

Fortgeschrittenenübung zur Organisation

Internationalisierung und Organisation

Sommersemester 2000

Prof. Dr. Joachim Wolf

Die internationale Konfiguration von Wertschöpfungsaktivitäten nach strategischen und operativen Optimalitätskriterien

Owe Jessen

Olshausenstraße 64a

24118 Kiel

Abgabetermin: 15. September 2000

Owe Jessen

Volkswirtschaftslehre

6. Fachsemester

Gliederung

Gliederung.....	2
1. Einleitung	3
2. Vorstellung der DaimlerChrysler AG	3
3. Strategische Kriterien der Internationalisierung	4
3.1. Produkt-Marktstrategie in der Automobilbranche	4
3.2. Prinzipielle Überlegungen zur Konfiguration der Wertschöpfungskette	6
3.3. Gliederung der Wertschöpfungskette in der Automobilbranche.....	7
3.4. Konfiguration der Wertschöpfungskette bei DaimlerChrysler	8
3.5 Theorie der Standortfaktoren	9
3.6. Überprüfung der Standortfaktoren Asiens	10
4. Die Auswirkungen der Strategie DaimlerChryslers auf den Unternehmenswert	14
5. Fazit.....	16
Literaturverzeichnis.....	18

1. Einleitung

In den letzten Jahren und Jahrzehnten konnte sich keine Branche den Problemen der Internationalisierung entziehen. Gesunkene Transport- und Kommunikationskosten führten dazu, daß Produktionstandort und Absatzmarkt immer weniger aneinander gekoppelt sind. Sobald die Notwendigkeit erkannt wurde, die eigene Unternehmung auf den internationalen Wettbewerb einzustellen und selbst auf dem Weltmarkt aufzutreten, ergab sich für die Führungskräfte das Problem, welche Form die Internationalisierung ihres Unternehmens annehmen muß, um spürbare Vorteile zu erwirtschaften, und nicht nur einem Trend zu gehorchen.

Eine der wichtigsten Fragen hierbei ist die Konfiguration der Wertschöpfungskette, also die Frage, an welchen Orten die verschiedenen Arbeitsprozesse zu erfolgen haben, welche Strategien denkbar sind, und wie sie erfolgreich auf die eigenen Bedingungen angewandt werden. Es stellen sich Fragen nach Anzahl und Positionierung der Standorte, wobei ein Vergleich der in Frage kommenden internationalen Standorte einer der wichtigsten Punkte ist. Diese Fragen sollen im Folgenden am Beispiel der Bestrebungen der DaimlerChrysler AG, ihre Position in Asien zu verbessern, bearbeitet werden.

Hierfür soll zunächst das Unternehmen kurz vorgestellt werden. Danach bilden die strategischen Kriterien der Internationalisierung den Schwerpunkt, wobei versucht wurde, möglichst praxisnah zu argumentieren. Danach werden die Auswirkungen der beschriebenen Strategie auf den Unternehmenswert dargestellt.

2. Vorstellung der DaimlerChrysler AG

Der DaimlerChrysler-Konzern ist einer der drei größten Automobilhersteller der Welt. Er ist im Jahr 1998 aus der Verschmelzung der Daimler-Benz AG und der Chrysler Corp. hervorgegangen. Der Umsatz betrug 1999 €149,9 Mrd., bis 2002 wird DaimlerChrysler rund €50 Mrd. in den Konzern investieren. Der Fahrzeugabsatz betrug 1999 4,9 Mio. Pkw und Nutzfahrzeuge und Ende 1999 wurden 466.938 Mitarbeiter beschäftigt. Der Konzern hat in 34 Ländern Produktionsstätten und in allen Ländern der Welt Vertriebsorganisationen.¹

¹ Zahlen entsprechend der Angaben auf der DaimlerChrysler-Homepage
http://www.daimlerchrysler.de/company/company_g.htm.

2. Vorstellung der DaimlerChrysler AG

Seit Beginn der neunziger Jahre stellte sich Daimler-Benz zunehmend auf den globalen Wettbewerb ein. Nachdem die Diversifikationsstrategie Edzards Reuter gescheitert war, konzentrierte sich der Konzern auf seine Kernkompetenz, den Automobilbau. Die zuvor aufgekauften Konzerne wurden allmählich ausgegliedert; zuletzt wurde die Adtranz-AG, die die Bahntechnologie-Sparte des Konzerns darstellte, an Bombardier verkauft. Auf der anderen Seite bemühte sich der Konzern um eine Ausweitung seiner internationalen Aktivitäten. Daneben wurde die Kooperation mit anderen Konzernen verstärkt. Der deutlichste Schritt in diese Richtung war die Fusion mit der Chrysler Corp. Einer der Schwerpunkte der Internationalisierung war der asiatische Markt. Hier ergaben sich durch die Asienkrise 1998 Chancen zum günstigen Einstieg, wobei die notorische Überschuldung vieler asiatischer Konzerne ein Problem war.

In Japan übernimmt DaimlerChrysler 34% an Mitsubishi Motors, mit der Option, diese Beteiligung nach drei Jahren auszubauen. In China bestehen seit Mitte der achtziger Jahre mehrere Joint-Ventures, wobei der Umsatz im Jahr 1997 125 Mio. DM betrug (nur Daimler-Benz). In Korea gibt es neben einer Kooperation mit Daewoo eine Beteiligung an Hyundai. Daneben unterhält der Konzern Montagewerke in Indien, Indonesien, Malaysia, Thailand, Vietnam und den Philippinen.

