf dem deutschen Pkw-Markt zu Lasten anderer europäischer Teilmärkte an-

---

die Regel als die Ausnahme.

836 Vgl. *Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1996)*: 19 ff.; vgl. auch Kapitel 7.5.2.

zuführen, muß damit zurückgewiesen werden. Des weiteren ist ein solches Verhalten auch bei nicht-deutschen Herstellern zu beobachten, die ebenfalls auf dem deutschen Pkw-Markt ihre Modelle in Relation zu anderen europäischen Teilmärkten höher preisen, jedoch eine deutlich schwächere Marktposition sowohl auf dem deutschen als auch auf dem europäischen Binnenmarkt inne haben.[837]

8.5 Die Entwicklung der Innovationsdynamik

Der technische Fortschritt im Automobilbau ist im Beobachtungszeitraum nach *Berg* nicht als Aufeinanderfolge einer Vielzahl von aufsehenerregenden Neuerungen zu interpretieren, sondern als ein eher evolutionärer Prozeß.[838] Dieser zeichnet sich durch planmäßig betriebenen Fortschritt aus, der das bestehende Pkw-Angebot kontinuierlich in allen wesentlichen Eigenschaften (Motortechnik, aktive und passive Fahrzeugsicherheit, Aerodynamik, Fahrwerkstechnik, Umwelttechnik, elektronische Komponenten etc.) verbessert.[839] Eine derartige Innovationsstrategie ist nach *Berg* jedoch nicht gleichzusetzen mit einer geringen Innovationsleistung der Branche im Beobachtungszeitraum. Die große Zahl von kontinuierlich vollzogenen Fortschritten hat sich sehr wohl zu Lösungen summiert, die den Pkw technologisch deutlich verbessert haben.[840]

Als Indiz für die obige Argumentation kann angeführt werden, daß die Beträge (3-4% ihres Umsatzes[841]), die von den deutschen Automobilproduzenten für Forschung und Entwicklung aufgewendet werden, erheblich sind und dieser Industriezweig somit als überdurchschnittlich forschungsintensiv charakterisiert werden kann.[842] Dieser Branchendurchschnitt bedarf jedoch einer differenzierten Betrachtung. Zunächst muß auf die Innovationsleistung von Zulieferern verwiesen werden, deren Beitrag durch die stärkere Einbindung in Forschungs- und Entwicklungsleistungen der Hersteller in den 90er Jahren gestiegen ist und weiter steigen wird.[843] Sie leisten damit einen wesentlichen Beitrag zur Inno-

---

837 Vgl. zur Preispolitik ausländischer Hersteller auf dem bundesdeutschen Pkw-Markt den Produkt- und Preisvergleich der Ford-Werke-AG ihres Modells "Escort", Anhang 60.

838 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 204; vgl. zu Innovationen in der deutschen Automobilindustrie auch *Diez, Willi (1988)*: 491 ff.

839 Vgl. auch *White, Lawrence J. (1982)*: 161.

840 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 204; *White, Lawrence J. (1982)*: 161.

841 Vgl. auch *Michaels, Heinz (1981)*: 25.

842 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 205; vgl. zum F&E-Budget auch die Abbildung 7 und *VDA (1995a)*: 2.

843 Zu der zunehmenden Bedeutung für den automobiltechnischen Fortschritt von Zulieferern im Zeitablauf verweist auch *Diez, Willi (1988)*: 501; vgl. auch *Christ, Hubertus (1994)*: 255 ff.

vationsleistung im Automobilbau.[844] Trotz dieser allgemein zu verzeichnenden Tendenz, Zulieferer (insbesondere first tier) verstärkt in die Innovationsleistungen zu involvieren, muß weiter darauf verwiesen werden, daß nicht alle Hersteller der Branche gleichermaßen als innovativ zu bezeichnen sind.[845] Volkswagen, Ford und Opel sind Produzenten, die in den 60er bis Anfang der 90er Jahren eher bescheidene Innovationsraten aufweisen. Von Daimler-Benz, BMW und Porsche (später auch Audi als Premium-Marke des Volkswagen-Konzerns) wird dagegen schon immer eine Vielzahl von Innovationen bei neuen Modellen als integrale Voraussetzung dauerhaften Markterfolges verstanden.[846] Folglich liegen in diesem Zeitraum F&E-Aufwendungen und Innovationsrate der Hersteller der strategischen Gruppen I und III eindeutig über dem der strategischen Gruppe II.

Die sich nach *Berg* damit aufdrängende Frage, ob auf dem deutschen Pkw-Markt eher große Anbieter (z.B. VW, Ford oder Opel) oder in Relation zu diesen eher kleinere Automobilproduzenten (z.B. Mercedes-Benz, BMW oder Porsche) als entscheidende Träger des technischen Fortschritts anzusehen sind, kann über den Beobachtungszeitraum nicht eindeutig beantwortet werden.[847] Bis Anfang der 90er Jahre hat die Unternehmensgröße offensichtlich weniger Relevanz für die Innovationsleistung als das Anspruchsniveau der anvisierten Käufergruppe. Diejenigen Hersteller, die in den oberen Preisklassen Erfolg haben wollen, müssen nach *Berg* mehr Innovationen bieten als diejenigen, deren Erfolg vornehmlich in den unteren und mittleren Preisklassen zu suchen ist. Kostenintensive Innovationsleistungen, die letztlich auf den Endpreis umgelegt werden müssen, setzen seiner Meinung nach eine höhere Kaufkraft und eine höhere Preisakzeptanz bei den Verbrauchern voraus. Die damit verbundene Kaufkraft und Preisakzeptanz kann jedoch nur von einer relativ geringen Verbraucherschicht erwartet werden. Technischer Fortschritt in preisgünstigeren Marktsegmenten kann folglich absatzhemmend wirken[848], da die durch ihn auf den Preis umgelegten Mehrkosten einerseits die Kaufkraft der anvisierten Klientel überfordern und andererseits zu Preisnachteilen gegenüber konservativeren Wettbewerbern führen können. Dies kann damit zu einem Markenwechsel derjenigen Kunden führen, die ein

844 Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 73 ff.; *Berg, Hartmut (1984)*: 187; *Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1991)*: 153 ff.

845 Auf diese Tatsache verweist auch *Diez, Willi (1988)*: 501 in seiner historischen Analyse der deutschen Autmobilindustrie.

846 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 205.

847 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 205.

848 Vgl. hierzu auch die Einschätzung von *White, Lawrence J. (1982)*: 158.

durch den Innovationsschub bedingtes Preisniveau nicht mehr zahlen können oder wollen. Bei den Beziehern hoher Einkommen ist dagegen nicht nur das Bedürfnis stärker, ein Fahrzeug der Spitzentechnologie zu besitzen, sondern auch die Bereitschaft stärker, dafür einen höheren Preis zu zahlen.[849]

Dadurch sind es primär die relativ kleinen Hersteller der Oberklasse (strategischen Gruppe I und III), die Träger des technischen Fortschritts sind. In den 90er Jahren hat sich jedoch die Erwartungshaltung der Verbraucher entscheidend verändert. Zwar dürfen Modelle segmenttypische Preisspielräume auch weiterhin nicht überschreiten, jedoch erwarten Käufer in dieser Marktphase zunehmend auch innovatorische Elemente in Modelle unterer Preissegmente. Folglich müssen die Hersteller der entsprechenden Marken, also die Produzenten der strategischen Gruppe II, technologische Innovationen verstärkt in ihre Modelle integrieren. Diese Erwartungshaltung der Verbraucher findet ihren Niederschlag, indem diese Hersteller zwar technologische Fortschritte weiterhin zunächst in den Premium-Marken (vgl. Jaguar, Audi und Saab) ihrer Konzerne realisieren, aber der Zeitraum, bis die Neuentwicklungen auch in die Modelle bzw. Marken unterer Preissegmente integriert werden, sich drastisch verkürzt. Innovatorische Elemente finden folglich in immer kürzeren Zyklen auch Eingang in Marken und Modellen unterer Preissegmente und forcieren somit den Innovationswettbewerb zwischen diesen Herstellern.[850] Damit verliert die aus den 60er bis Anfang der 90er Jahre zu beobachtende Strategie, innovatorische Fortschritte über lange Zeiträume nur Oberklassen-Marken vorzubehalten, zunehmend an Bedeutung. Dieses geänderte Wettbewerbsverhalten der Hersteller kann als Indiz interpretiert werden, daß die Verbraucher technologische Neuerungen heute als integralen Bestandteil eines jeden Pkw erwarten, egal welches Preis- und Marktsegment er repräsentiert und die Bereitschaft sinkt, technologische Neuerungen durch ein höheres Entgelt zu honorieren.

8.6 Das Rendite-Niveau und die Rendite-Entwicklung

Die Netto-Umsatzrenditen, die im Straßenfahrzeugbau beispielsweise im Zeitraum 1988 bis 1996 erwirtschaftet werden liegen deutlich unter denjenigen, die durchschnittlich von allen westdeutschen Unternehmen[851] bzw. von Unternehmen des verarbeiteten Gewerbes

849 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 205 f.

850 Diese Entwicklung dürfte auch sicherlich der modell- und markenübergreifende Gleichteile- und Plattformstratgie der Volumenhersteller Vorschub leisten.

851 Darunter werden Unternehmen der Energie- und Wasserversorgung, des Bergbaus, des verarbeitenden Gewerbes,

erzielt werden. Gemäß einer Statistik der Deutschen Bundesbank[852] wird im Straßenfahrzeugbau 1988-1996 durchschnittlich eine Netto-Umsatzrendite (Jahresüberschuß nach Steuern im Verhältnis zum Umsatz) in Höhe von 1,10% erwirtschaftet. Damit liegt die Rendite dieses Wirtschaftszweiges um 0,83 bzw. 0,64 Prozentpunkte unter der des verarbeitenden Gewerbes bzw. unter der aller westdeutscher Unternehmen.[853]

Greift man auf die Netto-Eigenkapitalrendite zurück, ergibt sich ein ähnliches Bild. Erwirtschaften alle westdeutschen die Unternehmen eine durchschnittliche Netto-Eigenkapitalrendite von 16,09%, das verarbeitende Gewerbe von 12,74%, erzielt der Straßenfahrzeugbau in diesem Zeitraum durchschnittlich nur 8,74%. Damit liegt diese Rendite 7,35 Prozentpunkte unter der aller Unternehmen bzw. 4,00 Prozentpunkte unter der des verarbeitenden Gewerbes.

Differenzierte Aussagen erhält man, wenn Kennzahlen der einzelnen Hersteller berechnet werden. Greift man auch hier auf die Netto-Umsatzrenditen für den obigen Zeitraum zurück, so fallen recht gravierende Unterschiede zwischen den Herstellern auf. Erzielen beispielsweise die Porsche AG, Adam Opel AG, der BMW-Konzern, die Mercedes-Benz AG und die Audi AG durchschnittliche Netto-Umsatzrenditen (4,54%, 1,90%, 1,65%, 1,65% bzw. 1,19%), die über dem des Straßenbaus (1,10%) liegen, erwirtschaften die Ford-Werke AG und der VW-Konzern Renditen (0,63% bzw. 0,54%) unterhalb des Straßenfahrzeugbaus. Aber selbst die Netto-Umsatzrenditen der erfolgreicheren Hersteller bewegen sich im angegebenen Zeitraum bis auf die Porsche AG nur zwischen den Renditen des verarbeitenden Gewerbes (1,93%) und den Renditen aller Unternehmen (1,74%). Interessant an dem gewählten Zeitraum 1988 bis 1996 ist, daß er sowohl wirtschaftlich "normale" Jahre für die Automobilproduzenten umfaßt (1988-1989) als auch "anormale" Jahre wie den Wiedervereinigungsboom (1990-1992) sowie die Rezession 1993 und somit im Durchschnitt als repräsentativ gelten kann.

Betrachtet man nun nicht mehr den Durchschnitt des Zeitraumes 1988-1996, sondern einzelne Jahre, so fällt auf, daß die jährlichen Renditen der einzelnen Hersteller stark schwanken (vgl. die Standardabweichungen der Hersteller in Anhang 65). Während in den Boomjahren teilweise überproportionale Renditen erwirtschaftet werden, sind in den Jahren der Rezession drastische Einbrüche bei den Renditen im Vergleich zum verarbeitenden

---

des Baugewerbes, des Handels und des Verkehrs subsumiert.

852 Vgl. *Deutsche Bundesbank (1991, 1993, 1995, 1996)*.

853 Vgl. Anhänge 62-64 und 66.

Gewerbe bzw. aller Unternehmen zu verzeichnen. Folglich sind die Standardabweichungen der Netto-Umsatzrenditen bei den Automobilherstellern in der Regel auch ausgeprägter als bei allen Unternehmen bzw. als bei den Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Daraus wird deutlich, daß die Branche in einem überdurchschnittlichen Maße vom Konjunkturzyklus beeinflußt wird, der letztlich die starken Abweichungen vom mittelfristig geltenden Durchschnittswert der Rendite bewirkt. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt *Berg*, der für den Zeitraum 1970 bis 1981 die Nettorenditen (Gewinn nach Steuern in vH des Bruttoproduktionswertes) untersucht. Zu Recht weist er daraufhin, daß die in nachfragestarken Jahren erwirtschafteten überdurchschnittlichen Renditen benötigt werden, um die stark rückläufigen Erträge der "Krisenjahre" wieder zu kompensieren. Bezogen auf die Brutto-Umsatzrendite des Staßenfahrzeugbaus, die für seinen Untersuchungszeitraum (1972 bis 1979) um 0,8 Prozentpunkte über der aller Unternehmen liegt, muß das Ergebnis von *Berg* jedoch korrigiert werden. Stellt *Berg* fest, daß die Brutto-Umsatzrendite des Staßenfahrzeugbaus im Zeitraum 1972 bis 1979 mit 6,5% über der aller Unternehmen liegt, so ergibt der Zeitraum 1988 bis 1996 eine unterdurchschnittliche Brutto-Umsatzrendite von 2,59% im Vergleich zu 3,21% aller Unternehmen bzw. 3,92% des verarbeitenden Gewerbes.[854]

Auffallend bleibt, daß sich über- bzw. unterdurchschnittliche Renditen nicht eindeutig einer strategischen Gruppe zuordnen lassen. Tendenziell kann nur gesagt werden, daß die Hersteller der strategischen Gruppe I und III eine bessere Rendite aufweisen als die der Gruppe II. Dieses Ergebnis kann als Indiz gewertet werden, daß die Unternehmensgröße und damit verbundene Marktanteile keine Gewähr dafür bieten, daß überdurchschnittliche Renditen erzielt werden. Dies gilt insbesondere für den Marktführer Volkswagen. Dieses Ergebnis (in Verbindung mit den Netto-Umsatzrenditen der einzelnen Hersteller im Zeitraum 1988 bis 1996) kann des weiteren als Indiz dafür gewertet werden, daß Sättigungstendenzen auf den wichtigsten Absatzmärkten der deutschen Automobilproduzenten (und damit auch des deutschen Pkw-Marktes) sowie der intensive Verdrängungswettbewerb sich in deutlichen schlechteren Renditen bei den Herstellern bemerkbar machen als auf dem Wachstumsmarkt im Zeitraum 1970 bis 1981.

Diese Rendite-Entwicklung muß für etablierte Hersteller als warnendes Signal gewertet werden, da schon in der Vergangenheit auf Wachstumsmärkten mit einem tendenziell höheren Renditepotential eine große Zahl von Automobilproduzenten gescheitert ist bzw. ih-

854 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 209 ff.

re Selbständigkeit aufgrund mangelnder Rentabilität verloren hat. Wenn schon auf Wachstumsmärkten Investoren in dieser Branche ein überdurchschnittliches Risiko tragen, muß folglich auch die Erwirtschaftung einer entsprechend hohen Risikoprämie auf gesättigten Märkten realisiert werden, falls sich die Pkw-Produzenten ihre Fähigkeit bewahren wollen, benötigtes Kapital über die Börse zu akquirieren. Sinkende Renditen auf gesättigten Märkten zwingen die Hersteller, konsequent Maßnahmen einzuleiten, die zur Verbesserung ihrer Ertragslage führen.[855]

8.7 Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs auf dem deutschen Pkw-Markt

Die Analyse der Ergebniskriterien hat deutlich aufgezeigt, daß sich der intensive Wettbewerb der 90er Jahren positiv in den Marktergebnissen des deutschen Pkw-Marktes niederschlägt. Die deutschen Hersteller reagieren auf die neuen Wettbewerber und auf das veränderte Kaufverhalten der Verbraucher, indem sie:

1. ihr Produktions- und Absatzprogramm ständig erweitern[856] (Anpassungsfunktion),
2. dieses um vielfältige Dienstleistungen ergänzen[857] (Anpassungsfunktion),
3. ihr Distributionssystem kostenmäßig reorganisieren[858] (Anpassungsfunktion),
4. dieses qualitätsmäßig verbessern[859] (Fortschrittsfunktion),
5. ihre Entwicklungs- und Produktionsabläufe kostenmäßig optimieren[860] (Anpassungsfunktion),
6. ihre Produkte durch ständige Innovationen verbessern[861] (Fortschrittsfunktion),
7. ihre Preise zunehmend konkurrenzorientierter und moderater festlegen[862] (Verteilungsfunktion) und
8. den Verbrauchern direkt und/oder indirekt Preiszugeständnisse im Verhandlungsprozeß einräumen[863] (Verteilungsfunktion).

---

855 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 185 und 209 ff.; vgl. zur Problematik der Eigenfinanzierung *Michaels, Heinz (1981)*: 68.; vgl. auch *Diekmann, Achim (1989)*: 327.

856 Vgl. Kapitel 7.5.1.

857 Vgl. Kapitel 7.5.2.

858 Vgl. Kapitel 7.5.3.

859 Vgl. Kapitel 7.5.3.

860 Vgl. Kapitel 7.3.6.1 und 7.3.9.2.

861 Vgl. Kapitel 8.5.

862 Vgl. Kapitel 7.5.2.

863 Vgl. Kapitel 7.3.4.

Wertet man die untersuchten Kriterien als Indikatoren zur Messung der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs auf dem deutschen Pkw-Markt, so muß diagnostiziert werden, daß dieser besser als in den 60er, 70er und 80er Jahren funktioniert. Der deutsche Pkw-Markt weist in den 90er Jahren ein viel attraktiveres Ergebnis als in diesen Jahrzehnten auf und erfüllt dadurch die angestrebten Wettbewerbsziele Anpassungs-, Fortschritts- und Verteilungsfunktion sehr gut. Die hohe Wettbewerbsdynamik schlägt sich jedoch in sinkende Renditen des Straßenfahrzeugbaus nieder. Da diese im Vergleich zu anderen Unternehmen in den Jahren 1988 – 1996 bestenfalls als durchschnittlich zu bezeichnen sind, erübrigt sich die Frage, ob die in dieser Branche erzielten Gewinne "angemessen" oder "überhöht" sind. Kritisch zu beurteilen ist jedoch die Tendenz, daß sinkende Renditen in der Branche bei gleichzeitig steigendem Kapitalbedarf durch gravierende Prozeß- und Produktinnovationen zu beobachten sind, die das Investitionsrisiko der Kapitalgeber beträchtlich erhöhen.[864] Das attraktive Ergebnis des deutschen Pkw-Marktes setzt aber voraus, daß die deutschen Hersteller auch weiterhin finanziell in der Lage sind, der hohen Wettbewerbsdynamik erfolgreich begegnen zu können. Da aber selbst in Zeiten des Wachstumsmarktes und damit höherer Renditepotentiale bei einigen Herstellern der verfügbare Selbstfinanzierungsspielraum für derartige Aktivitäten nicht ausgereicht hat, müssen die deutschen Hersteller durch adäquate Maßnahmen ihre Renditesituation zukünftig verbessern. Dies gilt auch für die Fähigkeit zur Außenfinanzierung, die für viele deutsche Pkw-Produzenten im Beobachtungszeitraum immer wichtiger wird. Nur wenn die deutschen Hersteller überdurchschnittliche Renditen erwirtschaften, können sie auf den international verflochtenen Kapitalmärkten ihre Emissionsfähigkeit sichern.[865]

9 Die Analyse der direkten Wirkungskette

In den folgenden Kapiteln soll mittels theoretischer Überlegungen und empirischer Analysen gemäß dem "Scherer-Ansatz" der in der Realität bestehende Zusammenhang zwischen Grundvoraussetzungen, Strukturen, Verhaltensweisen und Ergebnissen anhand des deutschen Pkw-Marktes untersucht werden. Durch die Kombination dieser vier Kriterien wird der Wettbewerbsprozeß an verschiedenen Punkten erfaßt. Die singuläre Anwendung einzelner Kriterien wird also aufgegeben, d.h. die Beurteilung der Funktionsfähigkeit des

864 Vgl. *Diekmann, Achim (1989)*: 327.

865 Vgl. *Berg, Hartmut (1984)*: 211.

Wettbewerbs auf dem deutschen Pkw-Markt erfolgt mehrdimensional. Zunächst wird die direkte Wirkungskette analysiert und anschließend langfristige Rückkopplungsbeziehungen zwischen diesen Kriterien in die Analyse integriert (vgl. Abbildung 16). Die dabei zu beobachtenden direkten Auswirkungen auf die Marktergebnisse sind bereits in Kapitel 8 dargestellt worden und werden deshalb nicht erneut aufgegriffen.

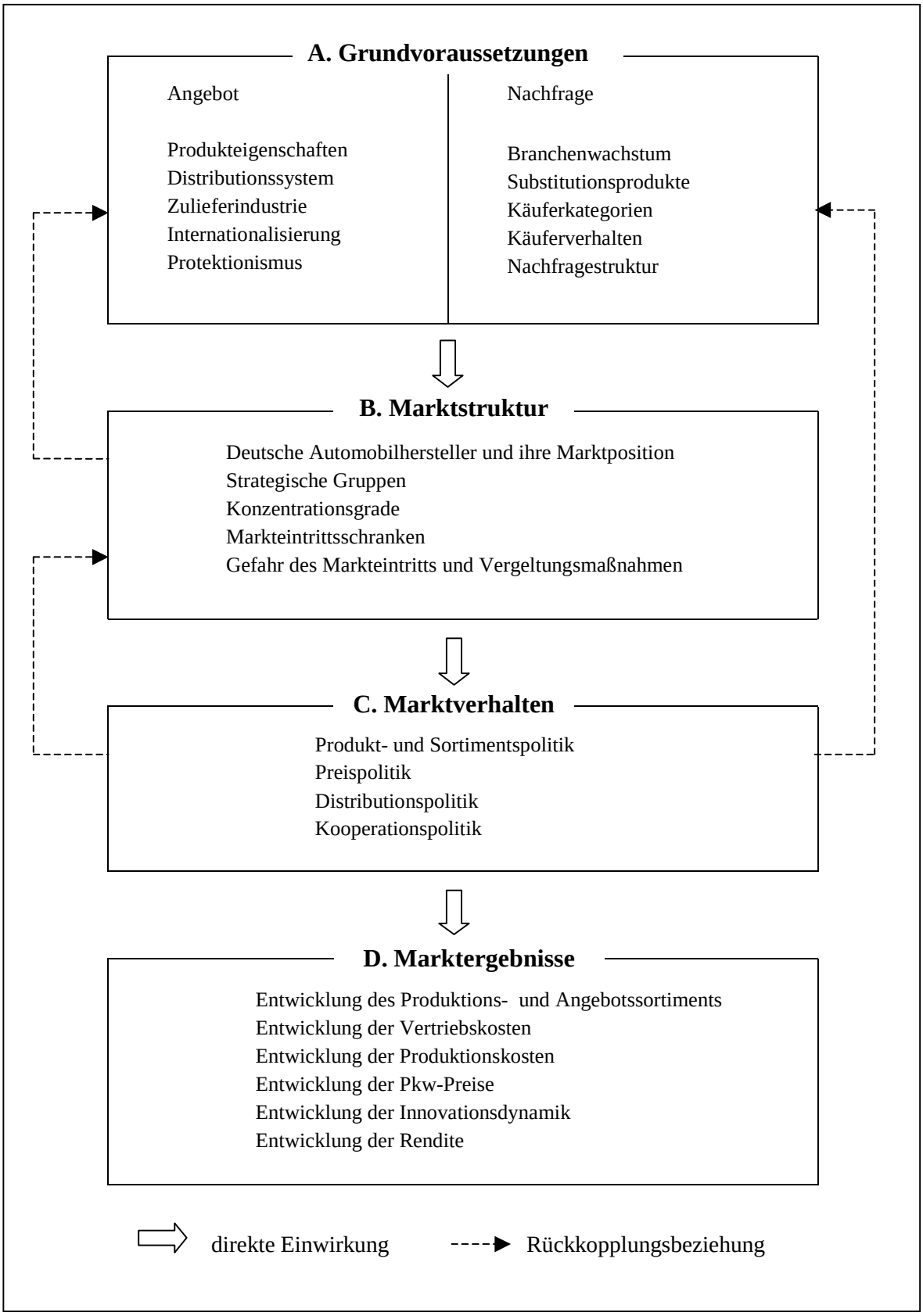
9.1 Die Veränderung der Grundvoraussetzungen im Beobachtungszeitraum

Von den beschriebenen Grundvoraussetzungen[866] hat das Branchenwachstum und der sich damit im Beobachtungszeitraum ergebende Übergang von einem expandierenden zu einem gesättigten Markt[867] die gravierendsten Auswirkungen auf die Struktur des deutschen Pkw-Marktes, auf das Verhalten der auf diesem Markt agierenden Branchenteilnehmer und auf die sich daraus ergebenden Marktergebnisse.

