

## **CAMA-Kommentar**

23/2009

### **Die nächste Welt AG? VWs Interesse an Suzuki**

Die weltweite Absatzkrise hat die Branche stark getroffen. Wer diese Umfeldveränderung aber gut meistert, der kann gerade in der gegenwärtigen Krise seine Wettbewerbsposition deutlich ausbauen.

Zum Umgang mit Umfeldveränderungen schlägt CAMA sieben dynamische Strategien vor. Eine von ihnen ist das systematische Kooperationsmanagement. Eine aktuelle Anwendung findet diese Strategie beim Einstieg von VW bei Suzuki. Kapitalkraft und Kompetenz ermöglichen es der VW-Gruppe, damit den Weg zu einem wahrlich globalen Unternehmen fortzusetzen, das in allen Marktsegmenten der individuellen Mobilität anbietet - vom (Suzuki) Motorrad bis zum großen (Scania) Truck - während die meisten Wettbewerber an Ergebnisschwäche und Qualitätsproblemen leiden.

Es scheint, als entstehe eine zweite deutsche Welt-AG, nachdem die erste - vor einem Dutzend Jahren in Stuttgart geschmiedet - krachend gescheitert ist. Damit sich dies nicht wiederholt, muss VW nicht nur die Herausforderungen unterschiedlicher Firmen und Länderkulturen bewältigen, sondern vor allem auch den beiden großen Gefahren ins Auge zu sehen, die ihre, die Managementressourcen stark beanspruchende, Kooperations- und Fusionstätigkeit mit sich bringt:

- (1) die schwer absehbare Komplexität des neuen Unternehmensgebildes und
- (2) die Vernachlässigung neuer Technologien über die Investitionen in alte Technologien.

Zu (1): Weil die Erfahrung lehrt, dass es von Synergiepotenzialen zur Mehrwertvernichtung nicht weit ist, ist es bei Kooperationen wichtig, die Komplexität zu erkennen und in den Griff zu bekommen, auch wenn sie sich in der Verhandlungsphase nur schwer exakt bewerten lässt. Zwar stehen Einkaufssynergien, Synergien bei Kleinwagenplattformen und die Vorteile einer Begleitung der Konsumenten in den emerging markets vom Motorrad über den Einstiegs-Pkw bis zum Oberklassemodell ganz klar auf der Haben-Seite des neuen Bündnisses. Auf der Sollseite steht aber ein riesiges Unternehmen mit einer unklaren Governancestruktur. Die Bürokratiekosten werden oft unterschätzt und führen zu falschen Kapitalwertberechnungen.

Zu (2): VW ist auf dem Weg zum größten Automobilhersteller weltweit - eine beeindruckende Entwicklung! Man kann nur hoffen, dass der Konzern diese Position nutzt, um auch den Übergang in die E-Mobilität führend voranzutreiben und nicht die nächsten Jahre mit der Integration der Gruppe auf der Basis der alten Verbrennungstechnik vergeudet. Wenn ein radikaler Technologiewandel vor der Tür steht, sind zusätzliche Assets in der alten Technologie zumindest nicht unproblematisch, da die Investition des Kapitals in die neue Technologie betriebswirtschaftlich höhere Renditen brächte.

Die nächste Welt AG steht vor der Tür – aus der aktuellen industriellen Logik der Automobilindustrie ein sinnvoller Schritt – aber alleine nicht ausreichend in einer Branche, die vor einem starken Wandel steht.

Haben Sie Anmerkungen zu diesem Kommentar?

[info@cama-automotive.de](mailto:info@cama-automotive.de) – wir antworten umgehend!