3. Strategische Kriterien der Internationalisierung

Nachdem die Entscheidung über die Internationalisierung einer Unternehmung an sich gefallen ist, muß der Umfang und die Art der Internationalisierung bestimmt werden. Bei diesen Entscheidungen muß immer das übergeordnete Ziel der Unternehmenswertsteigerung im Auge behalten werden. Hierzu gibt es drei ‚Stellhebel‘: Die Produkt-Marktstrategie, Konfiguration und Kordination der Wertschöpfungskette und die Organisation. Fragen der Organisation und der Koordination sollen im folgenden nicht betrachtet werden.

3.1. Produkt-Markt-Strategie in der Automobilbranche

Die Produkt-Markt-Strategie stellt die Frage, auf welchen Märkten ein Unternehmen vertreten sein soll, und in welcher Form es seine Produkte anbietet, hierbei vor allem, ob es seine Produkte international standardisiert oder jeweils an den nationalen Markt anpaßt. Das Hauptargument für eine weitestgehende Standardisierung sind die sich daraus ergebenden Economies of Scale and Scope. Dabei besteht die Gefahr, den Kontakt zum Zielmarkt zu verlieren und an den Marktbedingungen vorbeizuproduzieren. Für die Bestimmung der Produkt-Markt-Strategie sind die Bedingungen der Branche von überagender Bedeutung.

3. Strategische Kriterien der Internationalisierung

Im Automobilmarkt agieren mit der Ausnahme Porsche nur noch globale Konzerne mit mehreren Marken, daher muß zwischen Standardisierung über Markengrenzen hinweg und Standardisierung von Marken über Ländergrenzen hinweg unterschieden werden. Es stellt sich also die Frage, wie weit standardisiert werden kann?

In zunehmendem Maße erfolgt eine Anpassung der nationalen Vorschriften in bezug auf Sicherheits- und Umweltstandards, wodurch sich eine Möglichkeit hoher Standardisierung von Fahrzeug und Motoren ergibt.

„Unter der Haube“ besteht die Möglichkeit, konzernweit die gleichen Bauteile zu verwenden, solange hieraus kein Verwischen der Markengrenzen entsteht. Volkswagen dürfte mit seiner Plattformstrategie hierbei hart an der Grenze des Möglichen sein.

Es besteht die Notwendigkeit, die Marken eines Konzerns streng zu differenzieren, um Kannibalisierung zu vermeiden. Dies macht eine Abgrenzung in Bezug auf Design und Markenpositionierung notwendig.

Bisher zeigt sich unterschiedlicher Erfolg bei der Einführung von „Weltautos“ als weitestmögliche Form der Standardisierung: amerikanische Hersteller sind gescheitert (oder nur schwach auf den außeramerikanischen Märkten vertreten), während japanische und europäische Produzenten relativ erfolgreich sind. Ein BMW oder Mercedes oder Toyota sieht auf der ganzen Welt gleich aus.

Die Grenzen der Standardisierbarkeit sind durch geographische und klimatische Bedingungen und die Qualität der Infrastruktur gegeben. (Schutz der Elektrik und Elektronik vor Hitze und Feuchtigkeit in tropischen Regionen, Verstärkung des Fahrwerks in Ländern mit hohem Anteil ungeteeter Wege)

Hieraus kann man die folgenden Schlüsse ziehen: Je größer die Standardisierbarkeit über Ländergrenzen hinweg, desto geringer ist der Zwang, auf Ländermärkte angepaßte Fahrzeuge zu produzieren und umso größer ist die Freiheit bei der Auswahl des Standortes.

Da vor allem ‚unsichtbare‘ Teile des Fahrzeuges wie Motor, Getriebe, Elektronik wenig zur Differenzierung der Marken beitragen, können hier die Vorteile der Standardisierung innerhalb eines Konzern ausgeschöpft werden. Demgegenüber sind die Mittel der Marken- und Klassendifferenzierung (Chassis, Interieur) nur wenig standardisierbar. Dennoch sorgt die Möglichkeit, einzelne Typen regional oder auch weltweit zu verkaufen, für ausreichend große Stückzahlen.

Die Produkt-Markt-Strategie von DaimlerChrysler ist im Prinzip branchentypisch. Der Konzern bietet vom Kompaktwagen ‚Smart‘ über die Mittelklasse der C-Reihe bis zu den anerkannten Luxuskarossen der S-Klasse das gesamte Spektrum an Fahrzeugtypen an. In letzter

3. Strategische Kriterien der Internationalisierung

Zeit verstärkt wurde das Segment der ‚Spaß-Autos‘ durch die M-Klasse oder den Chrysler PT Cruiser. Schwerpunkt bei Umsatz und Deckungsbeitrag sind die Fahrzeuge der gehobenen Mittelklasse.

Die Produkte sind innerhalb der Marken und Typen so weit international standardisiert, wie es unterschiedliche Gesetzesvorgaben zulassen. Zum Schutz der Markenidentität werden nur unsichtbare Teile konzernweit standardisiert, wobei hier die Richtung von Daimler zu Chrysler geht, also Chrysler in Zukunft Teile von Daimler einsetzen wird.