Der Automobilmarkt der Bundesrepublik Deutschland durchläuft als Teil seines Entwicklungsprozesses in den 60er und 70er Jahren die Phase schnellen Wachstums, um schließlich in der zweiten Hälfte der 80er das bescheidenere Wachstum der reifen Branche zu erreichen. Dabei kann der Übergang vom Wachstumsmarkt zum reifen Markt nicht als ein fixer Punkt verstanden werden. Innovationen (z.B. die Entwicklung neuer Modelltypen wie Geländewagen oder Roadster) oder exogene Ereignisse (z.B. deutsche Wiedervereinigung[868]) zögern im Beobachtungszeitraum den Übergang hinaus und ermöglichen den Herstellern trotz des hohen Motorisierungsgrades ein moderates Wachstum. In dieser Marktphase muß jedoch deutlich zwischen quantitativem und qualitativem Wachstum unterschieden werden. Während in der Wachstumsphase der 60er und 70er Jahre beide Komponenten des Wachstums bei Dominanz des quantitativen Wachstums auf dem deutschen Markt zu beobachten sind, dominiert ab der zweiten Hälfte der 80er die qualitative Komponente die quantitative. Spätestens in den 90er Jahren sind die dynamischen Märkte des quantitativen Wachstums außerhalb der Triade und damit auch außerhalb des deutschen Marktes zu finden.

866 Vgl. Kapitel 7.3.
867 Vgl. Kapitel 7.3.3.
868 Vgl. Diagramm 13.

Abbildung 16: Scherers Modell und der deutsche Pkw-Markt



Quelle: *Eigene Darstellung*

Für die auf dem deutschen Markt agierenden Hersteller bedeuten geringer werdende Wachstumsraten nicht nur eine erhöhte Wettbewerbsintensivierung um Marktanteile, sondern auch die Konfrontation mit einem veränderten Nachfrageverhalten bzw. mit einer veränderten Nachfragestruktur.[869] Im Gegensatz zur Einführungs- und Wachstumsphase der Branche ist das Produkt "Automobil" den Käufern bekannt und vertraut. Die Abnehmer haben durch den Erstkauf bzw. durch den Wiederholungskauf ihre Kenntnisse und Erfahrungen mit dem Produkt gemacht bzw. erweitert. Folglich wird das Nachfrageverhalten der Abnehmer durch die entscheidende Frage determiniert, welche Marke welches Konzerns er zu welchem Zeitpunkt erwerben soll, jedoch nicht mehr wie in der Wachstumsphase, ob er überhaupt ein Automobil kaufen soll. Das Kaufverhalten und die Käuferstruktur werden somit durch den Motorisierungsgrad[870] in der Bundesrepublik entscheidend beeinflußt.

Der steigende Pkw-Bestand im Beobachtungszeitraum führt zwangsläufig zu einem steigenden Anteil der sogenannten Ersatznachfrage an den Neuzulassungen insgesamt.[871] Daraus resultiert für die Hersteller, daß Konjunkturschwankungen[872] sich in der Automobilindustrie verstärken.[873] Das ausgeprägte zyklische Kaufverhalten insbesondere der privaten Haushalte hat gravierende Konsequenzen für die Hersteller. Da die jährlichen Neuzulassungen kaum jemals dem konjunkturbereinigten Trendwert entsprechen, d.h. in guten Jahren bei weitem überschritten, in Abschwung- und Rezessionsphasen dagegen erheblich unterschritten werden, ergibt sich für die Hersteller nicht nur das Problem geringer werdender Wachstumsraten, sondern auch das der stärkeren zyklischen Ausprägung des Nachfrageverhaltens auf gesättigten Märkten.[874] Die hohe Bedarfsdeckung der Verbraucher erhöht jedoch nicht nur die zeitliche Flexibilität der Nachfrage. Der zunehmende Motorisierungsgrad ist auch Ausdruck einer im Beobachtungszeitraum gesteigerten Kaufkraft breiter Bevölkerungsschichten. Die Anschaffung und der Unterhalt eines Automobils werden dadurch einerseits für immer mehr Bundesbürger finanziell möglich, fördert andererseits aber auch deren Wunsch nach Fahrzeugen höherer Klassen. Dieses Kaufverhalten wird durch das "trading up" dokumentiert[875] und erklärt unter anderem den im Vergleich zu den origi-

869 Vgl. Kapitel 7.3.2 und 7.3.4.
870 Vgl. Anhang 10, 11 und 12.
871 Vgl. Anhang 12.
872 Vgl. Anhang 4.
873 Vgl. Kapitel 7.3.4.
874 Vgl. hierzu *Berg, Hartmut (1984)*: 190.
875 Vgl. Kapitel 7.3.4.

nären Massenherstellern überdurchschnittlichen Markterfolg der "ehemaligen" Spezialisten Mercedes-Benz und BMW[876], die im Beobachtungszeitraum Marktanteilsgewinne verzeichnen können.

Steigende Kaufkraft führt aber nicht nur zur erhöhten Nachfrage nach Fahrzeugen der oberen Mittelklasse bzw. der Oberklasse, sondern auch zur Individualisierung der Nachfrage. Da viele Haushalte über mehrere Fahrzeuge verfügen können und wollen, kaufen sie Modelltypen, die verschiedenen Zwecken dienen. Haushalte haben deshalb in ihrem privat genutzten Fuhrpark oft eine Kombination aus Limousinen, Geländewagen, Vans oder Cabrios/Roadster. Während es in den 60er und 70er Jahren primäres Ziel der Haushalte gewesen ist, überhaupt ein Automobil und damit individuelle Mobilität zu besitzen, ist dieses Grundbedürfnis in den späten 80er und 90er Jahren weitestgehend befriedigt. In dieser Marktphase wollen immer mehr Haushalte den Grundnutzen "Mobilität" durch einen Zusatznutzen ergänzen, der ihre individuellen Bedürfnisse und Möglichkeiten widerspiegelt. Die Art der Zusammensetzung der privaten Fuhrparks symbolisiert den tatsächlichen oder gewünschten "lifestyle" und dient in einem zunehmend wohlhabenderen, sich individualisierenden Sozialwesen zur gesellschaftlichen Abgrenzung.

Parallel zu dieser Entwicklung wird die Nachfrage durch die ökologische Sensibilisierung der Verbraucher beeinflußt. Eine immer größer werdende Käufergruppe erwartet von den Modellen der Hersteller, forciert durch staatliche Auflagen, eine steigende Umweltverträglichkeit, sei es nun z.B. bei der Abgasemission oder bei der Recyclefähigkeit von Altfahrzeugen. Ergänzt wird diese Entwicklung durch die erhöhten Ansprüche der Verbraucher an die aktive und passive Fahrzeugsicherheit (ABS, Airbags etc.).[877]

Neben diesen unmittelbar mit dem Ausgangsprodukt verbundenen Aspekten, steigert die zunehmende Kaufkraft auch die Erwartungen der Käufer rund um das originäre Produkt "Automobil". Sind in den 60er und 70er Jahren die Verbraucher weitestgehend damit zufrieden, daß die Hersteller über ein quantitativ flächendeckendes Vertriebs- und Servicenetz verfügen, durch welches ihre Mobilität (z.B. zügige Ersatzteilversorgung und damit schnelle Reparatur und Servicedauer) gesichert wird, erwarten sie in den 90er Jahren von den Herstellern ein Bündel von Dienstleistungen rund um das Produkt Automobil. Finanzierungsmöglichkeiten, Ersatzfahrzeuge im Reparaturfall, Hol- und Bringservice bei In-

876 Vgl. Diagramm 41 und 42.

877 Vgl. Kapitel 7.3.4.

spektionen etc. werden von Kunden heute als integraler Bestandteil des Angebots der Hersteller bzw. Vertragshändler erwartet.[878]

Des weiteren verändert sich im Beobachtungszeitraum die Nachfragestruktur, d.h. durch die weitgehende Bedarfsdeckung der privaten Haushalte steigt die Bedeutung der gewerblichen Abnehmer.[879] Da die gewerblichen Abnehmer eine höhere Umschlagsfrequenz ihrer Fahrzeuge als private Haushalte aufweisen und somit die kontinuierliche Abnahme großer Stückzahlen garantieren, werden ihnen Konditionen eingeräumt, die für private Haushalte im Verhandlungsprozeß nicht zu erzielen sind. Die wachsende Bedeutung der gewerblichen Abnehmer und deren hohes Nachfragepotential in Verbindung mit der gestiegenen Wettbewerbsintensität um solche Großkunden führt dazu, daß die Automobilhersteller in zunehmendem Maße gezwungen sind, speziell auf die Bedürfnisse der Fuhrparkbetreiber einzugehen, um ihre Marktanteile in diesem heftig umworbenen Kundensegment zu verteidigen bzw. nicht zu verlieren.

Eine besondere Bedeutung innerhalb der Gruppe der gewerblichen Abnehmer haben in den letzten Jahren die Autoverleihfirmen[880] gewonnen. Diese Abnehmergruppe ersetzt ihre älteren Mietwagen permanent durch Neuwagen und stellt so eine relativ konstante Nachfragegröße für die Automobilhersteller dar. Da diese an einem hohen Nachfragevolumen interessiert sind, gewähren sie den Verleihfirmen extrem günstige Preise und Finanzierungsbedingungen mit der Folge, daß diese Leihwagen in immer kürzeren Zyklen austauschen und oft zu einem vorher bereits fixierten Preis wieder an die Hersteller zurückgegeben. Diese müssen die "jungen" Gebrauchtwagen wiederum vermarkten. Dadurch werden die Hersteller stärker mit der Gebrauchtwagenproblematik konfrontiert und das auf einem zunehmend sowohl für Neu- als auch Gebrauchtwagen gesättigten Markt. Die zwingend notwendige Vermarktung der "jungen" Gebrauchtwagen substituiert aber den Absatz von Neuwagen und stellt die Hersteller damit vor einem Dilemma. Autoverleihfirmen garantieren zwar die hohe Abnahme von Neuwagen, konfrontieren die Hersteller aber durch die hohe Umschlagsfrequenz einerseits mit unerwünschten Substitutionseffekten ("junge" Gebrauchtwagen versus Neuwagen) und andererseits durch ihre Verhandlungsmacht mit deutlich reduzierten Gewinnmargen im Vergleich zu Verkäufen an private Abnehmer.

Die steigende Bedeutung von gewerblichen Fuhrparkbetreibern an den Verkaufszahlen

878 Vgl. Kapitel 7.3.5.

879 Vgl. zu den folgenden Ausführungen Kapitel 7.3.2.2.

880 Vgl. zur Bedeutung der Autoverleihfirmen Kapitel ebenfalls 7.3.2.2.

bedeutet für die Hersteller auf dem deutschen Markt zwar eine teilweise Kompensation der reduzierten Verkaufszahlen an private Haushalte, führt aber zu deutlich geringeren Gewinnmargen bei dieser Zielgruppe sowie zur Notwendigkeit, mit hohem Kostenaufwand die Gebrauchtwagen dieser Kundengruppe zu vermarkten.

Die durch den Übergang zur Reife induzierten Veränderungen der Grundvoraussetzungen sind Auslöser für Veränderungen der Marktstruktur, der Verhaltensweisen der Branchenteilnehmer sowie der Marktergebnisse. Dabei läßt sich eine direkte Wirkungskette beobachten, die, ausgehend von den Grundvoraussetzungen, zunächst die Struktur, aus dieser wiederum das Verhalten und letztlich direkt die Ergebnisse der Branche determiniert.

9.2 Die Veränderung der Anbieterstruktur im Beobachtungszeitraum

In der Phase des Wachstums sind auf dem deutschen Markt verstärkt Eintritte neuer Konkurrenten zu beobachten, für die der deutsche Markt einerseits durch sein Wachstum, andererseits durch die im internationalen Vergleich betriebene Hochpreispolitik der etablierten Hersteller äußerst lukrativ ist.[881] Neben diesen finanziellen Aspekten wird der Markteintritt auch aus Reputationsgründen vollzogen, da der deutsche Markt innerhalb der Branche als einer der schwierigsten weltweit gilt und ein Erfolg auf diesem die internationale Konkurrenzfähigkeit eines Newcomers Verbrauchern und Konkurrenten signalisiert.

Durch die Offenheit des deutschen Pkw-Marktes, d.h. freier Zugang für neue ausländische Hersteller, vervielfacht sich die Anbieterzahl.[882] In den sechziger Jahren spielen insbesondere französische und italienische Automobilhersteller die Rolle der Newcomer; in den späten sechziger Jahren wagen dann die Japaner erfolgreich den Markteintritt mittels aggressiver Preis- und Modellstrategien. Selbst in den 90er Jahren, also Jahren mit "moderaten" Wachstumsraten[883], bemühen sich z.B. die koreanischen Hersteller den deutschen Markt zu erschließen, obwohl dieser Markt höhere Markteintrittsbarrieren aufweist als in den 60er und 70er Jahren.

Stellen in diesen Jahren insbesondere die "economies of scale" sowie der zügige Aufbau eines quantitativ flächendeckenden Vertriebs- und Servicenetzes für Newcomer die höchsten strukturellen Markteintrittsbarrieren dar, erfolgt in den späten 80er und in den 90er

881 Vgl. unter anderem Kapitel 7.3.8.

882 Vgl. Kapitel 7.3.8, 7.3.9, insbesondere 7.3.9.1.

Jahren eine Neugewichtung der Eintrittsschranken.[884] In dieser Marktphase gewinnt sowohl die Produktdifferenzierung als auch die Strategie der "full-product-line" mit dem damit in Verbindung stehendem Kapitalbedarf an Bedeutung für eintrittswillige Newcomer. Die "economies of scale" verlieren dagegen durch neue Produktionstechnologien und die damit in enger Verbindung stehenden Entwicklungstechnologien an Bedeutung. Trotz dieser Neugewichtung sind die Markteintrittsbarrieren in dieser Branche, insbesondere für den deutschen Markt, im Vergleich zu anderen Branchen als hoch zu bezeichnen. Die steigende Anbieterzahl auf dem deutschen Markt zeigt jedoch, daß die Markteintrittsbarrieren für entschlossen agierende Hersteller kein unüberwindliches Hindernis darstellen. Einschränkend muß jedoch gesagt werden, daß Markteintritte im Beobachtungszeitraum nur durch relative Newcomer vollzogen worden sind.[885] Absolute Newcomer sind analog zu anderen Automobilmärkten der Triade nicht zu verzeichnen. Mit zunehmender Marktsättigung und dem dadurch ausgelösten Verdrängungswettbewerb in den späten 80er und in den 90er Jahren versuchen die führenden deutschen Hersteller, durch strategisches Verhalten potentiellen Newcomern den Markteintritt zu erschweren. Folglich gewinnen strategische Markteintrittsbarrieren in dieser Marktphase an Bedeutung. Dies gilt insbesondere für die Erschließung neuer Marktsegmente und regionaler Märkte als "first-mover".[886] Jedoch auch diese, durch die etablierten Hersteller bewußt geschaffenen Markteintrittsbarrieren, vermögen es nicht, wie das Beispiel der koreanischen Hersteller zeigt, potentielle Konkurrenten vom Markteintritt abzuschrecken. Insgesamt muß damit gerechnet werden, daß die Markteintrittsbarrieren (v.a. durch Produktdifferenzierung und erhöhtem Vergeltungspotential der etablierten Hersteller) sich zukünftig erhöhen werden, ohne daß damit weitere Markteintritte, z.B. von malaiischen Herstellern, automatisch unwahrscheinlicher werden.

9.3 Die Veränderung des Anbieterverhaltens im Beobachtungszeitraum

Da die geringen Wachstumsraten eines reifen Marktes bei sich erhöhender Anbieterzahl nicht mehr ausreichen, konstante Marktanteile zu erzielen, intensivieren die Unternehmen ihren internen Wettbewerb. Ziel der konkurrierenden Anbieter in dieser Marktphase ist es, ihre eigenen Marktanteile zu Lasten Dritter zu halten bzw. auszudehnen. Je geringer die

883 Vgl. zur Entwicklung der Neuzulassungen in Deutschland Anhang 28.

884 Vgl. Kapitel 7.4.5

885 Vgl. Kapitel 7.4.5.1.4

Wachstumsraten im Beobachtungszeitraum werden, desto eher wird der Wettbewerb um Marktanteile durch die beteiligten Anbieter zu einem "Nullsummenspiel".[887] Steigende Marktanteile können nur noch über einen Verdrängungswettbewerb erzielt werden. Der verstärkte Wettbewerb um Marktanteile zwingt die Hersteller aber, ihre Perspektiven der veränderten Wettbewerbssituation anzupassen und ganz neue Annahmen über die Verhaltens- und Reaktionsweisen ihrer Konkurrenten zu treffen. Kenntnisse über die Eigenschaften und Reaktionen der Konkurrenten, seien es nun deutsche oder ausländische Mitwettbewerber, die in der Vergangenheit angesammelt worden sind und Gültigkeit in der Wachstumsphase gehabt haben, müssen mit dem Eintritt in die Reifephase revidiert oder sogar vollständig verworfen werden.[888] Genauso sind die etablierten Hersteller gezwungen, ihr eigenes Wettbewerbsverhalten kritisch zu überprüfen und gegebenenfalls drastisch zu verändern.[889]

Verstärkte Kostenorientierung über die gesamte Wertschöpfungskette, erhöhte Modellvielfalt und stärkere Serviceorientierung erhöhen die Anforderungen an die deutschen Hersteller während des Überganges und stellt eine schwierige Phase in der Unternehmensentwicklung dar.[890] Im Verlauf der späten 80er und zu Beginn der 90er Jahre muß den deutschen Herstellern jedoch bescheinigt werden, daß sie die sich ergebenden Veränderungen in ihrem Umfeld weder eindeutig noch rechtzeitig diagnostizieren sowie adäquat in der gebotenen Reaktionszeit auf diese reagieren. Wachstumsorientierte Marktsegmente werden in dieser Phase genauso wenig erschlossen wie die kostenorientierte Reorganisation der Wertschöpfungskette mit der gebotenen Entschlossenheit betrieben. Folglich ist die sich in der zweiten Hälfte der 80er Jahre und nach dem Wiedervereinigungsboom dokumentierende Wettbewerbsschwäche ein zwangsläufiges Resultat unterlassener Verhaltensänderungen. Ursächlich für dieses Manko ist sicherlich einerseits die traditionell dominierende Stellung der deutschen Automobilhersteller auf ihrem Heimatmarkt in Verbindung mit einer sich jahrzehntelang als erfolgreich erweisenden Exportstrategie[891], andererseits aber auch die deutsche Wiedervereinigung, die notwendige Verhaltensänderungen durch die

886 Vgl. Kapitel 7.4.5.2

887 Vgl. hierzu die Ergebnisse des Kapitels 7.3.3; vgl. zum Nullsummenspiel auch *Berg, Hartmut (1996)*: 4.

888 Vgl. zur Problematik veralteter strategischer Verhaltensmuster *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 39.

889 Vgl. zu den Erfordernissen und Schwierigkeiten beim Übergang zur Reifephase *Porter, Michael E. (1992)*: 298.

890 Vgl. Kapitel 7.3.5.1 und 7.3.6.1.

891 Vgl. zum Exporterfolg deutscher Hersteller die Anhänge 22, 23, 25 und 28.

hohe Nachfrage des gesamtdeutschen Marktes temporär überdeckt.[892] Erst die folgende 93er Rezession konfrontiert die deutschen Hersteller mit den Veränderungen ihres Wettbewerbsumfeldes und zwingt sie, ihr Wettbewerbsverhalten konsequenter denn je den neuen Rahmenbedingungen anzupassen.

9.3.1 Die Entwicklung zu "full-product-line"-Anbietern

Beim Übergang zum reifen Markt ist es für die Hersteller nicht nur von Bedeutung, qualitatives Wachstum in den traditionell von ihnen bedienten Marktsegmenten eine erhöhte Priorität einzuräumen, sondern auch im Rahmen einer "full-product-line"-Strategie alle Marktsegmente abzudecken. Automobilproduzenten, die gegen dieses Postulat verstoßen, d.h. Marktnischen ignorieren oder neu entstehende Teilmärkte nicht bedienen, müssen damit rechnen, Gewinnpotentiale nicht zu erschließen und ihre Wettbewerbsposition damit langfristig zu verschlechtern.

Die deutschen Hersteller haben aus ihren Erfahrungen insbesondere mit den japanischen Newcomern gelernt, die es seit ihrem Markteintritt geschickt verstanden haben, Marktnischen vor ihren deutschen Konkurrenten zu erschließen bzw. neue Teilmärkte systematisch zu kreieren und dort als "first mover" mit großem Erfolg ihren Marktanteil auszudehnen.[893] Die bei den deutschen Herstellern zu beobachtende Entwicklung zur "full-product-line"[894] muß somit einerseits als Reaktion auf bereits erfolgreiche Markteintritte neuer Wettbewerber verstanden werden. Da die von den japanischen Herstellern besetzten Marktnischen ein hohes Wachstums- und Gewinnpotential aufweisen, sind die deutschen Hersteller gezwungen, sich ebenfalls in diesen zu engagieren, damit weitere Marktanteilsgewinne der neuen Wettbewerber nicht kampflos hingenommen werden und damit auf Gewinnpotentiale verzichtet wird. Andererseits ist die Strategie der "full-product-line" auch als Schutz vor potentieller Konkurrenz zu interpretiert, deren möglicher Markteintritt die ohnehin gestiegene Wettbewerbsintensität des reifen Marktes weiter erhöhen würde. Die Abdeckung aller Marktsegmente mindert folglich die Chancen potentieller Newcomer, den Markteintritt erfolgreich über bisher von den etablierten Herstellern nicht bedienten Marktsegmente zu vollziehen. Dieses strategische Vorgehen erhöht also die Markteintrittsbarrieren für potentielle Wettbewerber. Die in den 90er Jahren zu beobachtenden Schwierigkeiten koreani-

892 Vgl. zum Nachfrageboom durch die deutsche Wiedervereinigung 1990 Diagramm 7.

893 Vgl. unter anderem Kapitel 7.4.5.2.

scher Hersteller, sich auf dem deutschen Markt zu etablieren, sind nicht zuletzt auf die konsequente Entwicklung der deutschen Hersteller zu "full-product-line"-Anbietern zurückzuführen, welche einen erfolgreichen und dauerhaften Markteintritt durch die Besetzung von Marktnischen erschwert.

Die heute in der Branche vorherrschende Strategie der "full product line" und die parallel zu beobachtende Tendenz der Hersteller, in jedem Marktsegment ein stark differenziertes Angebot bereitzustellen, vermindern jedoch nicht nur das Risiko eines erfolgreichen Markteintritts potentieller Wettbewerber, sondern reduziert auch die Konsequenzen einer verfehlten Modellpolitik und die Abhängigkeit von der Entwicklung einzelner Marktsegmente. In dem die Hersteller ihre Modellpalette erweitern und auf alle Marktsegmente ausdehnen, reduzieren sie ihre Abhängigkeit vom Markterfolg eines Modells und vermindern folglich das Risiko, durch eine erfolglose Modelleinführung ihre Existenz zu gefährden.[895] Dieses Risiko steigt auf reifen Märkten, da im Vergleich zur Wachstumsphase mehr Anbieter eine Vielzahl von Marktsegmenten mit entsprechenden Modellen abdecken und somit die Alternativen der Verbraucher erhöhen. Da sich aber in den 90er Jahren die Produktqualität immer mehr angleicht, Preise immer konkurrenzorientierter festgelegt werden und die Markenloyalität der Verbraucher sinkt, steigt die Wahrscheinlichkeit, daß eine in Relation zur Konkurrenz auch nur marginal verfehlte Modellpolitik durch die Verbraucher negativ sanktioniert wird. Je breiter die Modellpalette, je mehr Marktsegmente damit bedient werden, desto eher besteht die Möglichkeit, modell- und/oder segmentspezifische Mißerfolge durch anderen Modell- und/oder Segmenterfolge zu kompensieren.