Im Ergebnis kann DaimlerChrysler durch die Politik der ‚Weltautos‘ Skalen- und Lernkurveneffekte optimal ausnutzen, und kann durch das breite Angebot an Fahrzeugtypen einen sehr großen Kundenkreis ansprechen. Dieses Angebot wird durch eine auf den jeweiligen Markt angepaßte Vermarktung flankiert.

3.2. Prinzipielle Überlegungen zur Konfiguration der Wertschöpfungskette

	F&E	Prod.	Mark.	...
Land 1	■	■	■	■
Land 2				
Land 3				
Land 4				

	F&E	Prod.	Mark.	...
Land 1	■	■	■	■
Land 2	■	■	■	■
Land 3	■	■	■	■
Land 4	■	■	■	■

	F&E	Prod.	Mark.	...
Land 1	■			
Land 2		■		
Land 3			■	
Land 4				■

Abb. 3.1: Lokal konzentrierte Wertschöpfungskette, autarkes Wertschöpfungssystem, Wertschöpfungsnetzwerk, Ringlstätter, Skrobarczyk (1994), S. 343.

Im Prinzip gibt es drei mögliche Ausformungen der Konfiguration der Wertschöpfungskette: die lokal konzentrierte Wertschöpfungskette, autarkes Wertschöpfungssystem und Wertschöpfungsnetzwerk. Die lokal konzentrierte Wertschöpfungskette konzentriert alle Elemente der Wertschöpfungskette² auf ein Land, bei internationalen Unternehmung mit der Ausnahme des Vertriebs. Der Vorteil dieser Konfiguration ist ein optimales Ausnutzen von Größeneffekten, bei der Gefahr zu großer Marktferne und unter Inkaufnahme hoher Transaktionskosten. Ein autarkes Wertschöpfungssystem baut hingegen in jedem Land alle Elemente auf, wodurch die Nachteile der konzentrierten Wertschöpfungskette vermieden werden. Allerdings werden in der Regel keine optimalen Betriebsgrößen erreicht, so daß sich Skaleneffekte kaum nutzen lassen.

² Für unsere Überlegungen besteht die Wertschöpfungskette aus den Elementen „Forschung und Entwicklung (F&E)“, „Produktion“, „Marketing“ und „Vertrieb und Service“. Dabei stellen „F&E“ und „Produktion“ die kundenfernen, „Marketing“ und „Vertrieb und Service“ die kundennahen Aktivitäten dar.

3. Strategische Kriterien der Internationalisierung

Ein Wertschöpfungsnetzwerk nutzt für jedes Element den optimalen Standort innerhalb der Reichweite des Unternehmens. Hieraus ergeben sich Möglichkeiten zur Ausnutzung unterschiedlicher Faktorkosten und Möglichkeiten, Skaleneffekte zu erzielen. Dafür müssen hohe Kosten für Logistik und Organisation in Kauf genommen werden.

3.3. Gliederung der Wertschöpfungskette in der Automobilbranche

Für die Automobilbranche sind folgende Bedingungen für die einzelnen Aktivitäten gegeben:

Forschung und Entwicklung:

Aufgrund der hohen Innovationsrate, kürzer werdenden Produktionslebenszyklen und strenger werdenden gesetzlichen Auflagen steigen die Kosten für F&E stark an. So kostet die Entwicklung eines neuen Fahrzeugtyps mind. 1 Mrd. DM, die der neuen C-Klasse kostete sogar 1,5 Mrd. DM. Dies führt in der Regel zu einer Zentralisierung der grundlegenden Entwicklungsarbeiten, wobei auch geringe lokale Entwicklungskapazitäten an allen Standorten erhalten bleiben. Allerdings werden in Zukunft die Vorteile der Zentralisierung aufgrund der Senkung der Kommunikationskosten abnehmen, wodurch internationale Vernetzung zum Schutz vor Betriebsblindheit an Bedeutung gewinnen wird. Bei der Grundlagenforschung gibt es eine hohe Bereitschaft zur Kooperation zwischen konkurrierenden Unternehmen, um Risiko und Kosten dieser Arbeit zu verringern. Ein Beispiel hierfür ist die Kooperation zwischen DaimlerChrysler und Ford bei der Entwicklung der Brennstoffzelle³. Standorte der F&E sind naturgemäß Länder mit besonders gut ausgebildeten Wissenschaftlern und Ingenieuren.

Produktion

Die Produktion von KFZ erfolgt heutzutage im hohen Maße automatisiert, mit Hilfe modernster Anlagen. Um die hierfür notwendigen Investitionen zu erwirtschaften, wird die Produktion auf möglichst wenige Produktionsstätten zusammengefaßt. Die Standortwahl ist hierbei vor allem vom vorhandenen Humankapital, der Infrastruktur und politischer Unterstützung (Subventionen usw.) abhängig. Demgegenüber erfolgt ein Großteil der länderspezifischen Anpassung der Fahrzeuge vor Ort, wobei man sich auch hier um möglichst große Produktionseinheiten bemüht. (Bsp: Zusammenfassung der Rechtslenkerproduktion von Mercedes-Benz in Südafrika, Zusammenfassung der Montagefabriken von Daimler-Benz und Chrysler in Indonesien). Bei der Auswahl der Produktionsstandorte muß beachtet werden, daß viele

³ Hierbei ist DaimlerChrysler der weitaus stärkere Partner, aufgrund der bisher geleisteten Vorarbeit, unter anderem für die Brennstoffzelle der neuen U-Bootklasse U-201.

3. Strategische Kriterien der Internationalisierung

Schwellenländer Importeuren vorgeben, in welchem Maße die Fahrzeuge im Land selbst hergestellt sein müssen, um so einen Wissenstransfer zu erreichen. Naturgemäß werden die Konzerne dadurch in der Wahl der Produktionsstätten eingeschränkt.

Marketing

Ähnlich wie bei der Produktion gibt es globale und lokale Aspekte des Marketing. Über die globale Strategie, vor allem die Corporate Identity wird in der Regel zentral entschieden, wohingegen die Umsetzung der daraus entstehenden Vorgaben in die länderspezifische Gestalt von der Marketingorganisation im jeweiligen Land vorgenommen wird.

Vertrieb und Service

Der Vertrieb von KFZ erfolgt über ein, vor allem in den Industrienationen, dichtes Händlernetz. Hieran ist in der Regel auch der werkseitige Kundendienst angeschlossen. Dies ist eine Folge der Abhängigkeit des Produktes von regelmäßiger Wartung, die in Folge des zunehmenden Einsatzes von anspruchsvoller Regelungselektronik im Fahrzeugbau hoch qualifiziertes Personal benötigt. In Deutschland gibt es beispielsweise mindestens alle 25km eine Vertragswerkstatt von Mercedes-Benz.

Aus diesen Betrachtungen sollte ersichtlich geworden sein, daß im Automobilmarkt ein Zwang zur Bildung von zweigeteilten Wertschöpfungsketten vorherrscht. Auf der einen Seite sind die kundenfernen Aktivitäten stark zentralisiert, während die kundennahen stark dezentralisiert sind. Das Marketing hat dabei eine Mittelstellung, mit zentralen und dezentralen Elementen.

3.4. Konfiguration der Wertschöpfungskette bei DaimlerChrysler⁴

Die Forschung und Entwicklung neuer Modelle erfolgt jeweils in den Stammländern des Konzerns. Daneben gibt es an allen Produktions- und Montagestandorten gewisse Entwicklungskapazitäten für die Anpassung an den lokalen Markt.

Die Produktion der einzelnen Modelle erfolgt in der Regel an einem Standort. Zwei Ausnahmen sind bemerkenswert: 1. Das A-Klasse-Werk in Brasilien und 2. die M-Klasse-Werke in Tuscaloosa/USA und in Graz. Der Standort in Brasilien ist als Transplant zu verstehen und nicht als reinen Montagestandort, wie die Werke in China und Indonesien. Das Werk in Tu-

⁴ Die Informationen hierzu stammen vor allem aus Töpfer, Duchmann und von der DaimlerChrysler Homepage http://www.daimlerchrysler.de/company/worldwide/worldwide_g.htm.

3. Strategische Kriterien der Internationalisierung

scalooosa ist von Anfang an als primärer Standort der Produktion der M-Klasse konzipiert gewesen, während Daimler-Benz bis dato nur Montagewerke in den USA hatte.

Über das Marketing, vor allem die Produktpolitik und die Corporate Identity des Unternehmens wird in den beiden Konzernzentralen in Auburn Hill und Stuttgart entschieden. Vor Ort wird innerhalb dieser Vorgaben nur die Anpassung an den örtlichen ‚Geschmack‘ entschieden. Der Vertrieb und Service bilden organisatorisch eine Einheit und sind stark dezentralisiert.

DaimlerChrysler verfügt über ein weltweites, dichtes Händler- und Werkstättenetz. Ein Vergleich der Abb. 3.1 und 3.2 läßt erkennen, daß DaimlerChrysler nicht einer der drei grundsätzlichen Optionen folgt. Bei den kundennahen Aktivitäten ergibt sich das Bild eines autarken Wertschöpfungssystems, während die kundenfernen Aktivitäten den Aufbruch aus der lokal konzentrierten Wertschöpfungskette hin zu einem Wertschöpfungsnetzwerk veranschaulichen. Der Schwerpunkt ist noch bei den Mutterländern USA und Deutschland, während die Produktion in anderen Ländern noch im Aufbau ist.

	F&E	Produktion/ Montage	Marketing	Vertrieb/ Service
Europa	■	■	■	■
USA	■	■	■	■
Japan			■	■
China	■	■	■	■
Indonesien	■	■	■	■
Indien			■	■
Brasilien	■	■	■	■

Abb. 3.2: Wertschöpfungskette bei DaimlerChrysler, Quelle: Eigene Erstellung.

3.5 Theorie der Standortfaktoren

Es gibt eine Vielzahl von Konzepten zur Auswahl und Bewertung von Standorten. Der Diamant-Ansatz der Internationalisierung von Porter⁵ geht von der Beobachtung aus, daß Unternehmen, die weltweit erfolgreich sind, häufig gleiche Ursprungsländer haben. Dies führt er darauf zurück, daß diese Unternehmen im Ursprungsland besondere Vorzüge genießen und

⁵ Wiedergegeben in Welge, Holtbrügge, S. 70ff.