Die Hersteller verringern durch eine solche Strategie auch ihre Abhängigkeit von der Wachstumsentwicklung einzelner Marktsegmente. Zeichnet sich ein reifer Markt durch geringe Wachstumsraten aus, heißt das jedoch nicht, daß alle Marktsegmente durch ein derartiges Wachstum gekennzeichnet sind. Innerhalb des Gesamtmarktes weisen einzelne Segmente[896] ein überproportionales Wachstum auf, während andere[897] schrumpfen. Bedienen die Hersteller alle Teilmärkte, steigt auch die Wahrscheinlichkeit, an expandierenden Segmenten zu partizipieren und damit von schrumpfenden weniger stark in der Unternehmensentwicklung betroffen zu werden.

---

894 Vgl. Kapitel 7.4.5.1.3.

895 Vgl. hierzu die in der Branche allgemein bekannte Problematik des Volkswagen-Konzerns bei dem Modellwechsel vom VW Käfer zum VW Golf.

896 Beispielsweise das Segment für Geländewagen oder Cabrios.

9.3.2 Überkapazitäten und Neuorientierung der Investitionspolitik

Langsameres Wachstum der Nachfrage bei erhöhter Anbieterzahl erfordert eine adäquate Anpassung des Kapazitätsausbaus. Verlaufen beide Größen nicht synchron, entstehen Überkapazitäten in der Branche. Das Investitionsverhalten der Hersteller bezüglich Kapazitätserweiterungen muß, im Gegensatz zur Einführungs- und Wachstumsphase der Branche, grundlegend verändert und mit besonderer Vorsicht angegangen werden.[898] Die Unternehmen müssen die Kapazitätszuwächse ihrer Konkurrenten genau überwachen und die Zeitpunkte ihrer eigenen Kapazitätserweiterungen sorgfältig wählen. Im Gegensatz zu früheren Phasen mit schnellem Wachstum können Überkapazitäten nicht nur ein kurzfristiges Phänomen darstellen[899], sondern langfristig bestehen und die ohnehin in dieser Marktphase unter Druck stehende Kostenstruktur der Hersteller nachhaltig belasten. Die notwendige Neuorientierung der Kapazitätsplanung und -auslegung findet in der Automobilbranche jedoch nicht im erforderlichen Umfang statt. Weltweit sind beträchtliche Überkapazitäten im Verhältnis zur Nachfrage zu beobachten. Durch die weltweiten Exportströme werden auch die deutschen Hersteller bzw. wird auch der deutsche Markt mit dieser Problematik konfrontiert. Insbesondere japanische Hersteller verfügen in den neunziger Jahren über Kapazitäten (vor allem in Großbritannien), die im Verhältnis zu ihren aktuellen Marktanteilen auf dem europäischen Binnenmarkt überdimensioniert sind. Das Phänomen von Überkapazitäten ist jedoch nicht nur auf Fehlentscheidungen einzelner Unternehmen oder der gesamten Branche zurückzuführen, sondern kann auch das Resultat wohlüberlegter strategischer Rationalität sein. Die japanischen Automobilproduzenten werden beispielsweise mit dem Auslaufen der europäischen Binnenmarktprotektion 1999 deutlich leichteren Zugang zu bisher geschützten Märkten wie Frankreich oder Italien haben.[900] Wie beim Eintritt in den deutschen Markt, werden sie auch auf diesen dann offenen Märkten mit einer aggressiven Produkt- und Preispolitik ihre Marktanteile auszubauen versuchen und benötigen dazu Produktionskapazitäten, die zur Zeit noch in Reserve gehalten werden. Gelingt den japanischen Herstellern nach 1999 die Ausdehnung ihrer Marktanteile und damit die Verdrängung von französischen oder italienischen Herstellern auf ihren Heimatmärkten, werden die japanischen Produzenten die Reservekapazitäten benötigten und auslasten. Im Ge-

897 Beispielsweise das Segment für Limousinen.

898 Vgl. hierzu auch *Porter, Michael E. (1992)*: 300.

899 In Wachstumsphasen können Überkapazitäten durch die hohe Nachfrage ausgeglichen werden und führen damit eventuell zu anderen unternehmerischen Entscheidungen bezüglich Stillegungung etc..

genzug wären die französischen und italienischen Hersteller dann vor die Problematik gestellt, nicht mehr benötigte Kapazität aus dem Markt zu nehmen. Da aber getätigte Investitionen in Produktionskapazität innerhalb einer reifen Branche "sunk costs" darstellen[901], ist es für die bedrängten Hersteller rational, diese weiterhin auszulasten und durch eine aggressivere Preispolitik (beispielsweise Kampfpreise[902]) Marktanteile gegen die "neuen" japanischen Konkurrenten zu verteidigen.

Die deutschen Hersteller reagieren auf dieses Branchenproblem seit der 93er Krise mit einer sehr vorsichtigen Planung und Auslegung ihrer Produktionskapazitäten. Dies zeigt sich insbesondere in der zweiten Hälfte der 90er Jahre, in der die deutschen Automobilproduzenten durch eine Produkt- und Preisoffensive zunehmend erfolgreicher auf dem deutschen Markt (aber auch den internationalen Märkten) agieren. Die hohe Nachfrage nach ihren Modellen (z.B. Ford Puma, Porsche Roadster, Mercedes-Benz SLK und E-Klasse, VW Passat und Golf) wird aber nur mit einer sehr vorsichtigen Kapazitätserweiterung begegnet. Die Hersteller konfrontieren ihre Kunden lieber mit langen Lieferzeiten, als mit einer voreiligen und überzogenen Kapazitätsausweitung. Drastische Kapazitätsstillegungen wie beispielsweise in den Vereinigten Staaten bereits vollzogen[903], sind in der Bundesrepublik jedoch nicht zu verzeichnen. Dies ist sicherlich auch das Ergebnis der Offenheit des deutschen Marktes, wodurch die deutschen Hersteller einerseits über den gesamten Beobachtungszeitraum mit aktuellen oder potentiellen Konkurrenten auf ihrem Heimatmarkt konfrontiert werden, andererseits Exporte nicht die kontinuierliche Auslastung der den Heimatmarkt übersteigenden Produktionskapazität garantieren und somit traditionell eine bedachte Kapazitätsauslegung und -erweiterung der deutschen Produzenten erzwingt.

Trotz des vergleichsweise adäquateren Verhaltens der deutschen Hersteller, wird die in der Branche während des Übergangs zur Reife bestehende Tendenz zu Preiskriegen durch die gravierenden Überkapazitäten noch verstärkt. Je größer die Kapazitätserweiterungen aggressiver Wettbewerber bzw. je geringer die Kapazitätsstillegungen bedrängter Wettbewerber in dieser Marktphase ausfallen, desto schärfer stellt sich das Anpassungsproblem und die Problematik eines ruinösen Preiskrieges dar.[904]

---

900 Vgl. Kapitel 7.3.8.

901 Wer kauft schon zusätzliche modell- und markenspezifische Produktionskapazität bei branchenweiter Überkapazität.

902 Vgl. Kapitel zur neueren Harvard Schule Kapitel 6.4.

903 Vgl. zu den gravierenden Kapazitätsstillegungen beispielsweise in den USA Fußnote 3.

904 Vgl. Kapitel 4.5.2.1 und 7.

9.3.3 Verdrängungswettbewerb und neue Produktionsmethoden

Der verstärkte Verdrängungswettbewerb erfordert nicht nur ein verändertes Investitionsverhalten, sondern auch eine grundlegende Neuausrichtung der Produktions- und Entwicklungsmethoden. Die kritische Auseinandersetzung mit neuen, kostengünstigen Produktions- und Entwicklungsmethoden ist für die Hersteller von elementarer Bedeutung vor dem Hintergrund einer stärkeren Kostenorientierung in der Phase der Reife.[905]

Insbesondere die originär durch japanische Konkurrenten verfolgte Produktionsmethode des "lean production" mit ihren gravierenden Kostenvorteilen[906], zwingt die deutschen Hersteller zur Adaption und Modifikation im Rahmen ihrer unternehmensspezifischen Gegebenheiten, um nicht im Wettbewerb durch dauerhafte Kostennachteile ihre Konkurrenzfähigkeit zu gefährden. Da parallel die Preise unter Druck geraten und somit die Gewinnmargen reduziert werden, sind die Hersteller gezwungen, durch Rationalisierung ihrer Produktions- und Entwicklungseinrichtungen ihre Kostenstrukturen zu optimieren. Während in der Wachstumsphase die Einführung neuer Produkte und/oder neuer Technologien aufgrund der relativ hohen Gewinnspannen risikoloser gewesen sind, wird es bei zunehmender Branchenreife und Wettbewerbsintensität immer schwieriger, den Produktwandel und -fortschritt im von dem Verbraucher geforderten oder durch die Konkurrenten erzwungenem Maße fortzusetzen. Kürzere Modell- und Technologiezyklen bei einer breiteren Modellpalette erschweren den Herstellern die nicht nur absolut, sondern auch relativ zunehmenden Aufwendungen in der Produkt- und Technologieentwicklung zu amortisieren oder bei Mißerfolg zumindest durch andere erfolgreichere Modellreihen zu kompensieren. Diese veränderten Wettbewerbsbedingungen innerhalb der Branche erfordern eine neue, stärker marktorientierte und kostengünstigere Haltung gegenüber Forschung und Entwicklung neuer Produkte und Technologien. Der Einsatz moderner Entwicklungstechnologie[907] (CAD etc.) verkürzt zwar einerseits die Entwicklungszeiten und mindert die Entwicklungskosten, führt aber anscheinend andererseits auch zu Qualitätsproblemen bei Modellinnovationen (vgl. Mercedes-Benz E-Klasse, Mercedes-Benz A-Klasse, VW-Golf, Opel Astra etc.), die nach der Einführung kostenintensiv abgestellt werden müssen.

---

905 Vgl. Kapitel 7.5.2.

906 Vgl. Kapitel 7.4.5.1.2.

907 Vgl. Tabelle 31.

9.3.4 Veränderte Zulieferpolitik

Bis in die 1980er Jahre haben vor allem die Massenhersteller primär die Eigenfertigung verfolgt. Ein hoher Eigenfertigungsanteil gilt in dieser Phase insbesondere bei us-amerikanischen Herstellern noch als Quelle von Wettbewerbsvorteilen, denen geringe Nachteile gegenüberstehen. Aber schon in den 80er Jahren haben viele Hersteller mit der Reduzierung des Anteils der Teile experimentiert, die sie von konzerninternen Zulieferern beziehen. Erst mit Beginn der 90er Jahre haben sie jedoch ihre Einkaufspolitik drastischen Veränderungen unterworfen.[908] Spätestens seit diesem Zeitpunkt ist in der Automobilindustrie die Tendenz zu beobachten, daß sich Neuentwicklungen als zu lange und zu aufwendig erweisen, um von einem Hersteller in der herkömmlichen Frequenz in Eigenregie durchgeführt zu werden. Angesichts der Vielzahl der Technologieschübe und immer breiteren Modellpaletten ist es den Herstellern nahezu unmöglich geworden, alle Neu- und Anpassungsentwicklungen mit wirtschaftlich vertretbarem Aufwand und adäquater Qualität selbst auf den Markt zu bringen.[909] Die Notwendigkeit für die deutschen Hersteller, diesen neuen Anforderungen adäquat zu begegnen und gleichzeitig den Kostenvorsprung einiger japanischer Hersteller zu eliminieren, zwingt neben der intensiveren Auseinandersetzung mit ihren Produktions- und Entwicklungsmethoden auch die Konsequenzen eines hohen vertikalen Integrationsgrades kritisch zu überprüfen.

Als gravierender Nachteil wird von den Herstellern zunehmend angeführt, daß vertikale Integration insbesondere die Flexibilität der Unternehmen einschränkt, d.h. die Anpassung an veränderte Marktanforderungen erschwert und die Eruierung und Realisierung von Rationalisierungspotentialen behindert. Um dieses Problem zu lösen und damit die Wettbewerbsposition zu festigen bzw. auszubauen (schnellere Entwicklungszeiten neuer Modelle, geringere Kapitalbindung während des Produktionsprozesses etc.), wird vermehrt die Strategie der partnerschaftlichen Entwicklung bzw. Produktion zwischen Herstellern und Zulieferern verfolgt. Konsequenterweise wird von allen deutschen Herstellern die Reorganisation ihrer Zulieferkette forciert, was durch eine kontinuierliche Reduzierung der Fertigungstiefe dokumentieren wird.[910]

Aber nicht nur neue Entwicklungs- und Produktionsmethoden und die damit in enger Verbindung stehende Reorganisation der Zulieferkette bringen gravierende Änderungen in

---

908 Vgl. Kapitel 7.3.6.1.

909 Vgl. *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 7.

das Verhältnis Hersteller/Zulieferer[911], sondern auch in das Verhältnis der Hersteller untereinander.

9.3.5 Verstärkte Kooperationspolitik zwischen den Hersteller

Die Zahl nationaler und internationaler Kooperationsvereinbarungen zwischen den Herstellern hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Diese Entwicklung ist das Resultat der Branchenentwicklung in den 80er und 90er Jahren, die durch Globalisierungstendenzen[912], hohen Technologie- und Know-how-Input und die Notwendigkeit sehr hoher Vorabinvestitionen bei hohem Investitionsrisiko[913] gekennzeichnet ist. Das sich in der Wachstumsphase als erfolgreich erwiesene Verhaltensmuster, Modelle im Alleingang zu entwickeln, zu produzieren und zu vertreiben sowie neue Märkte zu erschließen, verliert seine Gültigkeit und sichert nicht mehr die Wettbewerbsfähigkeit. Diese Entwicklung zwingt die Hersteller zu schnellem Handeln, zur Suche nicht nur nach Kooperationsmöglichkeiten mit ihren Zulieferern, sondern auch auf horizontaler Ebene mit konkurrierenden Herstellern. Kooperationen werden in der Branche als ein probates Mittel zur Bewältigung der veränderten Wettbewerbsbedingungen angesehen. Daraus folgt, daß Kooperation auf horizontaler Ebene als strategische Option verstärkt in das Kalkül der Automobilproduzenten einfließen. Ausgangspunkt derartiger Überlegungen sind Grundsatzentscheidungen der Hersteller, welche Wertschöpfungsstufen die Unternehmen im Alleingang oder im Rahmen von horizontalen Kooperationen erbringen sollen. Bis in die 70er Jahre favorisieren die Unternehmen „als ausschließliche Organisationsformen wirtschaftlicher Aktivitäten die zwei alternativen Konstellationen 'Markt' und 'Hierarchie' (Unternehmen)“[914], wobei insbesondere us-amerikanische Hersteller die Organisationsform "Hierarchie" bevorzugen.

Die veränderten Wettbewerbsbedingungen der späten 80er und 90er Jahre konfrontieren die Hersteller jedoch mit Herausforderungen, die durch horizontale Kooperationen besser oder überhaupt erst bewältigt werden können. Folglich ist der Abschluß von Kooperationsvereinbarungen der verschiedensten Art zwischen Automobilherstellern kein Einzelfall und nicht auf bestimmte Hersteller (Spezialisten oder Volumenhersteller) oder Hersteller ge-

910 Vgl. Tabelle 8.

911 Vgl. *Meißner, Heinz-Rudolf (1992)*: 7 ff.

912 Vgl. Kapitel 7.3.9.2 .

913 Vgl. Kapitel 7.4.5.1.1., 7.4.5.1.3 und 7.4.5.1.4.

914 *Müller-Stewens, Günter/Gocke, Andreas (1995)*: 29.

wisser Länder (USA, Japan, Deutschland etc.) beschränkt. Die zur Umsetzung solcher Partnerschaften im Unternehmen erforderlichen Fähigkeiten sind nicht automatisch gegebenen und erfordern von den beteiligten Unternehmen den Aufbau eines entsprechenden Know-hows, welches den Erfolg eines Unternehmens immer stärker bestimmt.[915]

Die zunehmende horizontale Kooperationsbereitschaft deutscher Hersteller ist logische Konsequenz der sich bietenden Kooperationsvorteile. Die Analyse des horizontalen Kooperationsverhaltens der deutschen Hersteller, scheint (auf der eingeschränkten Datenbasis[916]) analog zu den Ergebnissen von Untersuchungen über internationale horizontale Kooperationsvereinbarungen, den Schluß zu zulassen, daß die Häufigkeit von derartigen Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette, beginnend von F&E-Kooperationen bis hin zu Vertriebskooperationen, abnimmt.[917] Kooperationsvereinbarungen und deren erfolgreiche Umsetzung scheinen für die Partner leichter realisierbar, je entfernter die monetären Marktergebnisse aus der Kooperation sind. Daraus kann gefolgert werden, daß mit zunehmender Nähe zur Vertriebsphase die Nachteile aus Kooperationen die daraus resultierenden Vorteile überwiegen. Je näher die Marktphase, desto geringer ist die Neigung der Automobilproduzenten zu kooperativem Verhalten. Dies kann als Indiz für die hohe Wettbewerbsintensität zwischen den Herstellern gewertet werden.

9.3.6 Aggressive Preispolitik und "value added service"

Dominiert in der Einführungs- und Wachstumsphase noch das Produkt und der damit verbundene Grundnutzen, hat sich das Produkt nach *Dudenhöffer* längst vom einfachen Gebrauchsgut zu einer immer komplexer werdenden Kombination aus Produkt und Dienstleistung transformiert.[918] Das rein technische Produkt steht zwar noch im Mittelpunkt und bildet die Kernleistung für den Konsumenten. Der erhöhte Preisdruck, ausgelöst durch aggressive Newcomer, und das veränderte Kaufverhalten der Verbraucher, zwingen die deutschen wie ihre ausländischen Konkurrenten, um die originäre Kernleistung vielfältige Dienstleistungen anzubieten, die das heutige Verständnis des jeweiligen Produktes entscheidend mitprägen. Damit verliert die reine Produkt-Preispolitik an Bedeutung und es entsteht eine gemischte Preispolitik, die den sogenannten "value added service" ins Preis-

915 Vgl. Kapitel 7.5.4.2.

916 Vgl. die der Analyse zugrundeliegende Datenbasis von *Müller-Stevens, Günter/Gocke, Andeas (1995)*: 110.

917 Vgl. Kapitel 7.5.4.2.

918 Vgl. zu den folgenden Ausführungen das Kapitel das Kapitel 7.5.2 und die Abbildung 11.

kalkül integriert. "Value added service" fügt dem Grundnutzen des Produktes einen Zusatznutzen zu, welcher den Herstellern ein zusätzliches Differenzierungsmerkmal zur Konkurrenz ermöglicht und damit auch gewisse monopolistische Preisspielräume eröffnet.

Ziel des "value added service" ist es einerseits, durch zusätzliches Differenzierungspotential zur Konkurrenz die eigene Markenidentität zu erhöhen, andererseits aber auch durch monopolistische Preisspielräume die durch Konkurrenten zunehmend unter Druck geratenen Gewinnmargen zu verbessern. Je breiter die um das originäre Produkt angebotenen Dienstleistungen ausfallen, desto geringer wird die Bedeutung des Preises für das Produkt "Automobil" als integraler Bestandteil eines "value added service"-Preispakets. Den Herstellern werden damit rund um das Automobil zusätzliche Gewinnpotentiale eröffnet[919], die es hinreichend zu nutzen gilt, da mit dem alleinigen Verkauf eines Pkw immer weniger Gewinne auf den gesättigten Märkten der Triade zu erzielen sind. Nicht umsonst erwirtschaften viele Hersteller z.B. durch ihre eigenen Banken einen entscheidenden Beitrag zur Stabilisierung ihrer Gewinne.

9.3.7 Kosten- und serviceorientierte Reorganisation des Distributionssystems

Langsameres Wachstum in Verbindung mit erfahreneren und kaufkräftigeren Abnehmer sowie dadurch steigender Wettbewerbsintensität, reduziert die Gewinnspannen der Hersteller bei der Vermarktung ihres originären Produktes, dem Automobil. Dies zwingt die Automobilproduzenten dazu, ihre kompetitiven Anstrengungen einerseits stärker auf Kosten und anderseits auf Serviceleistungen zu konzentrieren. In diesem Kontext ist auch die Reorganisation der Distributionssysteme zu verstehen.[920]

Bemühen sich die Hersteller in den 60er und 70er Jahren, ein flächendeckendes Verkaufs- und Servicenetz aufzubauen (Quantität dominiert Qualität), legen diese zu Beginn der 90er Jahre den Schwerpunkt ihrer Anstrengungen auf die qualitative Optimierung ihrer Distributionssysteme. Der Übergang zu einem reifen Markt bei erhöhter Wettbewerbsintensität durch ausländische Newcomer und produktdifferenzierende deutsche Konkurrenten bei gleichzeitig preis- und serviceorientierterem Verhalten der Abnehmer, lassen hersteller- bzw. markenspezifische Kosten von bis zu 30% des Fahr-zeuglistenpreises für Ko-

919 Vgl. auch *Müller, Wolfgang (1997)*: 42.

920 Vgl. zu den folgenden Ausführungen das Kapitel 7.5.3

sten der Verwaltung und des Vertriebs auf Produzentenseite[921] nicht mehr darstellen. In der Vertriebskostenreduzierung erkennen die meisten Hersteller nach der Reorganisation ihrer Zulieferkette auch ein weiteres großes Einsparpotential.[922]

Die Neuausrichtung ihrer Distributionssysteme wird jedoch nicht nur durch die Schaffung reiner Kostenvorteile im Vertrieb forciert, sondern darüber hinaus geht es den Herstellern auch darum, Wettbewerbsvorteile durch die serviceorientierte Gestaltung der Absatzkanäle zu erzielen. Hohe Produktqualität in Verbindung mit einer konkurrenzorientierteren Preisgestaltung ist in den neunziger Jahren „allenfalls eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für die Erzielung einer breiten Marktakzeptanz“[923] und den daraus resultierenden Markterfolgen. Wird hochwertige Produktqualität und ein ausgezeichnetes Preis-Leistungsverhältnis vom Verbraucher als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt, müssen die Hersteller nach anderen, erfolgsversprecherenden Profilierungschancen suchen, um sich im intensiveren Wettbewerb Vorteile gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen. Eine vollständige und nachhaltige Erschließung der Marktpotentiale auf reifen Märkten und die Sicherung einer erlangten Marktposition setzt damit für die Hersteller eine kritische Auseinandersetzung mit ihrem Distributionssystem voraus. Nur die Fähigkeit, sich mit einem den veränderten Rahmenbedingungen angepaßten Vertriebssystem Wettbewerbsvorteile zu schaffen, kann Wettbewerbspositionen dauerhaft festigen bzw. ausbauen. Alle deutschen Hersteller forcieren in den 90er Jahren ihre Reorganisationsanstrengungen, um durch qualitativ hochwertige Serviceleistungen auf der Distributionsebene ihre Marktanteile zu stabilisieren oder auszubauen. Auf Basis höchster Produktqualität soll durch ein qualitativ hochwertiges Distributionssystem eine hohe Kundenzufriedenheit generiert werden, die die Kundenloyalität erhöht, aus welcher sich wiederum konstant hohe Verkaufszahlen ergeben. Überragende Kunden- und Serviceorientierung bewegt den Erfolgskreislauf also in Richtung auf die Verbesserung der Wettbewerbsposition und damit letztlich des Unternehmensgewinns.[924]

921 Vgl. Tabelle 6.

922 Vgl. *Heß, Andreas (1997)*: 30.

923 *Heß, Andreas (1997)*: 30.

924 Vgl. *Müller, Wolfgang (1997)*: 44.

9.3.8 Globalisierung der Unternehmensaktivitäten

Die Automobilhersteller versuchen der hohen Wettbewerbsintensität auf den gesättigten Heimatmärkten der Triade durch die Internationalisierung des Wettbewerbs[925] zu begegnen. Die Gründe für die Intensivierung des weltweiten Wettbewerbs in der Automobilindustrie sind vielfältig.

In der Triade "veralterte" Pkw-Modelle können z.B. auf Märkten der Schwellenländer noch rentabel vertrieben werden, da die dortigen Verbraucher weniger hohe technologische Ansprüche an die Fahrzeuge stellen und deren geringere Kaufkraft im Vergleich zu den Käufern der Triade einer markt- und kaufkraftgerechten Preisgestaltung nicht im Wege steht, weil sich diese Modelle auf den Märkten der Triade schon teilweise oder voll amortisiert haben. Für die sich auf diesen Märkten engagierenden Hersteller aus der Triade senkt eine derartige Verwendung "überholter" Modelle die Eintrittskosten erheblich. Zudem ist die Branchenstruktur auf den Märkten des quantitativen Wachstums wesentlich günstiger als die einheimische, d.h. mit weniger erfahrenen und mächtigen Abnehmern, weniger Konkurrenten usw.

Entscheidender ist jedoch die Tatsache, daß multinational agierende Automobilhersteller über eine bessere Kostenstruktur als die nur national, d.h. auf der Ausgangsbasis ihrer Operationen agierenden Unternehmen verfügen. Die multinationalen Unternehmen haben die Möglichkeiten, ihre Kosten durch die regional breite Streuung ihrer Aktivitäten mittels Aufbau ausländischer Entwicklungs- und Produktionsstandorte zu optimieren. Bereits global agierende Hersteller (Ford, GM, Mitsubishi, Toyota etc., also primär Konzerne aus den USA und Japan) zwingen in zunehmender Weise ihre nur national agierenden deutschen Konkurrenten (vgl. BMW, Mercedes-Benz, Porsche und Audi), entweder ebenfalls internationale Entwicklungs- und Produktionsaktivitäten zu entfalten und diese dementsprechend zu koordinieren, oder aber sich nur auf nationaler Ebene zu engagieren und die sich daraus ergebenen operativen und strategischen Nachteile zu akzeptieren.

Die Hersteller erschließen neue Märkte zunehmend durch Direktinvestitionen. Dabei zeigt sich im Beobachtungszeitraum, daß der erste internationale Vorstoß gewöhnlich durch Export oder Lizenzvergabe erfolgt und erst nachdem Erfahrungen auf diesen Auslandsmärkten akkumuliert worden sind, beziehen die Unternehmen Direktinvestitionen ins Kalkül ein. Dieses Verhaltensmuster spiegelt sich auch bei den deutschen Herstellern wie-

925 Vgl. hierzu die Kapitel 7.3.9.1 und 7.3.9.2

der. Im Verlauf der 90er Jahre ist die Zahl der durch Direktinvestitionen agierenden deutschen Automobilhersteller gestiegen und diese Entwicklung wird auch weiter an Bedeutung gewinnen.[926] Dies gilt insbesondere für Mercedes-Benz, BMW und Audi, die im Vergleich zu Ford, Opel und VW in der Phase des Wachstumsmarktes primär durch Exportstrategien Auslandsmärkte erschlossen haben und in der zweiten Hälfte der 90er Jahre durch ein höheres Niveau an Direktinvestitionen ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern wollen. Die zunehmende Erschließung von Auslandsmärkten im Beobachtungszeitraum durch Direktinvestitionen ist für die Hersteller immer zwingender, weil es ökonomisch vorteilhaft ist, auf mehreren nationalen Märkten Aktivitäten zu entfalten. Der Vorteil einer globalen Wettbewerbsstrategie kann dabei nach *Porter*, übertragen auf die Automobilproduzenten, im wesentlichen auf folgende Ursachen zurückgeführt werden[927]:

- Da der Standort Deutschland für die Hersteller im internationalen Vergleich über Kostennachteile[928] verfügt, nutzen die deutschen Automobilproduzenten bei der Herstellung ihrer Modelle deutlich geringere Faktorkosten zur Verlagerung oder zum Aufbau von Produktionsstandorten und beliefern von diesen durch Exporte ihre weltweiten Märkte. Für die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Hersteller ist es deshalb entscheidend, über welche Produktionskapazität sie in den Ländern mit komparativen Vorteilen im Vergleich zu ihren ausländischen Konkurrenten verfügen.
- Trotz sich im Beobachtungszeitraum verändernder Entwicklungs- und Produktionstechnologien bleiben Produktionsmengen durch Betriebsgrößenersparnisse in der Produktion kostenmäßig vorteilhaft, die über die Nachfrage nationaler Märkte hinausreichen. Die Hersteller nutzen konsequent den sich dadurch ergebenen Kostenvorteil, indem sie ihre Produktion an kostengünstigen Standorten zentralisieren und die überschießende Produktionsmenge weltweit exportieren. Die Ausnutzung von "economies of scales" in der Produktion führt dann folglich zu Exportströmen zwischen den Ländern.
- Ein global agierender Automobilhersteller verfügt in der Regel auch über den Kostenvorteil der Betriebsgrößenersparnisse im Einkauf, welche durch erhöhte Produktionsmengen die Verhandlungsstärke verbessern oder durch große Serien zu niedrigeren Lieferantenkosten führen.

---

926 Vgl. Diagramme 21 und 22.

927 Vgl. *Porter, Michael E. (1992)*: 348 ff.

928 Vgl. hierzu die Tabellen 17 bis 22.

- Die Automobilhersteller verfügen über unternehmenseigene Erfahrung im Umgang mit Entwicklungs- und Produktionstechnologien, die zu Kostendegressionen führen. Dadurch ist es von Vorteil, identische Modelle (Stichwort: "Weltauto") auf vielen nationalen Märkten und damit international ohne marktspezifische Änderungen zu vermarkten. Die kumulierte Produktionsmenge pro Modell ist folglich höher und es ergibt sich ein Kostenvorteil für den international agierenden Hersteller. Da durch die intransparente Kommunikationspolitik der Hersteller der genaue Verlauf der Erfahrungskurve nicht exakt beurteilt werden kann, läßt sich jedoch vermuten, daß selbst wenn die auf die Beherrschung der entsprechenden Entwicklungs- und Produktionstechnologien basierende Erfahrungskurve schon bei relativ geringen Produktionsmengen abflacht und somit nach einiger Zeit auch auf einem nationalen Markt zu erzielen wäre, der weltweite Wettbewerb doch ein schnelleres Lernen durch ein rascheres "Hineinwachsen" in die notwendige Produktionsmenge ermöglicht.
- Die Entwicklung von neuen Modellen und die dazu erforderlichen Produktionskapazitäten sind so kostenintensiv, daß die Unternehmen gezwungen sind, diese auf vielen nationalen Märkten zu vertreiben, um eine möglichst kurze Amortisationszeit bzw. überhaupt eine Amortisation zu realisieren.[929] Da sich im Beobachtungszeitraum viele Märkte weltweit zunehmend angleichen, forcieren Hersteller die parallele Vermarktung weitgehend identischer Modelle.

Die oben angeführten Vorteile eines globalen Wettbewerbs führen jedoch nach *Porter* nicht, wie die Analyse des Beobachtungszeitraumes zeigt, zwangsläufig zur Transformation der in der Wachstumsphase primär national orientierten Branche in eine internationale. Dies wird durch die Tatsache untermauert, daß in den 60er und 70er Jahren internationale Direktinvestitionen der Hersteller in einem wesentlich geringeren Umfang festzustellen sind als in den 90er Jahren, obwohl die Vorteile einer derartigen Strategie in der Regel auch in diesen Jahren bestanden haben.[930] Derartige Vorteile alleine führen nach *Porter* folglich noch nicht zur Globalisierung. Diese ergibt sich erst im Zeitverlauf sowohl aus Veränderungen der ökonomischen und institutionellen Grundvoraussetzungen als auch aus der Veränderung der Anbieterstruktur auf den zunehmend gesättigten Märkten der Triade. Die notwendige Initialzündung resultiert, seiner Meinung zur Folge übertragen auf die

929 Vgl. zum Kapitalbedarf Kapitel 7.4.5.1.5.

930 Vgl. Kapitel 7.3.9.2, in welchem der Anstieg der Direktinvestitionen in den 90er Jahren näher analysiert wird.

Automobilindustrie, primär aus folgenden Sachverhalten:[931]

- Sättigungstendenzen auf den Triade-Märkten führen bei gleichzeitiger Wettbewerbsintensivierung durch Markteintritte von Newcomern zu einer Verschlechterung der Gewinnmargen dort engagierter Hersteller. Die Ausdehnung der Unternehmensaktivitäten auf quantitative Wachstumsmärkte ist folglich die logische und zwangsläufige Konsequenz zur Erschließung regional neuer Gewinnpotentiale und damit zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit.
- Die Wettbewerbsdynamik auf den Märkten der Triade führt in immer kürzeren Zyklen zu technologischen Fortschritten und Erweiterungen der Modellpalette, die den Investitionsbedarf der Hersteller im Gegensatz zu den 60er und 70er Jahren vervielfachen und somit die konsequente Ausnutzung von Betriebsgrößenersparnisse in Produktion, Logistik, Einkauf und F&E durch Globalisierung der Unternehmensaktivitäten forciert.
- Die zunehmende Sättigung der Triade-Märkte zwingt die Hersteller zur Rationalisierung und Konzentration der Vertriebskanäle. Dadurch fällt es ausländischen Herstellern leichter, Zugang zu ihnen zu bekommen. Da sich durch die veränderte Distributionspolitik der Hersteller der Vertrieb von Automobilen von einer Vielzahl fragmentierter klein- und mittelständischer Vertragshändler auf wenige landesweite Distributoren verlagert, ändert sich das Vertriebsproblem der ausländischen Automobilproduzenten. Klein- und mittelständisch geprägte inländische Distributoren treten aus dem Markt aus und eröffnen damit kapitalkräftigen ausländischen Herstellern die Möglichkeit, die Distribution ihrer Automobile neu zu gestalten bzw. in Eigenregie durchzuführen. Die modifizierte Gruppenfreistellungsverordnung bzw. deren mögliches Auslaufen im Jahre 2003 erleichtert z. B. ausländischen Herstellern oder deren eigenständige Distributoren den Zugang zum Europäischen Binnenmarkt.[932]
- Kontinuierliche Veränderungen der Faktorpreise zu Ungunsten der Triade (z.B. für Arbeit, Energie und Rohstoffe) verschieben die optimale Kombination aus Produktionsstandort und Produktions- bzw. Vertriebsform zu Gunsten von Schwellen- und Entwicklungsländern, so daß die Globalisierung der Unternehmensaktivitäten zunehmend vorteilhafter wird.
- Internationale Märkte unterscheiden sich zwar im Beobachtungszeitraum fundamental

931 Vgl. *Porter, Michael (1992)*: 359 ff.

932 Vgl. Kapitel 7.5.3.

„in ihrem ökonomischen Entwicklungsgrad, den relativen Faktorpreisen, dem Einkommensniveau, der Art der Vertriebskanäle, den verfügbaren Werbeträgern usw.“[933], weisen aber in den 90er Jahren zunehmend die Tendenz auf, sich in ihren ökonomischen (z.B. steigendes Pro-Kopf-Einkommen) und kulturellen Bedingungen (Angleichung der Konsumgewohnheiten an die Industrienationen) anzunähern. Je ähnlicher die ökonomischen und sozialen Bedingungen werden, desto größer ist das Potential für die Automobilproduzenten weltweit zu agieren. Das schnelle Wachstum im Fernen Osten und in Südamerika (verglichen mit den USA und Europa) nähert die ökonomischen Bedingungen dieser Märkte nicht nur bei Pkw tendenziell an, wodurch der weltweite Wettbewerb mittels Erschließung dieser Märkte lukrativer, aber auch intensiver wird.[934]

- Im Beobachtungszeitraum ist die Tendenz zu verzeichnen, daß durch staatliche Maßnahmen auf internationaler Ebene zunehmend Importquoten abgeschafft, Zölle gesenkt, internationale Kooperationsmöglichkeiten durch Angleichung technischer Normen erleichtert werden. Dies stärkt die ökonomische Vorteilhaftigkeit des weltweiten Wettbewerbs. Beispielsweise hat die Bildung der Europäischen Gemeinschaft zu einer erheblichen Steigerung der japanischen Direktinvestitionen in Europa beigetragen. Nichtsdestotrotz existiert noch eine breite Palette an staatlich verursachten Hemmnissen für den weltweiten Wettbewerb, die offiziell meist mit dem Schutz einheimischer Unternehmen oder Arbeitsplätzen begründet sind: Zölle und Abgaben, Importquoten; bevorzugte Vergabe und quasi-staatliche Aufträge an einheimische Unternehmen; staatliches Drängen auf einheimische F&E oder "local content"- Bestimungen etc., die den einheimischen Unternehmen zugute kommen. Einerseits hemmen diese Maßnahmen die Globalisierung des Wettbewerbs, andererseits führen sie dazu, daß ausländische Hersteller zur Umgehung dieser auf den Binnenmärkten bzw. nationalen Märkten Direktinvestitionen durchführen und damit eine andere Intensität ihrer Internationalisierung anstreben.[935]

933 *Porter, Michael E. (1992)*: 360.

934 Vgl. Kapitel 7.3.9.2.

935 Vgl. Kapitel 7.3.8.

10 Die Analyse der Rückkopplungsbeziehungen

Die im Beobachtungszeitraum zu diagnostizierenden Verhaltensänderungen der deutschen Automobilhersteller sind erforderliche Neupositionierungen aufgrund der sich verändernden Grundvoraussetzungen und Anbieterstruktur. Dabei ist jedoch nicht nur eine direkte Wirkungskette zu beobachten, sondern es lassen sich auch diverse Rückkopplungsbeziehungen feststellen.

10.1 Anbieterverhalten und Anbieterstruktur

Zunächst soll die Frage erörtert werden, inwieweit das Marktverhalten sich durch Rückkopplungsbeziehungen auf die Marktstruktur, genauer auf die Anbieterstruktur, auswirkt. Da diese vielfältiger Natur sind, sollen im folgenden nur die wichtigsten erläutert werden.

10.1.1 Horizontale Kooperationen und die Anbieterstruktur

Zur erfolgreichen Neupositionierung in einem sich verändernden Wettbewerbsumfeld müssen die Hersteller immer öfter neue Kompetenzen und Ressourcen in kurzer Zeit zusätzlich erschließen. Fast alle Automobilproduzenten sind mit derartigen Herausforderungen überfordert und greifen deshalb unter anderem auf horizontale Kooperationen zurück. Horizontale Kooperationen versprechen den Herstellern gegenüber Alleingängen der beteiligten Partner einerseits sowohl eine höhere Effektivität als auch Effizienz, begrenzen aber anderseits gleichzeitig den individuellen Entscheidungsraum der beteiligten Unternehmen.[936] Diese Entwicklung führt dazu, daß das Know-how zur Führung derartiger Kooperationen zu einer immer wichtigeren Kernkompetenz der Unternehmen wird. Kooperationen erfordern aber nicht nur den Aufbau einer derartigen Managementfähigkeit, sondern haben auch ihren Preis in Form eines zumindest temporären und/oder graduellen Verlustes der Eigenständigkeit durch die Begrenzung des unternehmensindividuellen Entscheidungsspielraumes. Dieser Eigenständigkeitsverlust äußert sich in der zwingend erforderlichen wechselseitigen ex-ante Abstimmung der Mittel und Handlungen auf die Interessen des Partners bzw. der Partner[937], damit Kooperationen zum angestrebten Ziel führen. Da Kooperationen bilateral kündbar sind, ist man auf die Fähigkeit des Managements angewie-

936 Vgl. *Müller-Stevens, Günter/Gocke, Andeas (1995)*: 29 ff.

937 Vgl. *Müller-Stevens, Günter/Gocke, Andeas (1995)*: 31.

sen, über sich im Kooperationszeitraum verschiebende Interessen neu zu verhandeln und diese in ein neues, ausgewogenes Gleichgewicht ("Win-win-Situation") zu bringen.[938] Überwiegen für einen Partner durch Interessensverschiebungen im Laufe des Kooperationsabkommens die aus einem solchen resultierenden Nachteile und können diese nicht zwischen den Partnern austariert werden, bedeutet dies in der Regel das Ende der Kooperation.

Der notwendige Interessensausgleich und die bilaterale Aufkündbarkeit reduzieren damit zwangsläufig das Moment der Rivalität zwischen den Partnern, so daß Kooperationen tendenziell einen eher nicht-kompetitiven Charakter aufweisen müssen, wenn sie erfolgreich sein wollen. Reduzieren Kooperationen den Grad der Rivalität zwischen den selbständigen Partnern[939], muß auch das Beziehungsgeflecht zwischen ihnen qualitativ neu bestimmt werden. Diese qualitative Neubestimmung wird erforderlich, da erfolgreiche Kooperationen die freiwillige Begrenzung des eigenen Entscheidungsspielraumes in Form einer einvernehmlichen Abstimmung der Ziele und Mittel zugunsten der kooperativen Gemeinschaft bedingen. Interessensausgleich und einvernehmliche Abstimmung sind aber nur dann wahrscheinlich, wenn die Partner das Moment der Rivalität untereinander zu Lasten anderer Wettbewerber reduzieren. Da für alle Automobilhersteller davon ausgegangen werden kann, daß Kooperationen keine Einzelfälle sind, sondern die Unternehmen in Zukunft eher eine zunehmend breitere Palette von Kooperationsvereinbarungen mit diversen Partnern zu steuern haben, bedeutet dies, daß die Rivalität zwischen immer mehr Kooperationspartnern zumindest temporär und/oder graduell zugunsten von Kooperationsvereinbarungen reduziert werden muß. Steigt die Zahl der Kooperationsvereinbarungen eines Herstellers mit diversen Partnern, steigt folglich auch der Abstimmungsaufwand und damit die Begrenzung der herstellerindividuellen Entscheidungsspielräume. Da sowohl in der deutschen als auch in der internationalen Automobilindustrie die Kooperationsvereinbarungen steigen, wird das bestehende Beziehungsgeflecht durch die gebotene Rücksichtnahme auf die Kooperationspartner immer enger, d.h. die Rivalitätsbeziehungen zu immer mehr Partnern müssen reduziert werden. Dies führt folglich auch ohne Fusionen oder Akquisitionen zu einer "qualitativen" Verengung der Anbieterstruktur. Obwohl Kooperationen nur auf Zeit angelegte Interessengemeinschaften darstellen, kristallisieren sich im Beobachtungs-

938 Vgl. *Müller-Stevens, Günter/Gocke, Andeas (1995)*: 43.

939 Mehrheitsbeteiligungen führen zum Verlust der Selbständigkeit und sind ausdrücklich vom Begriff der Kooperation ausgeschlossen.

zeitraum Kooperationsgemeinschaften heraus, die gleichzeitig oder aufeinanderfolgend eine Vielzahl von Vereinbarungen abschließen und somit den Trend einer sich durch Kooperationen qualitativ verengenden Anbieterstruktur verstärken.

Die qualitative Veränderung der Herstellerbeziehungen durch diverse Kooperationsvereinbarungen[940] läßt sich durch folgende Überlegungen verdeutlichen: Viele relative Newcomer (z.B. Kia, Proton) auf dem deutschen Pkw-Markt sind Kooperationspartner bereits etablierter Hersteller (Ford, Mitsubishi). De jure sind sie selbständige Hersteller, de facto sind sie jedoch in einem sehr hohen Ausmaße auf das Know-how (z.B. Lizenzen) und die finanziellen Mittel ihrer Kooperationspartner angewiesen. Durch solche Hersteller erhöht sich zwar im Beobachtungszeitraum die Anbieterzahl auf dem deutschen Markt, aber diese neuen Wettbewerber müssen sehr differenziert betrachtet werden. Einerseits bereichern sie mit ihren Modellen das Angebot auf dem deutschen Pkw-Markt und treten somit in Konkurrenz zu ihrem Kooperationspartner, andererseits sind sie durch diverse Kooperationsvereinbarungen jedoch so von den etablierten Herstellern abhängig, daß sie erst durch die mit ihnen abgeschlossenen Kooperationsvereinbarungen in der Lage sind, in ihren Heimatländern eine Automobilproduktion aufzubauen und dann den Markteintritt in den deutschen Markt zu vollziehen. Da Kooperationen immer einen Interessenausgleich zwischen den Partnern bedingen, wirft der skizzierte Sachverhalt die Frage auf, inwieweit der etablierte Kooperationspartner sich durch seinen von ihm "abhängigen" Juniorpartner unter Konkurrenzdruck setzen läßt und wann bei einem "Fehlverhalten" das so dringend benötigte Kooperationsabkommen aufgekündigt wird? Führen also Kooperationen zwischen unterschiedlich starken Partnern zur einseitigen Abhängigkeit und damit zu einer einseitig reduzierten Rivalitätsbeziehung? Beantwortet man diese Frage positiv, sind diese neuen Wettbewerber trotz ihrer Selbständigkeit folglich nur bedingt als "echte" Konkurrenten zu bezeichnen. Ähnliche Überlegungen müssen sicherlich auch in bezug auf gleich starke Kooperationspartner geführt werden.

In diesem Kontext ist darauf zu verweisen, daß horizontale Kooperationen nicht isolierte Managemententscheidungen darstellen, sondern im Beobachtungszeitraum sehr oft als Teil eines Entwicklungsprozesses interpretiert werden müssen, an dessen Ende die Akquisition oder Fusion steht kann. Es läßt sich eine Vielzahl von Beispielen anführen, bei denen die Zusammenarbeit ursprünglich wirtschaftlich und rechtlich unabhängigen Her-

940 Z.B. Just-In-time-Zulieferung, Forschungsgemeinschaften, Lizenz- und Franchiseverträge, Verbund- und Poo-

stellern stetig forciert worden ist und letztlich zur Mehrheitsbeteiligung oder Fusion der Partner geführt hat (vgl. die Entwicklung zwischen der Ford Motor Company und Mazda).[941] Folglich beinhalten Kooperationen nicht nur das Potential zur qualitativen Veränderung von Herstellerbeziehungen, sondern auch als Vorstufe das Potential zur quantitativen Veränderung der Anbieterstruktur, indem selbständige Hersteller durch Fusion oder Akquisition aus dem Wettbewerbsgeschehen ausscheiden.

Diese Überlegungen zeigen, daß einerseits die zunehmende Zahl von horizontalen Kooperationsvereinbarungen Ausdruck eines veränderten Wettbewerbsverhaltens ist und andererseits durch Rückkopplungsbeziehungen dieses veränderte Wettbewerbsverhalten die Anbieterstruktur beeinflußt. Indem horizontale Kooperationen das Moment der Rivalität zumindest temporär und/oder graduell reduzieren, ändert sich die Qualität der Herstellerbeziehungen. Alte "Rivalitäten" werden überdacht und durch zumindest temporäre "Bündnisse" ersetzt. Der intensive Verdrängungswettbewerb erzwingt also neue "Koalitionen" zur Wettbewerbssicherung. Auf der anderen Seite können horizontale Kooperationen aber auch als Mittel genutzt werden, nicht-kooperierende Hersteller mittels derartiger Vereinbarungen zunächst aus dem Markt zu verdrängen, um anschließend instrumentalisierten Kooperationspartnern die Vereinbarungen aufzukündigen und dann ebenfalls mit aggressiven Strategien zum Marktaustritt zu zwingen.

10.1.2 Fusionen, Akquisitionen, "Full-product-line" und die Anbieterstruktur

Die deutschen Hersteller entwickeln sich wie ihre ausländischen Wettbewerber im Beobachtungszeitraum immer mehr zu "full-product-line"-Anbietern, d.h. sie decken mit ihren Modellen zunehmend alle Marktsegmente ab. Durch diese Änderung ihres Wettbewerbsverhaltens werden aus Spezialisten, die mehr oder wenig nur einzelne Marktsegmente bedienen, "Vollsortimentsanbieter".[942] Zur Beantwortung der Frage, inwieweit diese Entwicklung Rückkopplungen auf die Anbieterstruktur auslöst, ist entscheidend, durch welche Strategien die Automobilproduzenten dieses Ziel realisieren.

Zu Beginn des Beobachtungszeitraumes setzen die deutschen Hersteller verstärkt auf interne Kapazitäten, d.h. sie entwickeln und produzieren Modelle vornehmlich in Eigenre-

---

lungsgeschäfte, Minderheitsbeteiligungen und Joint-Venture.

941 Vgl. *Müller-Stevens, Günter/Gocke, Andeas (1995)*: 37.

942 Vgl. Kapitel 7.4.5.1.3.

gie und erweitern dadurch ihre Modellpalette. Aber schon in den 60er Jahren nutzt Volkswagen die Möglichkeit, durch Akquisition in Schwierigkeiten geratener Hersteller (z.B. NSU) die Markenvielfalt und damit die Modellpalette zu erweitern. Aber erst der sich intensivierende Verdrängungswettbewerb in den späten 80er und 90er Jahren verstärkt die Akquisitions- und Fusionsbereitschaft der deutschen Hersteller. Der Wettbewerb in dieser Marktphase erfordert in immer schnelleren Zyklen die parallele Entwicklung einer Vielzahl von Modellen und Modellvarianten, die einer Strategie des Alleingangs unternehmerische Grenzen auferlegt. Der sich vervielfachende Kapitalbedarf, die begrenzten Entwicklungs- und Forschungskapazitäten und die sich auf viele Modelle und Produktionsstandorte verteilenden Produktionskapazitäten zwingen die Hersteller, die interne Entwicklung und Produktion durch andere Strategien zu ergänzen. Neben horizontalen Kooperationen sind bei den deutschen Herstellern in dieser Marktphase verstärkt Tendenzen zu beobachten, durch Akquisition von Herstellern und/oder durch Fusion mit Herstellern die eigene Modellpalette in Richtung "full-product-line" zu ergänzen.[943] Durch eine derartige Strategie erhoffen sie, schneller und kostengünstiger über zusätzliche Entwicklungs- und Produktionskapazität und damit auch über zusätzliche Modelle zu verfügen, als wenn dies intern erfolgen würde. Besonders deutlich wird diese Vorgehensweise am Beispiel der BMW AG und deren Akquisition von Rover. Selbst die Daimler-Benz AG, ein Hersteller, der der internen Entwicklung den Vorzug einräumt, wird durch gravierende Mängel eingeführter Pkw-Modelle (Ergebnis zu knapper Forschungs- und Entwicklungskapazitäten?!) zunehmend mit der Frage konfrontiert, ob die in den 90er Jahren benötigte Modellpalette überhaupt noch in adäquater Zeit und zu adäquaten Kosten in der geforderten Qualität selbst erbracht werden kann. Folglich integriert auch dieser Hersteller Fusionen und Akquisitionen zunehmend in sein Entscheidungskalkül.