3. Strategische Kriterien der Internationalisierung

diesen Wettbewerbsvorteil ausnutzen können. Er hat hierfür vier Bestimmungs- und zwei ergänzende Faktoren identifiziert, die in einem sich wechselseitig verstärkenden Zusammenhang stehen, dem so genannten Diamanten.

Bei den Faktorbedingungen, also der Position eines Landes in Bezug auf die Ausstattung mit Produktionsfaktoren nimmt die Bedeutung der ‚fortgeschrittenen‘ Faktoren Infrastruktur und Humankapital zu, während Bodenschätze und günstige unqualifizierte Arbeitskräfte weniger ausschlaggebend sind.

Höhe und Art der Nachfrage stellen die Nachfragebedingungen dar. Anspruchsvolle Nachfrager werden dabei als Anreiz zur Innovation verstanden, während die Größe der Nachfrage nur in Bezug auf die Höhe der Kosten der Investition eine Rolle spielt.

Durch die Existenz wettbewerbsfähiger verwandter und unterstützender Branchen erhalten Unternehmen frühzeitig Zugang zu Produktionsfaktoren und haben so einen Wettbewerbsvorteil.

Der vierte Bestimmungsfaktor stellt die Zusammenfassung von Unternehmensstrategie, Struktur und Konkurrenz dar. Hierbei wird eine starke Konkurrenz vor allem als weiterer Anreiz zur Innovation und zur Vermeidung des Wettbewerbs durch Vorstoßen in international weniger umkämpfte Märkte angesehen.

Als ergänzende Faktoren treten der Zufall und der Staat auf. Der Staat kann Einfluß zum Guten oder Schlechten der vorgenannten Bestimmungsfaktoren nehmen. Eine plötzliche Veränderung der Bestimmungsfaktoren kann auch zufällig geschehen, aber Zufälle lassen sich nicht vorhersehen, und sollten sich, wenn man nicht an Glück glaubt, in ihrer Wirkung im Mittel ausgleichen. Aus diesem Grund wird der Zufall als Faktor im weiteren nicht betrachtet, Diese Bewertung des Zufalls weicht von der Porters ab. Er versteht unter Zufall „Ereignisse außerhalb der Herrschaftsgewalt einer Unternehmung“⁶.

3.6. Überprüfung der Standortfaktoren Asiens

Aus dem Diamant-Ansatz lassen sich also Faktoren ableiten, deren Vorhandensein oder Fehlen Investitionen in einem Land begünstigen. Dies führt zu verschiedenen Bewertungsverfahren zur Standortauswahl. Die verbreitetsten sind reine Checklistenverfahren, Punktbewertungsverfahren, sequentielle Bewertungsverfahren und Portfolio-Analysen⁷. Dabei ist es von großer Bedeutung, die für die anstehende Investitionsentscheidung relevanten Umweltfaktoren heraus zu destillieren.

⁶ Welge, Holtbrügge, S. 72.

⁷ Für eine umfassende Einführung in die Verfahren siehe Welge, Holtbrügge, Kap. 4.1.1, S. 93ff.

3. Strategische Kriterien der Internationalisierung

Im folgenden soll ein vereinfachtes Checklistenverfahren die bedeutenden Länder Asiens darauf untersuchen, ob sich für DaimlerChrysler Investitionen lohnen.

Neben verbalen Beschreibungen der jeweiligen Umweltbedingungen⁸ sollen auch BIP, BIP/Kopf und BIP-Wachstum als Indikatoren für Art und Umfang des Marktes, das Verhältnis der Waren- und Dienstleistungsimporte zum Bruttoinlandsprodukt als Maß für die Offenheit des Marktes und das Rating des Kreditrisikos durch die Agentur Standard & Poor's als Maßstab des Investitionsrisikos miteinander verglichen werden⁹.

China

China zeigt sich zweigeteilt: Während die Küstenregionen sich bemühen, Anschluß an den internationalen Stand der Wirtschaftsentwicklung zu gewinnen, bleibt das Hinterland immer deutlicher zurück. Demnach gibt es große Regionen mit schwacher Infrastruktur, und ‚Inseln‘ der Prosperität, die den internationalen Anforderungen in Bezug auf Verkehrsanbindung, Kommunikationsmittel, Stromversorgung usw. genügen. Eines der größten und umstrittensten Infrastrukturvorhaben ist dabei die Umwandlung der „drei Schluchten“ des Yangtze zu einem Stausee, der bedeutende Teile Chinas mit Strom versorgen soll. Die Qualifikation der Arbeitskräfte ist meistens gering.

Die Nachfrage auf dem chinesischen Markt ist noch schwach, da die Einkommenssituation für den größten Teil der Bevölkerung noch sehr schlecht ist. Dennoch gibt es bereits heute 200 Mio Chinesen mit einem Jahreseinkommen über \$ 3.000.

Die Regierung ist in diesem kommunistischen Staat einer der wichtigsten Akteure auf dem Markt und übt eine strikte Kontrolle aus. Seit Beginn der achtziger Jahre bemüht sich China vermehrt um internationale Handelskontakte und ausländische Investitionen. Dabei darf nicht übersehen werden, daß eine nationalistische Haltung weitverbreitet ist, und Ausländer nicht überall gern gesehen werden.

Japan

Japan ist einer der wirtschaftlich am weitesten entwickelten Staaten der Welt. Die Infrastruktur ist mindestens auf westeuropäischem Niveau, ebenso die Qualifikation der Arbeitskräfte. Hemmend für Investitionen in großflächige Produktionsstätten dürfte der hohe Bodenpreis sein.

Der Automobilmarkt ist weitgehend gesättigt und hat nur noch geringe Wachstumschancen.

⁸ Betrachtet werden die Ausbildung, soziokulturelle, politisch-rechtliche und ökonomische Faktoren.

⁹ Grundlage sind Daten und Berichte der Länderanalysen des F.A.Z.-Instituts.

3. Strategische Kriterien der Internationalisierung

Es besteht eine vollentwickelte Automobilindustrie, die im internationalen Markt eine sehr starke Stellung hat. Nichtsdestotrotz mußten verschiedene japanische Hersteller Kooperationen mit ausländischen Konzernen eingehen, so daß nur noch Honda und Toyota als eigenständige japanische Unternehmen verbleiben.

Der Staat ist in den letzten Jahren vor allem mit umfangreichen Ausgabepaketen in Erscheinung getreten, die die lahmende Konjunktur stützen sollten. Es gibt zwar nur geringe tarifäre, dafür aber um so größere nichttarifäre Handelshemmnisse.

Indien

Indien ist nach China das volkreichste Land der Erde. Es verfügt über zum Teil hochmoderne Infrastruktur. Vier Prozent des indischen Bruttosozialproduktes werden für das Bildungssystem verwendet und hiervon wiederum 2/3 für die Hochschulen. Dies hat zur Folge, daß auf einen chinesischen sechs indische Hochschulabsolventen kommen, bei 300 Mio. Analphabeten. Ein weiterer Bonuspunkt ist, daß Englisch eine der Amtssprachen Indiens ist.

Indien hat keine nennenswert Automobilindustrie, und es herrscht eine starke Kaufzurückhaltung bei Inlandsprodukten.

Die Regierung bemüht sich darum, daß Indien den Anschluß an die erste Welt schafft. Nach den Sozialismusprojekten der letzten Jahrzehnte versucht man die Wirtschaft zu reformieren. Für die Privatisierung ist ein eigenes Ministerium geschaffen worden.

Südkorea

Südkorea ist als einer „fünf Tiger“ eine der neu etablierte Industrienationen Asiens. Es verfügt über gute Infrastruktur und gut ausgebildete Arbeitskräfte.

In Südkorea geben die Chaebols den Ton in der Industrie an. Dies sind Konglomerate, die von Supertankern über Autos bis zu Computern alles herstellen. Sie sind meist überschuldet, und die Sanierung dieser Unternehmen ist eine der wichtigsten Aufgaben, die das Land zu bewältigen hat.

Diese Arbeit wird von der Regierung tatkräftig unterstützt. Sie hatte auch einen großen Anteil an der schnellen Bewältigung der Auswirkungen der Asienkrise¹⁰.

¹⁰ Einen Überblick über die koreanische Wirtschaftspolitik gibt der Brief der Regierung an den IWF vom 12.07.2000, www.imf.org/external/np/loi/2000/kor/01/index.htm.

3. Strategische Kriterien der Internationalisierung

ASEAN-Staaten¹¹

Die ASEAN-Staaten sind mit 371 Mio. Einwohnern bevölkerungsmäßig ungefähr so groß wie die EU, das BIP von 358 Mrd. US-\$ hingegen entspricht ungefähr dem Nordrhein-Westfalens. Wenn man von dem Stadtstaat Singapur absieht, sind die Länder Schwellenländer auf dem Weg zu Industrienationen, die in der Entwicklung weit zurückliegen.

Sie versuchen aggressiv den Rückstand aufzuholen, vor allem mit Investitionen in Infrastruktur und Bildung, wobei der Schwerpunkt auf den modernen Informationstechnologien liegt.

	BIP Mrd US-\$	BIP/Kopf US-\$	BIP-Wachstum Prozent	Importe/BIP Prozent	Rating S&P
China	964,5	772	7,3	17,2	BBB
Japan	3808	30124	1,3	9,5	AAA
Indien	427	440	7,2	13,9	BB
Südkorea	317	6834	10,7 (1999)	49,5	BBB
Singapur	84,4	21821	5,0	134,6	AAA
Malaysia	68,4	3199	6,0	104,9	BBB
Thailand	111	1819	6,0	43,6	BB+
Indonesien	94,1	461	4,5	46,5	CCC+

Tabelle 3.1: Statistische Daten Asiens¹², Quelle: Quelle: F.A.Z.-Institut (Länderdienste), Weltbank.

In den ASEAN-Staaten gibt es keine eigenständige Automobilindustrie, jedoch sind vor allem koreanische und japanische Konzerne mit Montagewerken vertreten. Eine Ausnahme ist der malaysische Proton, der als nationales Prestigeprojekt besonders gefördert wird.

Die Regierungen sind die treibende Kraft hinter den Anstrengungen zur Industrialisierung. Dies führte während der Asienkrise mitunter zu Problemen, z. B. bei der Weigerung des malaysischen Ministerpräsidenten, mit dem internationalen Währungsfond zusammenzuarbeiten. Das nächste große politische Projekt der ASEAN-Staaten ist die Etablierung der asiatischen Freihandelszone AFTA.

¹¹ Die ASEAN-Staaten sind: Thailand, Indonesien, Malaysia, Singapur und die Philippinen.