Die Tendenz zu Akquisitionen und Fusionen hat natürlich andere Konsequenzen für die Anbieterstruktur als die Strategie des Alleingangs. Während letztere nicht zu einer quantitativen Veränderung der Anbieterstruktur führt, wird durch Akquisitionen und Fusionen die Zahl selbständiger Anbieter reduziert. Erhöht sich im Beobachtungszeitraum die Marken- und damit auch die Modellvielfalt auf dem deutschen Markt und suggeriert auf den ersten Blick eine deutlich höhere Wettbewerbsintensität (mehr Marken sowie Modelle und damit eine höhere Rivalität), muß dies auf den zweiten Blick relativiert werden. Produzie-

943 Vgl. zu diesem Thema auch das Tabelle 27.

ren in den 60er Jahren viele Hersteller nur eine Marke und bieten diese auf dem deutschen Markt an, entstehen im Zeitablauf durch Akquisitionen und Fusionen Konzerne, unter deren Dächern mehrere Marken entwickelt, produziert und angeboten werden. Zwar bestehen zwischen den jeweiligen Marken der Konzerne zum Teil sehr ausgeprägte Konkurrenzbeziehungen ("Kannibalismus"), da die Marken jedoch von ihrem Mutterkonzern zentral gesteuert werden, liegt hier analog zu den horizontalen Kooperationen eine (wenn auch wesentlich gravierendere) Reduzierung des Momentes der Rivalität vor. Sicherlich konkurrieren z.B. die Marken VW und Audi miteinander, da beide Marken in gleichen Marktsegmenten anbieten (vgl. VW Golf und Audi A 3), jedoch wird diese Rivalität vom Volkswagen-Konzern genau überwacht und koordiniert. Sollte die Konkurrenz der beiden Marken dem Konzerninteresse zuwider laufen, werden entsprechende Korrekturmaßnahmen eingeleitet. Wie bei den horizontalen Kooperationen erfolgt in diesen Fällen eine Begrenzung der markenindividuellen Entscheidungsspielräume, jedoch nicht zugunsten der Kooperationsgemeinschaft, sondern zugunsten des Konzerninteresses.

Der Zwang, das Angebot in Richtung "full-product-line" auszuweiten, verstärkt also die Tendenz zu Akquisitionen sowie Fusionen und führt zur quantitativen Veränderung der Anbieterstruktur.

10.1.3 Überkapazitäten, Fusionen, Akquisitionen und die Anbieterstruktur

Das Investitionsverhalten der Hersteller bezüglich Kapazitätserweiterungen muß, im Gegensatz zur Einführungs- und Wachstumsphase der Branche, wie im Rahmen der direkten Wirkungskette dargelegt, grundlegend verändert und mit besonderer Vorsicht angegangen werden. Eine derartige Neuorientierung der Kapazitätsplanung und -auslegung findet in der Automobilbranche jedoch nicht im erforderlichen Umfang statt. Weltweit sind beträchtliche Überkapazitäten im Verhältnis zur Nachfrage zu beobachten, Tendenz steigend.[944] Durch die weltweiten Exportströme werden auch die deutschen Hersteller bzw. wird auch der deutsche Markt mit dieser Problematik konfrontiert.

Auch wenn die deutschen Hersteller seit der 93er Krise auf dieses Branchenproblem mit einer sehr vorsichtigen Planung und Auslegung ihrer Produktionskapazitäten reagieren, bedeutet dies jedoch nicht, daß damit das internationale, branchenweite Problem gelöst wird. Da getätigte Investitionen in Produktionskapazität innerhalb einer reifen Branche

"sunk costs" darstellen, ist es für Hersteller rational, Überkapazitäten weiterhin auszulasten und durch eine aggressivere Preispolitik gegen Konkurrenten zu verteidigen. Folglich sind drastische Kapazitätsstillegungen wie beispielsweise in den Vereinigten Staaten auf dem europäischen Markt nicht zu verzeichnen. Die in der Branche bestehenden Überkapazitäten werden folglich die Tendenz zu Preiskriegen im Rahmen des Verdrängungswettbewerbs noch verstärken. Je größer die Kapazitätserweiterungen aggressiver Wettbewerber bzw. je geringer die Kapazitätsstillegungen bedrängter Wettbewerber in dieser Marktphase ausfallen, desto schärfer stellt sich das Anpassungsproblem und die Problematik eines ruinösen Preiskrieges.

Obwohl gesichertes Zahlenmaterial nicht vorliegt, kann vermutet werden, daß die mangelnde Stillegung von Überkapazitäten, d.h. also nicht angepaßtes Wettbewerbsverhalten einzelner Hersteller, mit ein Motiv sein kann, warum Akquisitionen und Fusionen verstärkt zu beobachten sind. Wird ein Hersteller akquiriert oder fusionieren Hersteller, fällt es leichter, Produktionskapazitäten zu koordinieren und eventuelle Überkapazitäten stillzulegen. Trotz der "sunk cost"-Problematik und der damit verbundenen Rationalität von Kampfpreisen, dürfte es zweifelsfrei für die Hersteller langfristig rationaler sein, im Rahmen von Akquisitionen oder Fusionen Kapazitäten aus dem Markt zu nehmen und damit ruinöse Preiskriege zu vermeiden. Langfristig dürften die Konsequenzen eines möglichen ruinösen Preiskrieges gravierender sein als die Stillegung überschüssiger Produktionskapazität im Rahmen von Fusionen und Akquisitionen. Konsequenz dieser Überlegungen ist, daß auch Überkapazitäten ein Grund für die quantitative Veränderung der Anbieterstruktur sein können.

10.1.4 "Value added service" und die Anbieterstruktur

Dominiert in der Einführungs- und Wachstumsphase noch das Produkt und der damit verbundene Grundnutzen, hat sich das Produkt längst von einem einfachen Gebrauchsgut zu einem komplexen Produkt-Dienstleistungs-Bündel entwickelt. Die deutschen Hersteller bieten wie ihre ausländischen Konkurrenten zunehmend im Beobachtungszeitraum um die originäre Kernleistung vielfältige Dienstleistungen ("value added service") an. Je breiter die um das originäre Produkt angebotenen Dienstleistungen ausfallen, desto stärker ändert sich auch die Hersteller- bzw. die Konzernstruktur der Automobilproduzenten. Die Her-

944 Vgl. Kapitel 7.4.5.2.1.

steller entwickeln sich von reinen Produktions- zu gemischten Produktions- und Dienstleistungsunternehmen, die über eigene Banken, Leasinggesellschaften, Autovermietungen etc. verfügen. Die Hersteller erschließen damit rund um das Automobil zusätzliche Gewinnpotentiale, durch welche deren interne Strukturen zunehmend geprägt werden. Mit dieser Entwicklung wird jedoch auch der Wettbewerb auf die neu erschlossenen Betätigungsfelder ausgedehnt und erhöht damit die Komplexität der Wettbewerbsbeziehungen. Die Hersteller konkurrieren also nicht nur mit ihren Pkw-Modellen und -preisen, sondern z.B. auch über ihre eigenen Banken mit Finanzierungs- und Leasingkonditionen oder mit ihren Autovermietungsgesellschaften über deren Tages- und Kilometerpreisen. Die Tendenz zum "value added service" verändert also nicht nur die Hersteller- oder Konzernstruktur, sondern erhöht auch die Komplexität der Wettbewerbsbeziehungen durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder rund um das originäre Produkt und verändert damit die Qualität der Anbieterstruktur.

10.1.5 Der globale Wettbewerb und die Anbieterstruktur

Die Automobilhersteller versuchen der hohen Wettbewerbsintensität auf den gesättigten Heimatmärkten der Triade durch die Internationalisierung des Wettbewerbs zu begegnen. Die Gründe für dieses veränderte Wettbewerbsverhalten sind wie beschrieben vielfältig. Einerseits verfügen multinational agierende Automobilhersteller z.B. über eine bessere Kostenstruktur als die nur national agierenden Unternehmen. Andererseits unterscheiden sich z.B. internationale Märkte zwar im Beobachtungszeitraum fundamental in ihrem ökonomischen Entwicklungsgrad, den relativen Faktorpreisen, dem Einkommensniveau usw., weisen aber in den 90er Jahren zunehmend die Tendenz auf, sich in ihren ökonomischen und kulturellen Bedingungen anzunähern. Je ähnlicher die ökonomischen und sozialen Bedingungen werden, desto größer ist das Potential für die Automobilproduzenten weltweit zu agieren.

Die angeführten Vorteile müssen jedoch erst erschlossen werden. Dies bedeutet für die Automobilproduzenten zunächst einen erhöhten Investitionsbedarf und den Aufbau eines entsprechenden Know-hows. Kostenvorteile neuer Produktionsstandorte müssen durch Investitionen in regionale Entwicklungs- und Produktionskapazitäten realisiert werden. Parallel dazu müssen die Hersteller über länderspezifisches Management-Know-how verfügen, welches nicht zwangsläufig im Unternehmen zur Verfügung steht oder auf dem Markt zu kaufen ist. Aufgrund dieser Tatsachen schließen die Unternehmen verstärkt horizontale

Kooperationen ab oder akquirieren Hersteller bzw. fusionieren mit Herstellern, die über entsprechendes Potential verfügen und reduzieren damit die länderspezifischen Markteintrittsbarrieren. Die Tendenz zur Globalisierung zwingt folglich zu horizontalen Kooperationen und/oder Fusionen bzw. Akquisitionen, die die quantitative Anbieterstruktur verändern.

10.1.6 Kostenorientierung, Preiswettbewerb und die Anbieterstruktur

Der verstärkte Verdrängungswettbewerb erfordert von den deutschen Herstellern die kritische Auseinandersetzung mit neuen, kostengünstigeren Entwicklungs- und Produktionsmethoden. Während in der Wachstumsphase die Einführung neuer Produkte und neuer Technologien aufgrund der relativ hohen Gewinnspannen risikoloser gewesen ist, wird es bei zunehmender Branchenreife und Wettbewerbsintensität immer schwieriger, den Produktwandel und -fortschritt in dem von den Verbrauchern geforderten oder durch die Konkurrenten erzwungenem Maße fortzusetzen. Kürzere Modell- und Technologiezyklen bei einer breiteren Modellpalette erschweren den Herstellern die nicht nur absolut, sondern auch relativ zunehmenden Aufwendungen in der Forschung und Entwicklung zu amortisieren oder bei Mißerfolg zumindest durch andere erfolgreiche Modellreihen zu kompensieren. Parallel dazu zwingen japanische Konkurrenten mit der Produktionsmethode des "lean production" die deutschen Hersteller durch Rationalisierung der Produktionsabläufe ihre Kostenstruktur zu optimieren und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Da gleichzeitig die Preise und damit die Gewinnmargen unter Druck geraten, erfordern diese veränderten Wettbewerbsbedingungen innerhalb der Branche eine drastische Neuorientierung, d.h. eine stärker marktorientierte Haltung gegenüber Forschung und Entwicklung sowie eine Reorganisation des Entwicklungs- und Produktionsablaufs.

Diejenigen Hersteller, die nicht gewillt oder in der Lage sind, dementsprechende Veränderungen in ihren Entwicklungs- und Produktionsabläufen vorzunehmen, werden an Wettbewerbsfähigkeit einbüßen bzw. nur diejenigen Hersteller werden ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern, denen es entsprechend der Wettbewerbsdynamik gelingt, ihre Forschungs-, Entwicklungs- und Produktionskapazitäten kostenmäßig zu optimieren. In einer Wettbewerbsphase, in der in immer schnelleren Zyklen eine breite Palette von Modellen entwickelt und produziert werden muß, der Preis für das Produkt durch aggressive Konkurrenten unter Druck gerät, verliert derjenige Hersteller seine Wettbewerbsfähigkeit und damit vielleicht seine Existenz, der diesem Zyklus zeit-, kosten- und qualitätsmäßig nicht

standhalten kann. Reagieren Hersteller folglich nicht entsprechend in ihrem Forschungs-, Entwicklungs- und Produktionsbereich, werden sie zu möglichen Akquisitionskandidaten und stellen somit das Potential zu einer weiteren quantitativen Verengung der Marktstruktur dar.

10.2 Anbieterverhalten und Grundvoraussetzungen

Nachdem in einem ersten Schritt Rückkopplungen vom Marktverhalten auf die Marktstruktur beschrieben worden sind, werden im folgenden zweiten Arbeitsschritt Rückkopplungen vom Marktverhalten auf die Grundvoraussetzungen analysiert.

10.2.1 Veränderte Distributionspolitik und das Distributionssystem

Langsameres Wachstum in Verbindung mit erfahreneren und kaufkräftigeren Abnehmern sowie steigender Wettbewerbsintensität durch neue Konkurrenten reduziert die Gewinnspannen der Hersteller bei der Vermarktung ihres originären Produktes "Automobil". Diese Entwicklung hat auch Konsequenzen für das Distributionssystem. In den 90er Jahren legen die Hersteller den Schwerpunkt ihrer Anstrengungen auf die qualitative und kostenmäßige Optimierung ihrer Distributionssysteme. Ausgelöst wird diese Entwicklung durch den Übergang zu einem reifen Markt, der neben der verstärkten Serviceorientierung (qualitative Optimierung) auch zur Reduzierung der hersteller- bzw. markenspezifische Vertriebskosten (kostenmäßige Optimierung) zwingt.[945]

Die notwendige Kosten- und Serviceorientierung führt zur Reorganisation der Distributionssysteme, in deren Rahmen sowohl die Zahl der Händler als auch die Zahl ihrer Verkaufsstellen sinkt. Dabei vermindert sich jedoch die Zahl der Verkaufsstellen weniger stark als die Zahl der Händler, da auch weiterhin ein flächendeckendes Vertriebs- und Servicenetz gewährleistet sein muß. Grenzanbieter unter den Händlern scheiden aus. Ihre Verkaufsstellen werden in der Regel jedoch nicht aufgegeben, sondern von übernehmenden Händlern z.B. als Filialbetriebe weitergeführt. Diese Entwicklung bedeutet eine zunehmende Konzentration der Verkaufsstellen und damit auch des Absatzvolumens auf eine kleinere Zahl von Händlern, deren Verhandlungsmacht gegenüber den Herstellern steigt. Diese Entwicklung fördert einerseits die Entstehung von zunehmend größeren Händlern,

945 Vgl. Kapitel 7.3.5 und 7.5.3.

die über mehrere regionale und überregionale Verkaufsstellen verfügen und dadurch die traditionell kleinen Händler auf lokaler Ebene verdrängen. Da andererseits jedoch nur wenige große Händler in der Lage sind, solche Expansionen zu finanzieren, werden sich auch zunehmend branchenfremde Unternehmen in das Distributionssystem der Hersteller einkaufen.

Die zunehmende Konzentration des Vertriebs auf große regionale und überregionale Händler sowie die ständige Erweiterung des Angebots um andere Geschäftsbereiche reduziert die Abhängigkeit der Händler vom Neuwagengeschäft und damit von den Herstellern. Die Verhandlungsmacht der Automobilproduzenten wird eingeschränkt und die Position der verbleibenden Händler entscheidend verbessert.

Die Reorganisationsstrategie der Hersteller führt also über die Händlerselektion zu einer quantitativen und qualitativen Veränderung des Distributionssystems und damit der Grundvoraussetzungen. Einerseits werden die Hersteller eine geringere Zahl vertragsgebundener Absatzmittler in der Distribution einsetzen (quantitative Änderung), anderseits wird diese Entwicklung mit hoher Wahrscheinlichkeit den Weg zu einer gleichmäßigeren Machtverteilung im Absatzkanal eröffnen, da die zunehmende Betriebsgröße der Händler zu steigender Marktmacht gegenüber den Herstellern und damit zu einem gleichwertigeren Verhältnis der Partner führen wird (qualitative Änderung).

10.2.2 Veränderte Zulieferpolitik und die Zulieferindustrie

Mit dem Auftreten neuer Entwicklungs- und Produktionstechnologien gewinnen sowohl die Beziehungen der Zulieferer untereinander als auch die zwischen Zulieferern und Herstellern eine qualitativ und quantitativ neue Dimension.

Beispielsweise erfordert "lean-production" die stärkere Einbindung unabhängiger Zulieferer in den Entwicklungs- und Produktionsprozeß der Hersteller. Konsequenterweise wird vermehrt die Strategie der partnerschaftlichen Entwicklung bzw. Produktion verfolgt und damit das traditionell einseitige Abhängigkeitsverhältnis der Zulieferer von den Herstellern reduziert. Je stärker die Integration, desto wichtiger wird der Zulieferer für den Hersteller und damit auch das Gebot des partnerschaftlichen Umganges miteinander.

Parallel verändern sich die Beziehungen der Zulieferer untereinander. Sind in früheren Zeiten sämtliche Zulieferer in etwa gleichberechtigt in einer Lieferantenstruktur eingebunden, so entsteht nun eine Lieferantenpyramide aus System-, Komponenten- und Teilelieferanten, innerhalb derer die Beziehungen der Zulieferer untereinander qualitativ und quan-

titativ modifiziert werden. Die steigenden Anforderungen an die Zulieferer komplexer Systeme (first tier) erfordern große Unternehmenseinheiten, um mittels modernster Produktionstechnologie sowie konsequenter Nutzung von "economies of scale" die Kosten minimieren, den hohen Kapitalbedarf für Forschung und Entwicklung sowie dem Aufbau des notwendigen Integrationsknow-hows finanzieren zu können. Die veränderten Anforderungen an einen Systemlieferanten können folglich nur noch von wenigen Zulieferunternehmen erfüllt werden, da die hohen Investitionen sich nur über eine größere Ausbringungsmenge amortisieren.[946] Parallel löst die weltweite Beschaffungsstrategie der Hersteller gleichfalls einen Selektionsprozeß unter den Zulieferern aus, da kleinere oder mittelständische Unternehmen oft nicht in der Lage sind, diese Entwicklung adäquat zu begleiten und damit unter Umständen aus dem Wettbewerb ausscheiden.[947]

Die veränderte Beschaffungsstrategie der Hersteller begünstigen folglich vor allem die größeren, finanzstarken Zulieferunternehmen, die in der Lage sind, sich den neuen Anforderungen zu stellen. Das neue Beziehungsgefüge setzt zwangsläufig einen Ausleseprozeß in Gang, der zu steigender Konzentration auf der Ebene der Systemlieferanten führt und somit quantitative Veränderungen in der Zulieferindustrie induziert. Die starke Fragmentierung der Zulieferindustrie wird zumindest bei den Systemlieferanten reduziert und auf dieser Ebene analog zur Anbieterstruktur der Hersteller zunehmend oligopolistische Züge aufweisen.

Der Ausleseprozeß führt auch zu qualitativ neuartigen Beziehungen der Zulieferer untereinander. Zulieferer der ersten Stufe (first tier), verantwortlich für ein System (Modul), werden mit erhöhten Anforderungen bezüglich Koordination, Forschung, Entwicklung, Logistik und komplexen Fertigungsverfahren konfrontiert. Diese Entwicklung wird die Zulieferlandschaft dahingehend beeinflussen, daß nur noch Systemlieferanten als direkte Partner der Automobilhersteller auftreten. Die Komponenten- und Teilelieferanten (second und third tier) werden keine direkten Beziehungen zu den Automobilherstellern mehr unterhalten, sondern nur noch zu den Systemlieferanten. Folglich werden qualitativ neuartige Beziehungen innerhalb der Zulieferpyramide diesen Industriezweig prägen, d.h. er wird völlig neue Zuliefer- und damit auch Abhängigkeitsbeziehungen aufweisen.

---

946 Vgl. *Müller-Stevens, Günter/Gocke, Andeas (1995)*: 19.

947 Vgl. zu dieser Entwicklung in der Zulieferindustrie auch *Meißner, Heinz-Rudolf (1992)*: 2.

10.3 Anbieterstruktur und Grundvoraussetzungen

Die qualitative und quantitative Veränderung der Anbieterstruktur hat natürlich auch Konsequenzen auf die Grundvoraussetzungen. Deshalb sollen im folgenden dritten Arbeitsschritt Rückkopplungen von der Marktstruktur auf die Grundvoraussetzungen dargestellt werden.

10.3.1 Veränderungen der Anbieterstruktur und die Zulieferindustrie

Scheiden Konkurrenten durch Akquisition oder Fusionen als selbständige Hersteller aus dem Wettbewerbsprozeß aus oder steigt die Zahl horizontaler Kooperationen, sinkt für die Zulieferindustrie auch die Zahl möglicher Kontrahierungspartner. Eine qualitative und quantitative Verengung der Anbieterstruktur reduziert damit einerseits die Belieferungsalternativen insbesondere der Systemlieferanten, andererseits auch indirekt die der Komponenten- und Teilelieferanten, da diese wiederum auf die "first tier" und deren Beziehungen zu den Herstellern angewiesen sind. Sowohl bei Akquisitionen/Fusionen als auch bei horizontalen Kooperationen werden Zulieferer mit dem Moment der reduzierten Rivalität konfrontiert. Um Synergieeffekte hinreichend zu nutzen, werden die akquirierenden bzw. fusionierenden Hersteller sich genauso wie kooperierende Hersteller auf den effizientesten Systemzulieferer konzentrieren und einen weiteren quantitativen Selektionsprozeß auslösen.

Durch die quantitative und qualitative Konzentration auf Herstellerebene erfahren insbesondere die erstrangigen Zulieferer (first tier) eine wesentliche Aufwertung in ihrer Position, sofern sie über die geforderte Effizienz verfügen. Sind sie darüber hinaus durch Diversifikation nicht ausschließlich auf das Zuliefergeschäft angewiesen, können sich für sie zum Teil erhebliche Verhandlungsspielräume gegenüber den Herstellern eröffnen, die das bestehende Machtgefüge zwischen Herstellern und Zulieferern drastisch verändern. Dieses Risiko erkennen natürlich auch die Hersteller und so erklärt es sich, daß trotz möglicher Effizienzvorteile, strategische Fahrzeugteile wie z.B. Motoren oder Getriebe nicht von unabhängigen Systemlieferanten produziert werden.[948]

Des weiteren wirkt sich die Globalisierung der Automobilhersteller, die die Anbieter-

948 Vgl. *Neuner, Andreas (1993)*: 240.

struktur ebenfalls entscheidend verändert, auf die Zulieferindustrie und damit auf die Grundvoraussetzungen aus. Die Hersteller intensivieren im Zuge ihrer eigenen Globalisierung die weltweite Beschaffung von Zulieferteilen, teilweise infolge ihres weltweiten Aufbaus von Fertigungskapazität, teilweise aus rein kostenstrategischen Gründen. Die weltweite Beschaffungsstrategie der Hersteller verschlechtert die Ausgangsposition für Zulieferer mit ausschließlich deutschem Standort, da die hohen Lohn- und Sozialkosten sowie Unternehmenssteuern sie im internationalen Vergleich benachteiligen. Forciert wird diese Entwicklung durch die gravierenden Produktivitätsgewinne der Zulieferer in Schwellenländern. Konsequenterweise internationalisieren die deutschen Zulieferer analog zu den Herstellern ihre Aktivitäten und beginnen, Produktionsstandorte im Ausland aufzubauen. Der dadurch ausgelöste Selektionsprozeß unter den Zulieferern, der kleinere oder mittelständische Unternehmen unter Umständen zum Marktaustritt zwingt, führt zwangsläufig analog zu den Herstellern zur Globalisierung und damit zu Veränderungen der Grundvoraussetzungen. Verschärft wird die Situation zudem durch zunehmendes Know-how vieler Produzenten aus Billigländern, die zunehmend in der Lage sind, auch komplexere Komponenten anzubieten, die dem deutschen Qualitätsstandard entsprechen.

Durch die Globalisierung auf Herstellerebene, die zu einer quantitativen und qualitativen Veränderung der Anbieterstruktur führt, wird eine analoge Veränderungen der Zulieferindustrie induziert. Die Globalisierung verringert die Zahl selbständiger Hersteller bzw. erhöht die Zahl horizontaler Kooperationen und führt dadurch zu quantitativen und qualitativen Veränderungen in der Zulieferindustrie.