¹² BIP, BIP/Kopf: 1998, BIP-Wachstum 2001 (Prognose), Exporte zu BIP 1998.

3. Strategische Kriterien der Internationalisierung

Bewertung

Mit der Ausnahme Japan ist den betrachteten Ländern eine hohe wirtschaftliche Dynamik gemein. Aufgrund der Infrastruktur bieten sich Südkorea und die ASEAN-Staaten für Direktinvestitionen an, wobei Indonesien wegen der instabilen politischen und sozialen Lage wohl nicht berücksichtigt werden sollte. Diese Einschätzung wird auch durch das S&P-Rating unterstützt. Aufgrund der Bevölkerungszahlen darf man China, Indien und Indonesien jedoch nicht komplett vernachlässigen, um den Kontakt für diese potentiell interessanten Märkte nicht zu verlieren.

Aufgrund der schwachen Einkommenssituation der meisten asiatischen Schwellenländer ist die Nachfrage nach Mittelklasse- und Luxusklasse-Fahrzeugen noch unterentwickelt. Dementsprechend sollte DaimlerChrysler weniger die eigene Fahrzeugproduktion ausweiten, sondern sich an Unternehmen beteiligen, deren Produkte der Nachfrage besser entsprechen. Dieser Logik folgend hat sich DaimlerChrysler am asiatischen Marktführer Mitsubishi und am koreanischen Marktführer Hyundai beteiligt, in beiden Fällen mit der Absicht, nach einer Konsolidierung der hoch verschuldeten Unternehmen die volle Kontrolle zu übernehmen. Im folgenden soll die Beteiligung an Mitsubishi genauer untersucht werden. DaimlerChrysler erwirbt 34 Prozent an Mitsubishi Motors. Diese Allianz verschafft DaimlerChrysler entscheidend verbesserten Zugang zu den Wachstumsmärkten Asiens auf denen Daimler-Benz lediglich und Chrysler nur schwach vertreten sind. Gleichzeitig erhofft sich Mitsubishi eine Verbesserung der Marktstellung auf den außerasiatischen Märkten.

Wie die Ereignisse des August 2000 zeigen, bedeutete diese Entscheidung ein nicht unerhebliches Risiko für die DaimlerChrysler AG. In Folge lange verschwiegener Qualitätsmängel bei Mitsubishi besteht nun die Gefahr, daß das Konzernimage schweren Schaden nimmt. Ob dieses Risiko durch die Verringerung des Kaufpreises um 10% ausgeglichen werden kann, bleibt abzusehen.

4. Die Auswirkungen der Strategie DaimlerChryslers auf den Unternehmenswert

Nach Ringlstetter/Skrobarczyk¹³ sind Cash-Flow und Risiko die wichtigsten Einflußgrößen des Unternehmenswertes (vgl. Abb. 4.1). Bei der Untersuchung einer Strategie müssen folglich sowohl für die Auswirkungen auf den Cash-Flow als auch für das Unternehmensrisiko die

¹³ Ringlstetter/Skrobarczyk, S. 335.

4. Die Auswirkungen der Strategie DaimlerChryslers auf den Unternehmenswert

Quellen und Barrieren der Wertschöpfung untersucht werden. Dies soll im folgenden für die DaimlerChrysler AG getan werden.

			Strategische Ziele der Internationalisierung	
			Cash-Flow-Steigerung	Risikominderung
Bestimmungsgrößen der Wertsteigerung	Quellen der Wertsteigerung	Größenvorteile	Funktionale Skaleneffekte Erfahrungskurveneffekte Gemeinsame Ressourcennutzung	Kapazitätsauslastung
		Arbitragevorteile	Faktorkostenunterschiede Unterschiedliche institutionelle Rahmenbedingungen Kulturspezifische Informationen	Ressourcenzugang Hedging Frühaufklärung
	Barrieren der Wertsteigerung	Transaktionskosten	Güterflußkosten Finanzmittelflußkosten Informationsflußkosten	Wechselkurschwankungen Beschränkungen des Kapitalverkehrs
		Differenzierungskosten	Heterogenität der Verbraucherbedürfnisse Heterogenität der Handelsanforderungen	Planungskomplexität Komplexität der Geschäftsabläufe

Abbildung 4.1: Wertsteigerungsansätze und strategische Ziele der Internationalisierung, Ringlstätter/Skrobarczyk (1994), S. 337

Quellen der Wertsteigerung

Größenvorteile:

Durch die Konzentration der Produktion an möglichst wenigen Standorten schöpft DaimlerChrysler die Lernkurven- und Skaleneffekte weitmöglichst aus. Durch die Schaffung von Überschußkapazitäten, z. B. durch das A-Klasse-Werk in Brasilien wird eine Flexibilität in Hinblick auf Nachfrageschwankungen geschaffen. Diese Kapazitäten werden in Zukunft für die Montage von C-Klasse-Modellen genutzt werden.

Arbitragevorteile:

Ein Beispiel für die Nutzung von Arbitragevorteilen ist die Ausnutzung steuerlicher Vorteile durch Gewinnverlagerung in Länder mit geringem Steuersatz wie Irland¹⁴.

Barrieren der Wertsteigerung

Transaktionskosten entstehen als direkte Folge des internationalen Handelns und beinhalten Transportkosten, Zölle, Kosten nichttarifärer Handelshemmnisse, Währungsrisiken und die Risiken politischer Unsicherheiten im Ausland. Daneben zählen auch die Kosten der Koordination der internationalen Unternehmung zu den Transaktionskosten, wie Kosten der Kommunikation, Reisekosten, Fortbildung der Mitarbeiter (Sprachen u. ä.).

¹⁴ Die Gewinnverlagerung erfolgt z. B. durch Kreditvergabe oder Käufen/Verkäufen zwischen Töchtern in Ländern mit unterschiedlichen Steuersätzen.

4. Die Auswirkungen der Strategie DaimlerChryslers auf den Unternehmenswert

Aufgrund der im Prinzip zentralen (wenn auch global gestreuten) Produktion von DaimlerChrysler entstehen hohe Kosten bei der Koordination von Produktion und Vertrieb und hohe Transportkosten (Beispiel: Versand von Ersatzteilen, Koordination des Bedarfs der Montagewerke, Reisekosten des Management (eigene Fluglinie zwischen Auburn Hills und Stuttgart)). Daneben entstehen Kosten für den Aufbau von Montagewerken, wo dies aufgrund politischer Vorgaben erforderlich ist. In Schwellenländern mit schlechten Infrastruktur- und Arbeitsmarktbedingungen bedeutet dies den Einsatz von Expatriats (für Management und Produktionsleitung), die Ansiedlung von Zulieferern in der Nähe des Werkes und die Ausbildung der ansässigen Arbeitskräfte.

Aufgrund der dezentralen Vertriebs- und Servicestruktur entstehen des weiteren hohe Kosten für die Aus-, Fort, und Weiterbildung der Mitarbeiter vor Ort.

Die Währungsrisiken sind für DaimlerChrysler relativ gering, da der größte Teil des Umsatzes in US-Dollar und Euro abgerechnet wird, und der Anteil dieser beiden Währungen annähernd gleich groß ist. In der Folge haben Währungsschwankungen zwischen Dollar und Euro nur geringe Auswirkungen auf den Gesamtumsatz.

Politische Risiken werden durch die Ansiedlungsstrategie des Unternehmens möglichst vermieden. Das heißt, daß große Investitionen nur in Ländern mit ausreichender Stabilität erfolgen. Ein Beispiel hierfür ist, daß die Entscheidung, die Rechtslenkerproduktion nach Südafrika zu verlagern, erst fiel, als sich die politische Situation nach dem Ende des Apartheidregimes beruhigt hat.

Differenzierungskosten sind Kosten, die aus der Anpassung des Produktes an die nationalen oder regionalen Anforderungen entstehen, entweder als Kosten entgangener Mengendegressionsvorteile oder als entgangene Einnahmen aufgrund mangelnder Anpassung an die Nachfrage. Dies sind Opportunitätskosten, und lassen sich nur schwer quantifizieren.

Als direkte Kosten der Differenzierung fallen die Kosten für die Anpassung an lokale Märkte an. Durch die weitgehende Standardisierung der Modelle sollten diese Kosten bei DaimlerChrysler relativ gering sein.

5. Fazit

Es sollte deutlich geworden sein, daß DaimlerChrysler den Zwängen der Branche gehorchend seine Unternehmensaktivitäten internationalisiert hat. Der Konzern verfolgt eine aggressive Politik in Bezug auf den Markteintritt in Asien, wobei auch bewußt Risiken in Kauf genommen werden.

5. Fazit

Es bleibt abzuwarten, ob die erwarteten Vorteile sich realisieren. Trotz der steigenden Gewinne der letzten Jahre ist der Aktienkurs, der ja als Maßstab für die erwarteten Gewinne anzusehen ist, in den letzten Jahren deutlich abgenommen hat, von knapp € 105 auf unter €60.



Abb. 5.1: Kurs der DaimlerChrysler AG, Quelle: Onvista AG

Literaturverzeichnis

F.A.Z.-Institut, Länderanalyse VR China, Mai 2000.

F.A.Z.-Institut, Länderanalyse Japan, Juni 2000.

F.A.Z.-Institut, Länderanalyse Indien, Juni 2000.

F.A.Z.-Institut, Länderanalyse Singapur/ASEAN, Februar 2000.

Kogut, B., Designing Global Strategies: Profiting from Operational Flexibility, in: Sloan Management Review, Vol. 27, 1985/1, S. 27-38.

Kuhn, J., Der Global Player-Ansatz im Automobilbau, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 68. Jg., 1998/9, S. 937-957.

Porter, M. E., Der Wettbewerb auf globalen Märkten: Ein Rahmenkonzept, in: Porter, M. E. (Hrsg.), Globaler Wettbewerb – Strategien der Internationalisierung, Wiesbaden, S. 17-68.

Ringlstetter, M., Skrobarczyk, P. Die Entwicklung internationaler Strategien – Ein integrierter Bezugsrahmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg., 1994/3, S. 333-357.

Töpfer, A., Duchmann C., Die internationale Konfiguration von Wertschöpfungsaktivitäten nach strategischen und operativen Optimalitätskriterien, in: Zentes, J., Swoboda, B. (Hrsg.), Fallstudien zum internationalen Management, Wiesbaden 2000, S. 375-384.

Welge, M. K., Holtbrügge, D., Internationales Management, Landsberg/Lech 1998.