10.3.2 Veränderungen der Anbieterstruktur und das Kaufverhalten

Eine wesentliche Determinante des Kaufverhaltens in den 90er Jahren ist der Wertewandel in der Gesellschaft, der sich beim Pkw in der Abnahme der statusorientierten Ausrichtung der Kaufentscheidung dokumentiert. Sind in den 60er und 70er Jahren Automobile in einem hohen Ausmaß Besitz- und Prestigesymbole, verliert diese Bedeutung eines Pkw in den 90er Jahren an Gewicht. Die Verbraucher haben ein zunehmend "nüchternes" Verhältnis zum Automobil, d.h. der Zusatznutzen Prestige verliert an Bedeutung in Relation zum originären Grundnutzen der Mobilität.

Der Kauf eines Automobils wird in Folge dessen zunehmend durch rationale Faktoren wie Anschaffungspreis, Unterhaltskosten und "value added service" beeinflußt. Den Herstellern fällt es dadurch zunehmend schwerer, Kaufentscheidungen durch Prestige und

Status zu beeinflussen. Diese Entwicklung überführt die traditionell vertikal ausgerichtete Marktsegmentierung, die durch statusorientierte Aufsteigereffekte geprägt ist, in eine horizontale Segmentierung.[949] Die Ursache dieser Neuorientierung liegt in der Tatsache begründet, daß sich Pkw-Käufer heute nicht mehr – wie in den 60er und 70er Jahren – nach Kategorisierungen einteilen lassen, die durch Alter und Vermögens- bzw. Einkommenssituation geprägt sind. Ist es in diesen Jahren typisch, daß mit zunehmendem Alter über höhere Einkommen und Vermögen verfügt werden kann und dementsprechend auch der Pkw-Kauf durch einen Aufsteigereffekt geprägt wird, erwerben in den 90er Jahren zum Beispiel beruflich erfolgreiche Personen der mittleren Altersgruppe innovative Kleinwagenkonzepte ebenso wie gut situierte Singles bereits in jungen Jahren Exklusivlimousinen.[950] Diese Entwicklung führt zu Verhaltensänderungen der Hersteller und beeinflußt die quantitative und qualitative Anbieterstruktur. Die Automobilkonzerne bieten in den 90er Jahren zunehmend mehr Marken und damit den Gesamtmarkt abdeckende Modellpaletten unter ihren Konzerndächern an und erhöhen damit die Angebotsvielfalt. Parallel führen Gleichteilstrategien im Rahmen von Fusionen, Akquisitionen und horizontalen Kooperationen zur Reduzierung der markenspezifischen Identität. Die Folge derartiger Veränderungen ist die zunehmende Angleichung der Produktqualitäten und die Erhöhung der Angebotsvielfalt in Verbindung mit dem Schwinden tradierter Markenbotschaften. Dadurch verliert die traditionelle Markenbindung der Käufer an Bedeutung und die Hersteller werden mit einer erodierenden Markenloyalität der Konsumenten konfrontiert. Geringere Qualitätsunterschiede der Marken bei gleichzeitig steigender Modellvielfalt erhöht die Alternativen für den Kunden, da dieser ein geringeres Kaufrisiko trägt und somit die Bereitschaft zum Markenwechsel forciert wird.[951] Verbraucher nehmen das erhöhte Ausweichpotential im zunehmenden Maße wahr und sanktionieren im Falle z.B. von Preiserhöhungen den Automobilherstellern mit dem Kauf eines adäquaten Konkurrenzfahrzeuges.

Die qualitative und quantitative Veränderung der Anbieterstruktur (z.B. Konzerne mit mehreren Marken) wird durch modifiziertes Wettbewerbsverhalten der Hersteller (z.B. "full product line"-Strategie) aufgrund des veränderten Kaufverhaltens der Verbraucher (Trend zum Zweit- oder Drittwagen) ausgelöst. Die veränderte Anbieterstruktur hat wiederum Rückkopplung auf das Kaufverhalten (sinkende Markenloyalität und erhöhte Wech-

949 Vgl. Abbildung 11.

950 Vgl. Kapitel 7.3.2.1.

951 Vgl. zum Kaufverhalten Kapitel 7.3.4.

selbereitschaft) und führt damit zu Veränderungen der Grundvoraussetzungen.

11 Harvard versus Chicago und der deutsche Pkw-Markt

Die Branchenanalyse bestätigt, daß der sich intensivierende Wettbewerbsprozeß die zu Beginn des Beobachtungszeitraumes gegebene Anbieterstruktur verändert: Marktanteile verschieben sich zwischen den deutschen und ausländischen Konkurrenten. In- und ausländische Automobilproduzenten schließen sich in Form von Kooperationen oder Fusionen zusammen. Andere Hersteller (z.B. NSU) scheiden als Grenzanbieter aus dem Markt aus. Japanische und koreanische Hersteller vollziehen als Newcomer den Eintritt in den bis dahin von ihnen nicht bedienten deutschen Pkw-Markt. Deutsche Hersteller entwickeln sich zu internationalen, global agierenden Unternehmen. Auch die unternehmerischen Verhaltensweisen bleiben im Ablauf des Wettbewerbsprozesses nicht konstant. Im Zeitablauf verändern die auf dem deutschen Markt agierenden Hersteller beispielsweise ihre Produkt-, Sortiments-, Preis- und Distributionspolitik. Schließlich wandelt sich das Marktergebnis in Form des erstellten Produktions- und des angebotenen Absatzprogramms in Art, Umfang und Qualität. Dieser Wettbewerbsprozeß ist in den vorangehenden Kapiteln auf Basis des *Schererschen* Ansatzes analysiert worden.[952]

Auf Basis dieser Untersuchungsergebnisse wird im folgenden diskutiert, ob die Kritik der Chicago-Schule und der ihr nahestehenden Konzeptionen an der Marktmachtdoktrin der Harvard Schule berechtigt ist, und ob sich Anzeichen für einen notwendigen Richtungswechsel in der deutschen bzw. europäischen Wettbewerbspolitik zumindest anhand des deutschen Pkw-Sektors andeuten. Im Mittelpunkt steht die Frage, ob die Kritik der Chicago Schule[953] i.V. mit der Theorie der "Contestable Markets"[954] und dem transaktionskostentheoretischen Ansatz von *Williamson*[955] so zwingend ist, daß die vorherrschende Denkkategorie der Harvard Schule obsolet wird und durch diese neueren Ansätze ersetzt werden muß?

952 Vgl. zu *Scherer* Kapitel 6.4.
953 Vgl. Kapitel 3.1.
954 Vgl. Kapitel 3.3.
955 Vgl. Kapitel 3.2.

11.1 Der deutsche Pkw-Markt und die Marktmachtdoktrin der Harvard-Schule

Die zentrale Position der Harvard Schule[956] ist die Bekämpfung von Marktmacht. Im Sinne der Konzentrations-Kollusionsthese der älteren Harvard Schule ist davon auszugehen, daß enge Marktstrukturen zur Entstehung oder Verstärkung von Marktmacht beitragen. Den Automobilproduzenten des auf der Angebotsseite oligopolistisch strukturierten deutschen Pkw-Marktes wird entsprechend dieser Argumentation implizit unterstellt, daß sie Strategien, die zu weiteren qualitativen und quantitativen Verengungen der Anbieterstruktur führen (wie Fusionen, Akquisitionen oder horizontalen Kooperationen), nur zur Erzielung von Marktmacht anwenden. Diese soll dann auf kollektiver Basis ausgeübt werden und die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs auf einen sich selbst überlassenen deutschen Pkw-Markt beeinträchtigen. Konsequenterweise steht die ältere Harvard Schule weiteren Konzentrationsprozessen auf dem oligopolistisch strukturierten deutschen Pkw-Markt skeptisch gegenüber, da sie bestehende Marktmacht verstärken können bzw. zu Marktmacht führen können, die kollektiv mißbraucht werden kann.

Führt die ältere Harvard Schule eine Beeinträchtigung des Wettbewerbs auf kollektiv ausgeübter Marktmacht zurück, die sich allein aus der Marktstruktur ergibt, erweitert die neuere Harvard Schule diese traditionelle Perspektive. Enge, d.h. oligopolistische Anbieterstrukturen wie auf dem deutschen Pkw-Markt induzieren nach der neueren Harvard Schule Verhaltensweisen der führenden Automobilhersteller, die wiederum die Struktur des deutschen Pkw-Marktes determinieren. In Abkehr zur Konzentrations-Kollusionsthese der älteren Harvard Schule wird damit die Beeinträchtigung der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs auf hochkonzentrierten Märkten wie dem deutschen Pkw-Markt nicht mehr auf dessen Marktstruktur zurückgeführt, sondern auf strategisches Verhalten dominanter Automobilhersteller. Damit rückt nicht die Anbieterkonzentration des deutschen Pkw-Marktes in das Zentrum der wettbewerbspolitischen Problematik, sondern das individuelle strategische Verhalten einzelner dominanter Automobilhersteller, welches ihre dominante Marktposition langfristig persistieren soll ("strategic entry-deterrence"-Ansatz).

Welche Aussagen lassen die Analyseergebnisse des deutschen Pkw-Marktes nun zur Stringenz der Harvardschen Marktmachtdoktrin zu?

---

956 Vgl. Kapitel 2.5.

11.2 Marktführerschaft und Konzentrationsprozesse auf der Angebotsseite

11.2.1 Zentrales Ergebnis der Markenkonzentration

Zentrale Erkenntnis der Analyse ist, daß die Angebotsseite des deutschen Pkw-Marktes oligopolistisch strukturiert ist. Führende Oligopolisten sind die Marken deutscher Hersteller der strategischen Gruppe II. Im Beobachtungszeitraum hat sich jedoch die Zahl der angebotenen Marken und auch deren regionale Herkunft vervielfacht. Diese Entwicklung läßt auf einem gesättigten Markt Dekonzentrationsprozesse vermuten, da Eintritte neuer Marken in der Regel zu Lasten der etablierten Marken gehen. Der Vergleich der aggregierten Marktanteile der sieben deutschen Hersteller mit ihren Marken VW [D], Opel [D], Ford [D], Mercedes-Benz [D], BMW [D], Audi [D]und Porsche [D] zu Beginn und zum Ende des Beobachtungszeitraumes zeigt, daß sie erheblichen Marktanteil an neue ausländische Marken verlieren. Damit scheinen auf den ersten Blick Dekonzentrationsprozesse bestätigt, d.h. Newcomer gewinnen Marktanteile von den etablierten und marktführenden deutschen Marken und schwächen damit deren Marktposition.

Betrachtet man jedoch die Marktanteilsentwicklung der einzelnen Marken und der jeweiligen strategischen Gruppen, so ergibt sich ein differenzierteres Bild. Der aggregierte Marktanteil der drei zulassungsstärksten Marken, traditionell Marken deutscher Hersteller der strategischen Gruppe II, sinkt im Zeitablauf erheblich. Wie die Analyse weiter zeigt, verlieren diese nicht nur Marktanteile an neue ausländische Marken, sondern auch an etablierte deutsche Marken der strategischen Gruppe I. Die deutschen Hersteller der strategischen Gruppe I und III mit ihren Marken Mercedes-Benz [D], BMW [D], Audi [D] sowie Porsche [D] sind dagegen in der Lage, ihre Marktposition zu halten bzw. auszubauen. Markteintritte ausländischer Marken und damit verbundene Marktanteilsverluste gehen also nicht primär zu ihren Lasten.

Schlußfolgerung:

Durch Markteintritte ausländischer Marken haben die deutschen Hersteller mit ihren originären Marken insgesamt Marktanteile verloren. Die Analyse der einzelnen Marken bzw. strategischen Gruppen führt zu der Schlußfolgerung, daß innerhalb der relativ geschlossenen Gruppe der zehn zulassungsstärksten Marken die drei in der Zulassungsstatistik führenden deutschen Hersteller der strategischen Gruppe II mit ihren Marken VW, Opel und Ford die eindeutigen Verlierer des Wettbewerbs sind. Trotz ihrer zu Beginn des Beobachtungszeitraumes marktführenden Stellung haben sie es nicht geschafft, ihre ursprünglichen Marktanteile zu verteidigen. Zwar sind sie auch zum Ende des Beobachtungszeitraumes

weiterhin marktführend, jedoch bei stark reduzierten Marktanteilen.

11.2.2 Zentrales Ergebnis der Konzernkonzentration

Zentral ist die Erkenntnis, daß die zunehmenden Konzernkonzentrationsraten maßgeblich durch die wachsende Konzentration innerhalb der CR 3-Gruppe bestimmt werden. Diese Gruppe von Automobilproduzenten besteht aus den Konzernen Volkswagen, General Motors und Ford Motor, Herstellern der strategischen Gruppe II, die mit ihren Marken VW [D], Opel [D] und Ford [D] erhebliche Marktanteilsverluste durch neue ausländische und etablierte deutsche Wettbewerber hinnehmen müssen.

Gelingt es aber diesen immer noch marktführenden Automobilproduzenten durch erhöhte Markenvielfalt unter ihren Konzerndächern ihre ursprünglichen Marktanteile zu verteidigen oder gar auszubauen und damit weitere Konzentrationsprozesse auf dem deutschen Pkw-Markt zu ihren Gunsten auszulösen? Die Analyse der CR 3-Gruppe ergibt ein differenziertes Bild.

Dem VW-Konzern als traditionellem Marktführer gelingt es über die gesamte Markenpalette hinweg, seinen ursprünglichen Marktanteil nahezu konstant zu halten, obwohl die Marke VW [D] den absolut stärksten Rückgang gegenüber 1963 zu verzeichnen hat. Die Akquisitionen des VW-Konzerns haben also dazu geführt, daß der Konzern die Marktanteilsverluste der Marke VW [D] annähernd kompensieren kann. Im Gegensatz zum VW-Konzern gelingt es dem GM-Konzern nicht, seinen sinkenden Marktanteil in Deutschland durch eine höhere Markenvielfalt zu verhindern. Weder Akquisitionen noch der Rückgriff auf US-Marken des Konzerns können den sinkenden Marktanteil abwenden. Das annähernd gleiche Ergebnis ergibt sich beim Ford-Konzern. Auch diesem gelingt es analog zum GM-Konzern nicht, seinen sinkenden Marktanteil im Beobachtungszeitraum durch Rückgriff auf konzerneigene Marken zu verhindern. Zwar verliert der Ford-Konzern weniger Marktanteil als General Motors, aber immer noch deutlich mehr als der VW-Konzern. Wie bei General Motors tragen die Konzernmarken nicht in dem notwendigen Umfang zur Stabilisierung des ursprünglichen Marktanteils von Ford [D] bei.

Schlußfolgerung:

Der Versuch der marktführenden Hersteller Volkswagen AG, Adam Opel AG und Ford-Werke AG, durch Akquisition von Herstellern bzw. Fusion mit Herstellern und/oder durch den Rückgriff auf konzerneigene US-Marken ihre ursprünglichen Marktanteile auf dem deutschen Markt zu stabilisieren, gelingt nur dem VW-Konzern in einem nennenswerten

Umfang. Selbst dieser traditionelle Marktführer erreicht nur eine annähernde Stabilisierung seiner Marktanteile auf dem Niveau von 1963, nicht jedoch, diese weiter auszubauen.

11.2.3 Fazit der Konzentrationsanalyse

Aus der Analyse der Marken- und Konzernkonzentration kann gefolgert werden, daß die Gruppe der zehn zulassungsstärksten Marken und Konzerne zwar über dem gesamten Beobachtungszeitraum eine hohe Geschlossenheit aufweist, nicht jedoch, daß eine ehemals marktführende Position als Oligopolist vor Marktanteilsverlusten schützt bzw. zu weiteren Marktanteilsgewinnen und damit weiteren Konzentrationsprozessen führt. Gerade die Analyse der CR 3-Gruppe zeigt sehr deutlich auf, daß auch die zulassungsstärksten deutschen Marken unter Wettbewerbsdruck geraten und ihre Wettbewerbsposition in der Zulassungsstatistik auch durch eine erhöhte Markenvielfalt im Konzernverbund nicht bzw. nur annähernd verteidigen können.

11.3 Die Bedeutung von Markteintrittsbarrieren auf dem deutschen Pkw-Markt

Die Analyse der strukturellen und strategischen Markteintrittsbarrieren zeigt, daß sich die Bedeutung einzelner Barrieren im Beobachtungszeitraum zwar ändert, die Bedeutung insgesamt jedoch im Vergleich zu anderen Branchen als hoch zu bezeichnen ist und mit zunehmender Marktsättigung steigt. Trotz der vergleichsweise großen Bedeutung der Barrieren sind in allen Marktphasen des Beobachtungszeitraumes Markteintritte zu verzeichnen. Zwar ist nicht jeder neue Konkurrent, der diese Barrieren überwindet ein "echter" Konkurrent, jedoch zeigt die Vielzahl der neuen Wettbewerber deutlich auf, daß erstens die Lukrativität bzw. die Reputation des deutschen Marktes den notwendigen Aufwand zur Überwindung der Barrieren lohnend erscheinen läßt, zweitens marktführende deutschen Hersteller nicht in der Lage oder Willens sind, Markteintritte durch den Aufbau strategischer Markteintrittsbarrieren zu verhindern, und drittens Newcomer durch diverse Strategien in der Lage sind, diese zu umgehen und somit deren Bedeutung zu relativieren. Nichtkünstliche Markteintrittsbarrieren, seien sie nun struktureller oder strategischer Art, haben damit zumindest im Beobachtungszeitraum nicht die Bedeutung, welche ihnen von der älteren und neueren Harvard Schule beigemessen wird. Sie verhindern sowohl in ihrer strukturellen als auch in ihrer strategischen Variante nicht Markteintritte neuer Wettbewerber. Für den Wettbewerbsprozeß auf dem deutschen Pkw-Markt ist die Erkenntnis, daß nicht-künstliche Markteintrittsbarrieren Newcomer nicht vom Markteintritt abhalten und

künstliche Markteintrittsbarrieren fehlen, von entscheidender Bedeutung. Die marktführenden deutschen Automobilproduzenten geraten dadurch unter einen permanenten Wettbewerbsdruck, der sie kontinuierlich zur Erhaltung bzw. zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit zwingt und damit auch die Marktergebnisse verbessert. Insbesondere die sich ab der zweiten Hälfte der 80er Jahre abzeichnende Wettbewerbsschwäche wird vor allem durch japanische Konkurrenten offengelegt. Die zwingend notwendigen Verhaltensänderungen und die dadurch wiedergewonnene Wettbewerbsfähigkeit sind nicht zuletzt das Ergebnis der hohen Wettbewerbsintensität, die wesentlich durch Newcomer forciert wird. Das Fehlen künstlicher Markteintrittsbarrieren und der dadurch erfolgte Markteintritt neuer Wettbewerber bzw. die latente Eintrittsgefahr potentieller Wettbewerber zwingt die deutschen Hersteller, sich kontinuierlich mit dem Wettbewerbsdruck konstruktiv auseinanderzusetzen. Genau dieser permanente Wettbewerbsdruck führt aber letztlich zur Verbesserung der Marktergebnisse. Europäische Teilmärkte[957] mit hohen künstlichen Markteintrittsbarrieren in Form staatlicher Protektion (z.B. durch Importkontingente) zeigen dagegen in aller Deutlichkeit die negativen Folgen auf. Staatlicher Protektionismus relativiert den Wettbewerbsdruck auf die heimischen Hersteller und führt zur reduzierten Wettbewerbsfähigkeit, welche sich letztlich in schlechteren Marktergebnissen (geringere Produktqualität, geringeres Produktsortiment, geringere Innovationsraten etc.) widerspiegelt. Die jahrzehntelang betriebene Protektionspolitik auf europäischen Teilmärkten mindert den Wettbewerbsdruck und beeinträchtigt die Anstrengungen der protektionierten Hersteller, ihr Wettbewerbsverhalten an effizienteren Konkurrenten auszurichten, da traditionelle Marktpositionen quasi staatlich garantiert werden und nicht durch herstellereigene Bemühungen im Rahmen des Wettbewerbsprozesses mit neuen bzw. potentiellen Wettbewerbern verteidigt werden müssen. Die Aufhebung der protektionistischen Maßnahmen der Europäischen Union gegen japanische Wettbewerber wird folglich die deutschen Hersteller mit weniger großen Problemen konfrontieren als die Hersteller aus hoch protektionierten Märkten. Deren geringere Wettbewerbsfähigkeit wird sie, falls es tatsächlich zur Aufhebung der staatlichen Schutzmaßnahmen wie geplant 1999 kommt, schlagartig mit einer höheren Wettbewerbsintensität durch japanische Wettbewerber konfrontieren und in der Folge ihre Schwächen aufdecken. Die hohe Wettbewerbsintensität und das attraktive Marktergebnis des deutschen Pkw-Marktes sind vor allem auch darauf

957 Z.B. Italien und Frankreich.

zurückzuführen, daß die deutschen Hersteller kontinuierlich mit dem Angebot ausländischer Anbieter konfrontiert werden und daß man den deutschen Herstellern weniger staatliche Protektion zugesteht als andere Nationen ihren Herstellern. Die Entwicklung verdeutlicht, daß die Offenheit des deutschen Marktes für die Automobilindustrie wettbewerbspolitisch von hoher Bedeutung ist, weil auf diesem Markt mit Eintritten absoluter Newcomer nicht zu rechnen ist.[958]

11.4 Marktmacht und der deutsche Pkw-Markt

Über den gesamten Beobachtungszeitraum bestehen insbesondere zwischen den Herstellern der jeweiligen strategischen Gruppe ausgeprägte oligopolistische Interdependenzen. In den 80er und 90er Jahren hat sich jedoch neben der gruppeninternen Konkurrenz auch die Konkurrenz zwischen den Herstellern verschiedener strategischer Gruppen verschärft. Durch die Strategie der "full product line" konkurrieren zunehmend mehr Hersteller gruppenübergreifend. Die traditionellen Volumenhersteller der strategischen Gruppe II dringen mit neuen Modellen und Marken in Marktsegmente ein, die zuvor nur von den Herstellern der strategischen Gruppe I und III bedient werden. Im Gegenzug bedienen die Hersteller der strategischen Gruppe I durch neue Modelle und Marken die Segmente der Gruppe II. Diese Wettbewerbsentwicklung wird im Beobachtungszeitraum durch neue ausländische Hersteller forciert, die bei Markteintritt zunächst in Konkurrenz zur strategischen Gruppe II treten und durch Modellerweiterungen nun ebenfalls mit Herstellern der strategischen Gruppe I und III konkurrieren. Dadurch verschärft sich der Wettbewerb in allen Marktsegmenten. Die Strategie der "full product line" führt zur These, daß heute alle Automobilproduzenten direkt oder indirekt über Konzernmarken/-beteiligungen miteinander konkurrieren und die althergebrachte Spezialisierung der Hersteller auf gewisse Marktsegmente in der zweiten Hälfte der 90er Jahre oft nur noch durch höhere Marktanteile in angestammten Segmenten dokumentiert wird.[959]

Der breiteren Markenvielfalt in allen Segmenten steht die Tatsache gegenüber, daß diese Vielfalt durch weniger Konzerne erbracht wird. Die Analyse des deutschen Pkw-Marktes bestätigt, daß sich zwar die Anbieterstruktur im Beobachtungszeitraum sowohl qualitativ als auch quantitativ verengt, nicht jedoch, daß sich auf kollektiver Basis ausge-

958 Vgl. Kapitel 7.3.8.

959 Vgl. Kapitel 7.4.4.

übte Marktmacht bzw. Marktmacht einer "dominant firm" diagnostizieren ließe. Alle untersuchten Verhaltensmerkmale spiegeln einen hohen Grad der Rivalität und damit eine hohe oligopolistische Interdependenz wider. Selbst die Volkswagen AG als traditioneller Marktführer kann nur über strategische Akquisitionen ihren Marktanteil im Konzernverbund stabilisieren. Somit gelingt es dem Konzern zwar, durch strategisches Verhalten seine Marktposition annähernd zu verteidigen, nicht aber seine Renditen vor einem Verfall zu schützen. Auffallend ist, daß der Marktführer neben der Ford-Werke AG die schlechtesten Renditen im Zeitraum 1988 bis 1996 aufweist, die noch unter dem Durchschnitt des Straßenfahrzeugbaus liegen. Dies kann als Indiz gewertet werden, daß auch der Volkswagen-Konzern als mögliche "dominat firm" sich nicht der hohen Wettbewerbsintensität und den hohen oligopolistischen Interdependenzen auf dem deutschen Pkw-Markt entziehen kann. Selbst die zunehmende Kooperationsbereitschaft der deutschen Hersteller, die ja zwangsläufig eine Reduzierung des Momentes der Rivalität zur Folge hat, läßt keine eindeutigen Rückschlüsse auf kollusives Verhalten zu. Zwar reduziert die steigende Zahl von Kooperationsvereinbarungen mit deutschen und ausländischen Herstellern zunehmend das Moment der Rivalität zwischen diesen. Die Analyse zeigt aber auch auf, daß mit zunehmender Marktnähe die Kooperationsbereitschaft sinkt. Je näher also die monetären Auswirkungen einer Kooperation sind, desto ausgeprägter wird das Moment der Rivalität.

11.5 Die Analyseergebnisse: Harvard versus Chicago

Die Analyse des deutschen Pkw-Marktes zeigt für den Beobachtungszeitraum auf, daß die Annahmen der älteren und neueren Harvard Schule in ihrer unterstellten Stringenz nicht zutreffen. Es gelingt auf dem oligopolistisch strukturierten Pkw-Markt der Bundesrepublik Deutschland weder den marktführenden Konzernen bzw. dem marktführenden Konzern die historischen Marktanteile zu behaupten oder gar Marktanteilsgewinne zu erzielen. Diese Entwicklung kann als Indiz dafür gewertet werden, daß erstens die Oligopolisten unter Wettbewerbsdruck stehen, zweitens weder Marktmacht auf kollektiver Basis noch durch strategisches Verhalten einer "dominant firm" zur Verteidigung historischer Marktanteile effektiv eingesetzt wird bzw. eingesetzt werden kann. Auffallend ist einzig die relative Geschlossenheit der zehn im Zulassungsranking führenden Hersteller bzw. Konzerne. Diese Geschlossenheit auf kollektiv ausgeübte Marktmacht zurückzuführen, muß jedoch aufgrund der Analyse verneint werden. Des weiteren zeigt sich, daß zwar hohe Markteintrittsbarrieren existieren, diese jedoch Newcomer nicht davon abhalten, den Markteintritt zu

vollziehen. Enge Marktstrukturen führen in dieser Branche bei freiem Marktzugang damit nicht zwangsläufig zu friedlichem Oligopolverhalten oder zur Persistenz enger Marktformen durch strategisches Verhalten einer "dominant firm". Da die Annahmen der Harvard Schule für den Beobachtungszeitraum nicht zutreffen, muß die Frage überprüft werden, ob die Annahmen der Chicago Schule und der sie unterstützenden Ansätze somit zutreffender sind?

11.5.1 Die Chicago Schule und der deutsche Pkw-Markt

Vergleicht man die Annahmen der Chicago Schule mit den Ergebnissen der Marktstudie, so lassen sich eindeutige Parallelen zwischen den von der Chicago Schule postulierten Thesen und dem Wettbewerbsprozeß auf dem deutschen Pkw-Markt finden. Die deutschen Hersteller der strategischen Gruppe II sind zu Beginn des Beobachtungszeitraumes marktführend und können aufgrund der Konzentrationsanalyse als Oligopolisten bezeichnet werden. Der Markteintritt ausländischer Konkurrenten bzw. die permanente Gefahr potentieller Markteintritte erhöht im Beobachtungszeitraum die Wettbewerbsintensität. Die Markteintritte erfolgen, da die Newcomer den deutschen Markt als lukrativ einschätzen, d.h. Ineffizienzen (Leistungsschwächen) deutscher Hersteller erkannt haben und durch effizientere Strategien nun zu diesen in Konkurrenz treten. Die konsequente Ausnutzung dieser Ineffizienzen führt im Beobachtungszeitraum zu sinkenden Marktanteilen bei den marktführenden deutschen Oligopolisten der strategischen Gruppe II (primär) zu Gunsten der Newcomer.[960] Diese stellen im Vergleich zu den Oligopolisten ein den Konsumentenpräferenzen entsprechenderes Angebot bereit (z.B. preisgünstigere Modelle mit Komplettausstattung, Nischenmodelle wie Geländewagen und/oder Roadster). Die gravierenden Marktanteilsverluste zwingen die Oligopolisten zu Änderungen ihres Wettbewerbsverhaltens.[961] Spätestens ab der zweiten Hälfte der 90er Jahre führt diese Verhaltensänderung zu einer höheren produktiven und allokativen Effizienz, da die unter Wettbewerbsdruck geratenen Oligopolisten ihre Entwicklungs- und Produktionsprozesse kostenmäßig optimieren, ihre Produktivität erhöhen, ihre Produktions- und Angebotspalette erweitern etc. Da

960 Die Ergebnisse werden um so bedeutender, wenn man bedenkt, daß die drei marktführenden Oligopolisten des deutschen Pkw-Marktes (VW, Opel und Ford) Europas größten bzw. als Tochtergesellschaften die weltweit größten Automobilproduzenten repräsentieren. Wenn selbst diese Konzerne unter Wettbewerbsdruck geraten, durch Newcomer also angreifbar sind, dann stellt sich zurecht die Frage nach der Stringenz der Harvard Schule.

961 Unternehmensgröße an sich und hohe Marktanteile führen folglich nicht zwangsläufig zur Marktmacht, die vor effizienter agierenden Konkurrenten schützt.

im Beobachtungszeitraum permanent Markteintritte zu diagnostizieren sind, scheint auch die Argumentation der Chicago Schule bezüglich der Bedeutung von Markteintrittsbarrieren zutreffend. Diese werden von der Chicago Schule nicht als Eintrittshürden interpretiert, sondern als temporäre Vorteile etablierter Unternehmen. Die bestehenden Ineffizienzen der etablierten deutschen Hersteller lassen es den Newcomern lukrativ erscheinen, trotz der Vorteile deutscher Hersteller (ausgebautes Distributionssystem, Imagevorteile etc.), den Markteintritt zu wagen und im folgenden diese Vorteile durch entsprechende Strategien zu egalisieren bzw. in eigene Vorteile umzumünzen. Insbesondere die Hochpreispolitik und die teilweise zu geringe Modellbreite der deutschen Hersteller können als solche Ineffizienzen interpretiert werden. Durch vielfältige Strategien egalisieren die Newcomer die bestehenden Vorteile der etablierten deutschen Produzenten.[962] Auch die Annahme, daß staatliche Protektion Markteintrittsbarrieren schafft, kann durch den Vergleich mit anderen europäischen Pkw-Märkten nur unterstrichen werden. Gerade protektionierte Teilmärkte der europäischen Union zeichnen sich durch einen geringen Grad an Wettbewerbsintensität aus und reduzieren damit den Ausleseprozeß des "survival of the fittest". Folglich weisen diese Märkte auch eine geringere produktive und allokative Effizienz auf. Die zu beobachtenden Akquisitionen und Fusionen deutscher Hersteller sind des weiteren auch nicht als Strategie zur Erzielung von Marktmacht zu verstehen, sondern als Strategie zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit, die sich letztlich auch in einer höheren produktiven und allokativen Effizienz niederschlägt. Beispielsweise erhöhen Fusionen das Einkaufsvolumen der Hersteller und führen somit über die gestiegene Einkaufsmacht zu niedrigeren Einstandspreisen (produktive Effizienz). Des weiteren ermöglichen Fusionen die Koordination von Produktionskapazitäten und damit die bessere Ausnutzung von "economies of scale" (produktive Effizienz), die es wiederum ermöglicht, Preise für Pkw zu senken (allokative Effizienz). Der Wettbewerb auf dem deutschen Pkw-Markt sorgt also dafür, daß auch die marktführenden Oligopolisten unter Wettbewerbsdruck stehen und sich langfristig die effizienteste Marktstruktur herausbildet.

11.5.2 Der Transaktionskostenansatz und der deutsche Pkw-Markt

Die transaktionskostentheoretischen Überlegungen von *Williamson* sind neben der Beurteilung von vertikaler Integration, die im Beobachtungszeitraum für die Automobilprodu-

962 Vgl. zur Markteintrittsstrategie japanischer Hersteller in Europa Kapitel 7.4.5.1.6.

zenten an Bedeutung verliert, insbesondere für die Beurteilung von vertikalen und horizontalen Kooperationen unmittelbar relevant. Für *Williamson* führen Transaktionen unter anderem zu bestimmten Typen von vertraglichen Regelungen auf vertikaler und horizontaler Ebene, weil dadurch Transaktionskosten eingespart werden können. Entscheidend im Hinblick auf wettbewerbstheoretische und- politische Fragestellungen ist, daß der transaktionskostentheoretische Ansatz von *Williamson* solche vertraglichen Regelungen als effizienzsteigernd interpretiert, während die Harvard Schule diese mangels anderer Erklärungsansätze als Mittel zur Erzielung oder Konsolidierung von Marktmacht wertet. Die Marktstudie zeigt, daß die zunehmende Kooperationsbereitschaft der deutschen Automobilproduzenten sowohl auf vertikaler als auch horizontaler Ebene primär das Ergebnis von Effizienzvorteilen durch die Reduzierung von Transaktionskosten ist. Der zunehmende Kapitalbedarf und die Notwendigkeit, eine Vielzahl von Modellen in immer kürzeren Zyklen parallel zu entwickeln und global zu vermarkten, zwingt die Unternehmen, effizienzsteigernde Strategien anzuwenden. Durch die Reorganisation der Zulieferkette werden beispielsweise "Kann-Kompetenzen" an effiziente Zulieferer delegiert (vertikale Kooperation) bzw. durch horizontale Kooperationen ein Kostensplitting bei der Erschließung neuer Märkte erzielt. Folglich können derartige Kooperationen als Mittel zur Reduzierung der Transaktionskosten interpretiert werden. Erst diese Vereinbarungen ermöglichen es den Herstellern, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten bzw. zu steigern und damit indirekt die Konsumentenwohlfahrt durch konsequente Ausnutzung allokativer und produktiver Effizienzpotentiale zu erhöhen. Die Analyse des Kooperationsverhaltens der deutschen Hersteller hat deutlich aufgezeigt, daß die Reduzierung der Transaktionskosten das dominierende Motiv der jeweiligen Kooperationsvereinbarungen ist und mit zunehmender Marktnähe die Bereitschaft zu Kooperationen erheblich sinkt. Dadurch spiegelt sich der hohe Grad der Rivalität zwischen den Herstellern wider, d.h. die Argumentation der Harvard Schule wird entkräftet und der transaktionskostentheoretische Ansatz von *Williamson* belegt.

11.5.3 Die Theorie der "Contestable Markets" und der deutsche Pkw-Markt

Die Prämissen dieses Modells, homogener Markt, sofortige Reaktion der Nachfrager auf Preisvariationen, identische Produktionsfunktion der etablierten und potentiellen Anbieter, kostenloser Marktzu- und austritt, sind auf dem deutschen Pkw-Markt natürlich nicht vorzufinden. Die Analyse widerlegt unter anderem die Annahme eines völlig freien und ko-

stenlosen Markteintritts, da die Existenz struktureller Barrieren und eintrittsbehindernder Verhaltensweisen der etablierten Unternehmen nachgewiesen werden kann. Zentrale Annahme dieses Konzeptes ist es jedoch, daß, je ineffizienter die etablierten deutschen Hersteller produzieren und anbieten, die Wahrscheinlichkeit eines Marktzutritts ausländischer Newcomer steigt. Das Risiko eines tatsächlichen und rentablen Markteintritts potentieller Konkurrenten und deren erfolgreiche Etablierung auf dem deutschen Pkw-Markt zwingt die etablierten deutschen Hersteller, Markteintritte zu antizipieren, d.h. in ihr unternehmerisches Kalkül einzubeziehen und somit von vornherein effizient zu agieren. Schon die latent vorhandene Gefahr eines Marktzutritts übt folglich einen Disziplinierungsdruck auf die deutschen Pkw-Anbieter aus, wodurch allokative, technische und qualitative Ineffizienzen abgebaut werden bzw. erst gar nicht entstehen. Die Folgerung dieses Modells, Effizienzwirkung durch potentielle Konkurrenz, ist im Gegensatz zu seinen idealtypischen Prämissen von praktischer Relevanz für den deutschen Pkw-Markt. Für diesen kann über den gesamten Beobachtungszeitraum die Existenz potentieller ausländischer Konkurrenten nachgewiesen werden kann, die über die Fähigkeit verfügen, Markteintrittsbarrieren erfolgreich zu überwinden und sich langfristig als Konkurrenz zu etablieren.[963] Das Risiko eines tatsächlichen Markteintritts ausländischer Hersteller ist für deutsche Pkw-Hersteller damit als hoch zu bezeichnen. Dadurch werden die etablierten deutschen Automobilproduzenten gezwungen, Markteintritte zu antizipieren, d.h. in ihr unternehmerisches Kalkül einzubeziehen und somit von vornherein Ineffizienzen zu vermeiden. Auch wenn die deutschen Hersteller in den 60er Jahren anscheinend den Markteintritt japanischer Hersteller nicht antizipiert bzw. erst mit einer deutlichen Zeitverzögerung auf den Markteintritt dieser Newcomer reagiert haben, übt schon die latent vorhandene Gefahr weiterer Markteintritte in den 90er Jahren, die den Verdrängungswettbewerb weiter intensivieren würden, einen deutlich höheren Disziplinierungsdruck auf die deutschen Anbieter aus als in den Jahren des Wachstumsmarktes. Somit werden allokative, technische und qualitative Ineffizienzen durch deutsche Hersteller in den 90er Jahren konsequenter abgebaut als in der Phase des Marktwachstums bzw. die deutschen Hersteller bemühen sich verstärkt, Ineffizienzen erst gar nicht entstehen zu lassen. Die Offenheit des deutschen Pkw-Marktes beeinflußt damit den Wettbewerbsprozeß entscheidend. Diese Wettbewerbsentwicklung verdeutlicht, daß Oligopole wettbewerbspolitisch unbedenklich sein können, wenn keine oder überwindbare

963 Dies gilt beispielsweise für Automobilproduzenten aus Italien, Frankreich, Japan und Korea.

Markteintrittsbarrieren existieren. Folglich kann die Forderung dieses theoretischen Ansatzes, die "Contestability" von Märkten in den Mittelpunkt zu stellen, durch die Analyse des deutschen Pkw-Marktes belegt werden, denn nicht die Marktstruktur, sondern die Offenheit dieses Marktes beeinflußt die Marktergebnisse. Daraus kann ebenfalls gefolgert werden, daß die Offenheit eines Marktes ein sehr guter Schutz vor Marktmacht und friedlichem Oligopolverhalten ist.

11.6 Ist ein Richtungswechsel in der Wettbewerbspolitik erforderlich?

Stimmen die theoretischen Implikationen der Harvard Schule nicht mit den zu beobachtenden Wettbewerbsentwicklungen des deutschen Pkw-Marktes überein, so ist konsequenterweise auch die von ihr favorisierte marktstrukturorientierte Wettbewerbspolitik zumindest für den hier relevanten Markt nicht folgerichtig. Da sich die Annahmen der Chicago Schule als zutreffender erweisen, stellt sich die Frage, ob daraus ein notwendiger Richtungswechsel in der Wettbewerbspolitik abgeleitet werden kann: Soll sich also die deutsche bzw. europäische Wettbewerbspolitik statt an der Marktmachtdoktrin der Harvard Schule an der Effizienz-Struktur-Doktrin der Chicago Schule orientieren?

Durch die Offenheit des deutschen Pkw-Marktes müssen sich Oligopolisten mit Newcomern konstruktiv auseinander setzen, wenn sie ihre Marktposition behalten bzw. ausbauen wollen. Verhalten sie sich nicht entsprechend, führen Ineffizienzen zu Wettbewerbsdruck durch Newcomer. Der Markt sorgt also in der Tat automatisch dafür, daß sich für das betreffende Gut die effizienteste Anbieterstruktur herausbildet. Diese Ergebnisse werden um so bedeutender, wenn man bedenkt, daß die drei marktführenden Oligopolisten des deutschen Pkw-Marktes (VW, Opel und Ford) Europas größten bzw. als Tochtergesellschaften die weltweit größten Automobilproduzenten repräsentieren. Unternehmensgröße an sich und hohe Marktanteile führen folglich nicht zwangsläufig zu Marktmacht, die vor effizienter agierenden Konkurrenten schützt. Müssen sich also auch Oligopolisten aufgrund des Wettbewerbsdrucks von Newcomern effizient verhalten, sind die zu beobachtenden Verhaltensänderungen der deutschen Hersteller als Strategien zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu interpretieren. Folglich dienen Akquisitionen und Fusionen deutscher Hersteller (auch die der Oligopolisten) nicht, wie von der Harvard Schule unterstellt, zur Erzielung von Marktmacht. Vielmehr zwingt ein offener Heimatmarkt in einer sich globalisierenden Branche die deutschen Hersteller zu Maßnahmen, die zwar die Anbieterstruktur (nicht nur) des deutschen Marktes quantitativ und qualitativ verengen, jedoch ihre

Effizienz steigern und sie damit wettbewerbsfähiger machen. Wettbewerbspolitisch bedenklich wären derartige Strategien nur dann, wenn der deutsche Markt durch künstliche Markteintrittsbarrieren protektioniert wäre. Da dies nicht der Fall ist, sollten alle effizienzsteigernden Maßnahmen generell positiv durch die Wettbewerbspolitik bewertet werden. Das Beispiel des deutschen Pkw-Marktes zeigt damit recht deutlich auf, daß sich die deutsche bzw. europäische Wettbewerbspolitik an der Effizienz-Struktur-Doktrin orientieren sollte und nicht an der Marktmachtdoktrin der Harvard Schule, falls Unternehmen sich auf offenen Märkten im internationalen Wettbewerb behaupten müssen.[964] Diese Folgerung wird für alle europäischen Automobilhersteller insbesondere dann an Bedeutung gewinnen, wenn 1999 tatsächlich die protektionistischen Maßnahmen der Europäischen Union im Automobilsektor beseitigt werden sollten und damit die Wettbewerbsintensität auf dem europäischen Binnenmarkt durch japanische Hersteller verschärft werden wird. Insbesondere diejenigen Hersteller, die bisher durch protektionistische Maßnahmen in einem hohen Maße geschützt werden, geraten dann unter erhöhten Wettbewerbsdruck, dem nur durch weitere effizienzsteigernde Konzentrationsprozesse in der europäischen Automobilindustrie begegnet werden kann.

Die Kritik deutscher Automobilmanager an der marktstrukturorientierten Wettbewerbspolitik kann somit als stringent und nachvollziehbar bezeichnet werden. So lange der deutsche Pkw-Markt offen ist, d.h. nicht durch staatliche Protektion geschützt wird, kann sich kein ineffizient agierender deutscher Hersteller seiner Marktposition sicher sein. Frei-

964 Diese Forderung bedarf jedoch einer gewissen Relativierung. Im Falle des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) kann das Bundeskartellamt einen Unternehmenszusammenschluß untersagen, wenn zu erwarten ist, daß durch diesen eine marktbeherrschende Stellung entsteht oder verstärkt wird, es sei denn, die beteiligten Unternehmen weisen nach, daß durch den Zusammenschluß auch Verbesserungen der Wettbewerbsbedingungen eintreten und hierdurch die Nachteile der Marktbeherrschung überwiegen (sog. "Abwägungsklausel" § 24 Abs. 1 GWB). Überträgt man nun diese Abwägungsklausel auf den deutschen Pkw-Markt, so kann das Bundeskartellamt effizienzsteigernde Maßnahmen, die zu einer quantitativen Verengung der Anbieterstruktur auf dem deutschen Pkw-Markt führen, trotz entstehender oder sich verstärkender Marktmacht genehmigen, falls dadurch beispielsweise die internationale Wettbewerbsfähigkeit und damit die Effizienz der deutschen Hersteller verbessert wird. Voraussetzung ist also, daß das Bundeskartellamt nicht nur nationale Wettbewerbsentwicklung in seine Entscheidung integriert, sondern bei einer global agierenden Branche in adäquater Weise auch die internationalen Wettbewerbsentwicklungen berücksichtigt. Das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen räumt dem Bundeskartellamt damit die Möglichkeit ein, einerseits an der Marktmachtdoktrin der Harvard-Schule festzuhalten, anderseits jedoch durch die Abwägungsklausel Effizienzkriterien in seine Entscheidung mit einfließen zu lassen. Diese Option relativiert zwar die Forderung nach einem Paradigmenwechsel in der deutschen Wettbewerbspolitik, konfrontiert aber sowohl die deutschen Hersteller als auch das Bundeskartellamt mit der Problematik, im Rahmen unter Umständen langwieriger Verfahren die Verbesserung der Wettbewerbsbedingungen im internationalen Kontext nachzuweisen bzw. mögliche Vorteile gegen mögliche Nachteile einer nationalen Marktbeherrschung abzuwägen. Damit wird dem Bundeskartellamt ein diskretionärer Ermessensspielraum eröffnet, der für die unter internationalem Wettbewerbsdruck stehenden deutschen Hersteller einen Unsicherheitsfaktor und damit einen Wettbewerbsnachteil bedeutet (vgl. hierzu auch die Kritik der deutschen Automobilmanager auf S. 314 ff.).

er Wettbewerb wird ineffiziente Wettbewerber zwangsläufig mit Markteintritten bestrafen. Für die deutschen Hersteller ist dadurch eine marktstrukturorientierte Wettbewerbspolitik immer ein Unsicherheitsfaktor. Strategien, die zu einer weiteren Verengung der Anbieterstruktur auf dem deutschen Pkw-Markt führen, sind von Genehmigungen derjenigen Wettbewerbsbehörden abhängig, die sich primär an Strukturen des deutschen bzw. europäischen Pkw-Marktes orientieren. Eine derartige Fokussierung kann aber zu gravierenden Fehlschlüssen führen, da sich die Automobilbranche von einer national orientierten in eine global orientierte entwickelt. Werden diese Entwicklungstendenzen nicht entsprechend von den Wettbewerbsbehörden in ihr Kalkül integriert, können deutsche Hersteller beispielsweise gegenüber amerikanischen Konzernen benachteiligt werden. Divergieren nämlich die von einzelnen Nationen und/oder Wirtschaftsblöcken favorisierten wettbewerbspolitischen Konzeptionen, so sind diejenigen Hersteller in einer globalen Branche benachteiligt, die auf der einen Seite bei einem offenen Heimatmarkt kontinuierlich mit neuen oder potentiellen Newcomern konfrontiert werden, auf der anderen Seite jedoch von Wettbewerbsbehörden kritisch beobachtet werden, wenn sie strukturverengende Strategien realisieren wollen, die ihre Effizienz und damit Wettbewerbsfähigkeit steigern. Die Offenheit ihres Heimatmarktes zwingt die deutschen Automobilproduzenten aber, sich dem Wettbewerbsdruck zu stellen und dementsprechend alle möglichen Optionen zur Effizienzsteigerung zu realisieren, falls sie nicht ihre Wettbewerbsfähigkeit verlieren wollen. Nationen wie die USA, die ihren Binnenmarkt gegen japanische Hersteller protektionieren und zusätzlich unternehmerische Strategien, die zu einer qualitativen und quantitativen Verengung der Anbieterstruktur führen, aus Sicht der Effizienz-Struktur-Doktrin bewerten, verschaffen ihren Automobilproduzenten dadurch einen Wettbewerbsvorteil. Die deutschen Automobilmanager kritisieren zu Recht bei einem sich globalisierenden Wettbewerb und einem offenen Heimatmarkt die ungleichen Wettbewerbsvoraussetzungen, die sich aus der deutschen bzw. europäischen marktstrukturorientierten Wettbewerbspolitik im Vergleich zur effizienzorientierten us-amerikanischen ergeben. Hohe Konzentrationsraten auf einzelnen Märkten mögen vielleicht bedenklich erscheinen, falls künstliche Eintrittsschranken heimische Hersteller protektionieren und diese damit dem Wettbewerbsdruck durch Newcomer entziehen. Sind Märkte jedoch offen, muß beachtet werden, daß die Hersteller in einer sich globalisierenden Branche agieren. Von entscheidender Bedeutung ist deshalb, welche Position sie auf dem Weltmarkt inne haben. National und/oder supranational ausgelegte marktstrukturorientierte Wettbewerbspolitik beinhaltet bei einer sich globalisierenden Weltwirtschaft zwangsläufig die Gefahr von Fehlbeurteilungen, falls die zuständigen

Wettbewerbsbehörden diese Tendenzen nicht in adäquatem Maße ihre Entscheidungen einbeziehen. Die Globalisierung erhöht jedoch die Komplexität des Wettbewerbsprozesses. Damit steigt auch die Problematik für die Wettbewerbsbehörden, Strukturentwicklungen einzelner Märkte im internationalen Kontext richtig zu beurteilen. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen, die letztlich die Glaubwürdigkeit einer Wettbewerbsbehörde untergraben können.

Ob diese Problematik im Kontext mit den Analyseergebnissen des deutschen Pkw-Marktes zu einem Richtungswechsel der Wettbewerbspolitik führen muß, bleibt diskutabel.[965] Für einen solchen sprechen in der Tat die Analyseergebnisse des Beobachtungszeitraumes. Zwangsläufig ist ein derartiger Wechsel jedoch nicht, da einerseits der Wettbewerbsentwicklung durch eine "lockere" Auslegung der marktstrukturorientierten Wettbewerbspolitik begegnet werden kann, wie dies auch beispielsweise von der Europäischen Union praktiziert wird, und andererseits nicht ignoriert werden darf, daß es in den nächsten Jahren in der Branche zu weiteren Konzentrationsprozessen kommen wird, die zu Anbieterstrukturen führen, die vielleicht das Harvardsche Konzept zukünftig eher bestätigen als der zugrunde gelegte Beobachtungszeitraum.

11.7 Globalisierung und Wettbewerbspolitik

Divergierende Auffassungen in nationaler Wettbewerbspolitik benachteiligen aber nicht nur diejenigen Hersteller, die einem "realitätsfernen" Wettbewerbskonzept unterliegen, sondern können auch zu einer international ineffizienten Wettbewerbspolitik führen. Die Globalisierung höhlt nämlich die Eingriffsmöglichkeiten nationaler und supranationaler Wettbewerbsbehörden kontinuierlich aus. Da die Automobilkonzerne zunehmend global agieren müssen, kann eine nur auf gewisse Staaten bezogene Wettbewerbspolitik immer nur eine partielle Kontrolle darstellen. Um in einer globalen Branche zu richtigen Schlußfolgerungen zu gelangen, müssen zwangsläufig auch Wettbewerbsentwicklungen außerhalb dieses staatlichen Bereichs in die Entscheidung der jeweiligen Wettbewerbsbehörde integriert werden. Je globaler jedoch die Unternehmensaktivitäten, desto komplexer wird eine derartige Kontrollaufgabe für nationale Wettbewerbsbehörden. Je komplexer, desto höher ist der Verwaltungsaufwand und desto größer ist auch die Gefahr von Fehlbeurtei-

965 Vgl. hierzu die Fußnote 557.

lungen. Diese wird auch entscheidend durch die Tatsache beeinflußt, daß es für nationale Wettbewerbsbehörden sehr problematisch ist, Ermittlungsmaßnahmen im Ausland zu führen.[966]

Folglich kann die Lösung nur darin bestehen, Märkte analog zum deutschen Pkw-Markt zu öffnen und eine internationale Wettbewerbsbehörde zu installieren, die über die notwendigen Kompetenzen verfügt, international agierende Unternehmen der Automobilindustrie zu kontrollieren. Natürlich wird auch diese Behörde die Komplexität derartiger Wettbewerbsprozesse, die einer Entscheidung zugrunde liegen, nicht mindern können, aber internationale Institutionen beruhen auf einem gemeinsamen Nenner der beteiligten Staaten. Dieser gemeinsame Nenner erfordert einen Konsens über das der internationalen Wettbewerbspolitik zugrunde liegende wettbewerbstheoretische Leitbild.[967] Entspricht dieses dem in der Realität zu beobachtenden Wettbewerbsprozeß, so wird eine effizientere Wettbewerbspolitik die Folge sein und die Unternehmen werden durch national divergierende Auffassungen nicht mehr bevor- oder benachteiligt. Diesbezüglich würden gleiche Wettbewerbsbedingungen herrschen. Obwohl dieser Gedanke aufgrund divergierender nationalstaatlicher Interessen nicht ohne Probleme in die Praxis umzusetzen sein wird, kann diese Forderung die einzige adäquate Antwort auf eine sich globalisierende Industrie sein. Ansonsten sind die relativ starren national-staatlichen Gebilde nicht in der Lage, wettbewerbspolitische Aufsicht über die Konzerne der Automobilwirtschaft zu führen, die in ihren unternehmerischen Entscheidungen eine hohe Flexibilität aufweisen. Mögliche Konfrontationen mit nationalen Wettbewerbsbehörden können durch die geschickte Ausnutzung divergierender Auffassungen zwischen den Behörden ebenso elegant umgangen werden wie durch die Berufung auf nationale Interessen. Da die Forderung nach einer international harmonisierten Wettbewerbspolitik eine Maximalforderung darstellt, sind Kooperationen zwischen nationalen Wettbewerbsbehörden, wie beispielsweise zwischen der Europäischen Gemeinschaft und der USA, ein wichtiger Schritt in Richtung einer effizienteren internationalen Wettbewerbspolitik.[968]

---

966 Vgl. *Hölzler, Heinrich (1981)*: 475.

967 Vgl. zu dieser Problematik *Cheng, Chia-Jui/Liu, Lawrence S./Wang, Chih-Kang (1995)*.

968 Vgl. beispielsweise *Europäische Kommission (1998)* zitiert nach *Cocussa, Claudio/Montini, Massimiliano (1998)*.

12 Zusammenfassung

1. Seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges hat die deutsche Automobilindustrie einen kontinuierlichen Aufschwung erlebt. Der gravierende Einbruch der Automobilkonjunktur ab 1993 offenbart jedoch in einer sehr drastischen Art die sich schon in der zweiten Hälfte der achtziger Jahre abzeichnende internationale Wettbewerbsschwäche der deutschen Automobilhersteller. Die deutschen Produzenten werden jetzt mit Herausforderungen konfrontiert, deren Bewältigung zu tiefgreifenden Anpassungsprozessen innerhalb der automobilen Wertschöpfungskette zwingt. Die Ursachen dieser Wettbewerbsschwäche sind viel komplexer, als zunächst von der Mehrzahl der deutschen Automobilproduzenten angenommen. Der Einbruch der inländischen Automobilkonjunktur zwingt die deutschen Hersteller, ihre Probleme nunmehr konsequent zu analysieren und durch geeignete Maßnahmen ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern. Der verschärfte Wettbewerb bedeutet für die Automobilproduzenten, durch entsprechende Strategien die Wettbewerbsfähigkeit und damit ihre Existenz zu sichern. Diese globale Dimension des Wettbewerbs im Bereich der Automobilindustrie ist aber nicht nur für die Unternehmen eine Herausforderung, sondern auch für die Verantwortlichen in Politik und Gesellschaft. Ein wirksamer Wettbewerb bedeutet stets einen erhöhten Leistungsdruck und eine größere Rivalität, was im Gegensatz zur angestrebten Gewinn- bzw. Einkommenssicherheit steht. Der Wettbewerb ist folglich permanent bedroht durch wettbewerbsbeeinträchtigende Strategien der Unternehmen, für die es von Vorteil ist, sich dem Wettbewerbsdruck zu entziehen. Bleibt ihnen die Entscheidung über Wettbewerbspraktiken überlassen, so droht folglich eine Selbstzerstörung des Wettbewerbs.
2. Aufgabe der staatlichen Wettbewerbspolitik muß es deshalb sein, die Strategien der Automobilproduzenten, welche sie zur Sicherung oder Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition wählen, daraufhin zu überprüfen, ob sie wettbewerbskonform sind, d.h. Wettbewerbsprozesse nicht erschweren oder gar blockieren. Diese Aufgabe gewinnt zunehmend an Bedeutung, da der globale Wettbewerb die Existenz vieler Unternehmen bedroht und damit auch die Gefahr wächst, daß diese zur Existenzsicherung auf wettbewerbsbeschränkende Praktiken zurückzugreifen. Die Aufgabe der deutschen (d.h. nationalstaatlicher) Wettbewerbspolitik wird aber dadurch erschwert, daß die Volkswirtschaft der Bundesrepublik Deutschland seit langem durch ein hohes Maß an weltwirtschaftlicher Verflechtung gekennzeichnet ist. Die deutschen Automobilhersteller betrei-

ben, genau wie ihre ausländischen Konkurrenten, konsequent Strategien der Internationalisierung zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Durch diese Entwicklungstendenz stößt eine lediglich national betriebene Wettbewerbspolitik an ihre Grenzen, d.h. das deutsche Staatssystem bzw. die von ihm betriebene Wettbewerbspolitik wird nach *Schwarz* mit zwei Problemkreisen konfrontiert. Der erste Problemkomplex resultiert aus der Tatsache, daß international agierenden Unternehmen in ihrem Wettbewerbsverhalten über eine hohe grenzüberschreitende Flexibilität verfügen und dadurch eine Wettbewerbsdynamik entfalten, welcher einzelne Staaten als geographisch und funktional statische Organisationen mit ihrem begrenzten Einfluß- und Steuerungspotential nicht mehr adäquat begegnen können. Der zweite Problemkomplex entsteht durch die fortschreitende Globalisierung, welche das konstituierende Prinzip eines modernen demokratischen Nationalstaates (die Souveränität) sukzessive aufhebt. Mit zunehmender Internationalisierung und Globalisierung dieses Industriezweiges gewinnt eine supranationale Wettbewerbspolitik damit verstärkt an Bedeutung.

3. Parallel zu dieser Entwicklung läßt sich feststellen, daß die Frage, wie eine adäquate Wettbewerbspolitik zu konzipieren ist, gleichgültig ob auf nationaler oder supranationaler Ebene, kontrovers diskutiert wird. Die bisher praktizierte Wettbewerbspolitik ist sowohl in der Bundesrepublik Deutschland als auch in der Europäischen Union stark geprägt von der Denkkategorie des Konzepts des funktionsfähigen Wettbewerbs der Harvard Schule. Staatliche Wettbewerbspolitik hat in dieser Konzeption, gestützt auf das Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma, die zentrale Aufgabe, durch Bekämpfung von Mißbrauch bzw. Kontrolle von Marktmacht für die Aufrechterhaltung von Wettbewerb auf den Märkten zu sorgen. Da Marktmacht als eigentliches Problem gesehen wird, dient die Marktstruktur, die über das Marktverhalten das Marktergebnis determiniert, als das Kriterium zur wettbewerblichen Beurteilung von Märkten. Die wettbewerbstheoretische und -politische Diskussion der letzten Jahrzehnte wird jedoch bestimmt durch eine zunehmende Kritik an dieser Konzeption. Insbesondere die Chicago Schule kritisiert die marktstrukturorientierte Wettbewerbspolitik und fordert eine Neubestimmung in Richtung einer effizienzsorientierten Wettbewerbspolitik, in deren Mittelpunkt nicht Marktstrukturen stehen, sondern Effizienzwirkungen. Diese Ansicht wird auch von vielen Managern der deutschen bzw. europäischen Automobilindustrie vertreten. Diese Kritik hat die traditionell marktstrukturorientierte Wettbewerbspolitik in eine "Krise" geführt und in den USA einen Paradigmenwechsel in der Wettbewerbspo-

litik ausgelöst. Seit Anfang der 80er Jahre orientiert sich die us-amerikanische Wettbewerbspolitik durch den steigenden Einfluß von Chicago-Ökonomen verstärkt an produktiven und allokativen Effizienzkriterien. Somit treten in der praktizierten Wettbewerbspolitik der USA und der Bundesrepublik Deutschland bzw. der Europäischen Union wettbewerbstheoretische und -politische Divergenzen in den Mittelpunkt einer zwischen Wettbewerbstheoretikern, Wettbewerbs-politikern und Industriemanagern kontrovers geführten Diskussion.

4. Der deutsche Pkw-Markt fungiert in dieser Arbeit als Referenzmodell, um erstens die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs auf diesem Markt in den 90er Jahren zu überprüfen, um zweitens anhand der Analyseergebnisse der Frage nachzugehen, ob sich die Kritik an der Marktmachtdoktrin der Harvard Schule anhand des deutschen Pkw-Marktes erhärtet und sich damit Anzeichen für eine notwendige Neuorientierung in der deutschen bzw. europäischen Wettbewerbspolitik andeuten und um drittens die Notwendigkeit einer supranationalen Wettbewerbspolitik nachzuweisen. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht der Pkw-Markt der Bundesrepublik Deutschland Mitte der 90er Jahre. Die Marktstrukturen, Marktverhaltensweisen und Marktergebnisse dieses Zeitraumes werden verglichen mit denen der 60er, 70er und 80er Jahre, um die langfristigen Entwicklungstendenzen vor dem Hintergrund des Überganges von einem Wachstumsmarkt zu einem reifen Markt analysieren zu können.

   a) Stellt man auf die Gesamtzahl der Anbieter ab, läßt sich der betrachtete Markt auf der Angebotsseite wie in den 60er und 70er Jahren als "weites" Oligopol klassifizieren. In den 90er Jahren legen die errechneten Konzentrationskennziffern es dagegen nahe, den Markt zunehmend als "enges" Oligopol zu kennzeichnen. Traditionell bestehen zwischen den Pkw-Herstellern der jeweiligen strategischen Gruppen ausgeprägte oligopolistische Interdependenzen, die Leistungsschwäche eines Gruppenmitglieds mit Marktanteilsverlusten zu Gunsten anderer Gruppenmitglieder sanktioniert. Diese hohen oligopolistischen Interdependenzen werden im Beobachtungszeitraum durch ausländische Konkurrenten verschärft. In den letzten Jahren hat sich jedoch die Konkurrenz gruppenübergreifend zusätzlich intensiviert. Diese Wettbewerbsintensivierung ist durchaus zu begrüßen, da hierdurch deutlich wird, daß auch die marktführenden deutschen Oligopolisten unter permanenten Wettbewerbsdruck stehen. Diese Wettbewerbsentwicklung darf jedoch nicht vergessen lassen, daß die Konzernkonzentration zugenommen hat. Der breiteren Markenvielfalt in allen Segmenten steht die Tatsache ge-

genüber, daß diese tendenziell durch eine sinkende Zahl von Konzernen erbracht wird. Trotz dieser Entwicklung verschärfen sich gruppenübergreifend die oligopolistischen Interdependenzen zwischen den Automobilkonzernen. Weniger Konzerne kämpfen auf fast allen Marktsegmenten um die Gunst der Verbraucher und vereinen immer mehr Marken unter ihren Konzerndächern. Die geringe Zahl heimischer Anbieter auf dem deutschen Pkw-Markt läßt vermuten, daß in einer geschlossenen Volkswirtschaft die Neigung der deutschen Hersteller zu einem weitgehend friedlichen Oligopolverhalten gestiegen wäre. Die Offenheit des deutschen Pkw-Marktes konfrontiert die deutschen Hersteller aber schon seit Beginn der 60er Jahre mit dem Angebot ausländischer Anbieter und führt somit zu einer höheren Wettbewerbsintensität und auch zu einem attraktiveren Marktergebnis als auf anderen (protektionierten) nationalen Märkten. Die Offenheit des Marktes für ausländische Newcomer ist folglich für die Automobilindustrie von hoher wettbewerbspolitischer Bedeutung, weil in dieser Branche mit Markteintritten absoluter Newcomer nicht zu rechnen ist.

b) Die Analyse des Anbieterverhaltens zeigt deutlich auf, daß auf dem deutschen Pkw-Markt in den 90er Jahren ein intensiver Wettbewerb existiert. Die Überprüfung erfolgsbestimmender Aktionsparameter und die damit verbundenen Verhaltensweisens der deutschen Anbieter dokumentieren den zwischen den Herstellern ausgetragenen Verdrängungswettbewerb, unabhängig von ihrer Unternehmensgröße und ihrer strategischen Gruppenzugehörigkeit. Nach einer Phase der Wettbewerbsschwäche Ende der 80er und zu Beginn der 90er Jahre ist für alle deutschen Hersteller zu konstatieren, daß sie sich den veränderten Wettbewerbsbedingungen stellen und durch adäquate sowie wettbewerbskonforme Strategien ihre Wettbewerbsfähigkeit sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene wiederherstellen. Wettbewerbsinkonforme Strategien sind dabei weder gegenüber Käufern noch gegenüber Konkurrenten zu diagnostizieren.

c) Die Analyse der Ergebniskriterien verdeutlicht, daß sich der intensive Wettbewerb der 90er Jahren positiv in den Marktergebnissen des deutschen Pkw-Marktes niederschlägt. Die deutschen Hersteller reagieren auf den Wettbewerb und verändern ihr Wettbewerbsverhalten drastisch. Wertet man die untersuchten Kriterien als Indikatoren zur Messung der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs auf dem deutschen Pkw-Markt, so muß diagnostiziert werden, daß dieser "workable" ist.

d) Die Analyse des deutschen Pkw-Marktes ergibt für den Beobachtungszeitraum, daß die Annahmen der älteren und neueren Harvard Schule in ihrer unterstellten Stringenz nicht zutreffen. Es gelingt auf dem oligopolistisch strukturierten Pkw-Markt der

Bundesrepublik Deutschland weder den marktführenden Konzernen noch dem marktführenden Konzern die historischen Marktanteile zu behaupten oder gar Marktanteilsgewinne zu erzielen. Diese Entwicklung kann als Indiz dafür gewertet werden, daß erstens die Oligopolisten unter Wettbewerbsdruck stehen und zweitens weder Marktmacht auf kollektiver Basis noch durch strategisches Verhalten einer "dominant firm" zur Verteidigung historischer Marktanteile effektiv eingesetzt wird bzw. eingesetzt werden kann. Des weiteren zeigt sich, daß zwar hohe Markteintrittsbarrieren existieren, diese jedoch ausländische Newcomer nicht davon abhalten, den Markteintritt zu vollziehen. Enge Marktstrukturen führen in dieser Branche bei freiem Marktzugang damit nicht zwangsläufig zu friedlichem Oligopolverhalten oder zur Persistenz enger Marktformen durch strategisches Verhalten einer "dominant firm".

5. Stimmen die theoretischen Implikationen der Harvard Schule nicht mit den zu beobachtenden Wettbewerbsentwicklungen des deutschen Pkw-Marktes überein, so ist konsequenterweise auch die von ihr favorisierte marktstrukturorientierte Wettbewerbspolitik zumindest für den hier relevanten Markt in Frage zu stellen. Durch die Offenheit des deutschen Pkw-Marktes müssen sich Oligopolisten mit Newcomern konstruktiv auseinander setzen, wenn sie ihre Marktposition behalten bzw. ausbauen wollen. Verhalten sie sich nicht entsprechend, führen Ineffizienzen zu Wettbewerbsdruck durch Newcomer. Diese Ergebnisse werden um so bedeutender, wenn man bedenkt, daß die drei marktführenden Oligopolisten des deutschen Pkw-Marktes (VW, Opel und Ford) Europas größten bzw. als Tochtergesellschaften die weltweit größten Automobilproduzenten repräsentieren. Unternehmensgröße an sich sowie hohe Marktanteile führen folglich nicht zwangsläufig zu Marktmacht, die vor effizienter agierende Konkurrenten schützt. Müssen sich also auch Oligopolisten aufgrund des Wettbewerbsdrucks von Newcomern effizient verhalten, sind die zu beobachtenden Verhaltensänderungen der deutschen Hersteller als Strategien zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu interpretieren. Folglich dienen Akquisitionen und Fusionen deutscher Hersteller (auch die der Oligopolisten) nicht, wie von der Harvard Schule unterstellt, zur Erzielung von Marktmacht. Vielmehr zwingt ein offener Heimatmarkt in einer sich globalisierenden Branche die deutschen Hersteller zu Maßnahmen, die zwar die Anbieterstruktur (nicht nur) des deutschen Marktes quantitativ und qualitativ verengen, jedoch ihre Effizienz steigern und sie damit wettbewerbsfähiger machen. Wettbewerbspolitisch bedenklich wären derartige Strategien nur dann, wenn der deutsche Markt durch künstliche Markteintrittsbarrie-

ren protektioniert wäre. Da dies nicht der Fall ist, sollten alle effizienzsteigernden Maßnahmen generell positiv durch die Wettbewerbspolitik bewertet werden.

6. Das Beispiel des deutschen Pkw-Marktes zeigt damit deutlich auf, daß sich die deutsche bzw. europäische Wettbewerbspolitik an der Effizienz-Struktur-Doktrin orientieren sollte und nicht an der Marktmachtdoktrin der Harvard Schule, falls Unternehmen sich auf offenen Märkten im internationalen Wettbewerb behaupten müssen. Die Kritik deutscher Automobilmanager an der marktstrukturorientierten Wettbewerbspolitik ist somit stringent und nachvollziehbar. So lange der deutsche Pkw-Markt offen ist, d.h. nicht durch staatliche Protektion geschützt wird, kann sich kein ineffizient agierender deutscher Hersteller seiner Marktposition sicher sein. Freier Wettbewerb wird ineffiziente Wettbewerber zwangsläufig mit Markteintritten bestrafen. Für die deutschen Hersteller ist dadurch eine marktstrukturorientierte Wettbewerbspolitik immer ein Unsicherheitsfaktor. Divergieren nämlich die von einzelnen Nationen und/oder Wirtschaftsblöcken favorisierten wettbewerbspolitischen Konzeptionen, so sind diejenigen Hersteller in einer globalen Branche benachteiligt, die auf der einen Seite bei einem offenen Heimatmarkt kontinuierlich mit neuen oder potentiellen Newcomern konfrontiert werden, auf der anderen Seite jedoch von Wettbewerbsbehörden kritisch beobachtet werden, wenn sie strukturverengende Strategien realisieren wollen, die ihre Effizienz und damit Wettbewerbsfähigkeit steigern. Nationen wie die USA, die ihren Binnenmarkt gegen japanische Hersteller protektionieren und unternehmerische Strategien, die zu einer qualitativen und quantitativen Verengung der Anbieterstruktur führen, aus Sicht der Effizienz-Struktur-Doktrin bewerten, verschaffen ihren Automobilproduzenten dadurch einen Wettbewerbsvorteil. Hohe Konzentrationsraten auf einzelnen Märkten mögen vielleicht bedenklich erscheinen, falls künstliche Eintrittsschranken heimische Hersteller protektionieren und diese damit dem Wettbewerbsdruck durch Newcomer entziehen. Sind Märkte jedoch offen, muß beachtet werden, daß die Hersteller in einer sich globalisierenden Branche unter erhöhtem Wettbewerbsdruck agieren. Von entscheidender Bedeutung ist deshalb, welche Position sie auf dem Weltmarkt inne haben. National und/oder supranational ausgelegte marktstrukturorientierte Wettbewerbspolitik beinhaltet bei einer sich globalisierenden Weltwirtschaft zwangsläufig die Gefahr von Fehlbeurteilungen, falls die zuständigen Wettbewerbsbehörden diese Tendenzen nicht in adäquatem Maße ihre Entscheidungen einbeziehen.

7. Ob die Analyseergebnisse des deutschen Pkw-Marktes zu einem Richtungswechsel der

Wettbewerbspolitik führen müssen, bleibt diskutabel. Für einen solchen sprechen in der Tat die Analyseergebnisse, die für den Beobachtungszeitraum zu verzeichnen sind. Zwangsläufig ist ein derartiger Wechsel jedoch nicht, da einerseits der Wettbewerbsentwicklung durch eine "lockere" Auslegung der marktstrukturorientierten Wettbewerbspolitik begegnet werden kann, wie dies auch von der Europäischen Union praktiziert wird und andererseits nicht ignoriert werden darf, daß es in den nächsten Jahren in der Branche zu weiteren Konzentrationsprozessen kommen wird, die zu Anbieterstrukturen führen können, die vielleicht das Harvardsche Konzept zukünftig eher bestätigen als das für den zugrunde gelegten Beobachtungszeitraum der Fall ist.

8. Um in einer globalen Branche zu "richtigen" wettbewerbspolitischen Schlußfolgerungen zu gelangen, müssen zwangsläufig auch globale Wettbewerbsentwicklungen in die Entscheidung der jeweiligen Wettbewerbsbehörde integriert werden. Je globaler jedoch die Unternehmensaktivitäten, desto komplexer wird eine derartige Kontrollaufgabe für nationale Wettbewerbsbehörden. Je komplexer, desto höher ist der Verwaltungsaufwand und desto größer ist auch die Gefahr von Fehlbeurteilungen. Folglich kann die Lösung nur darin bestehen, Märkte analog zum deutschen Pkw-Markt zu öffnen und eine internationale Wettbewerbsbehörde zu installieren, die über die notwendigen Kompetenzen verfügt, international agierende Unternehmen der Automobilindustrie zu kontrollieren. Dieser Lösungsvorschlag erfordert einen Konsens über das der internationalen Wettbewerbspolitik zugrunde liegende wettbewerbstheoretische Leitbild. Entspricht dieses dem in der Realität zu beobachtenden Wettbewerbsprozeß, so wird eine effizientere Wettbewerbspolitik die Folge sein, und die Unternehmen werden durch national divergierende Auffassungen nicht mehr bevor- oder benachteilt. Da die Forderung nach einer international harmonisierten Wettbewerbspolitik eine Maximalforderung darstellt, sind Kooperationen zwischen nationalen Wettbewerbsbehörden, wie beispielsweise zwischen der Europäischen Union und den USA, ein wichtiger Schritt in Richtung einer konzertierten internationalen Wettbewerbspolitik.

Anhang

Literaturverzeichnis