

Nischenpolitik als Triebfeder für profitables Wachstum!?

Von Peter Nagel, anp management consulting, Essen/Oberhausen

Die Modellvielfalt der OEM erzeugt bekanntermaßen einen bisher nicht gekannten Anstieg der Fahrzeugsegmente und Teilmärkte. Man muss somit kein Prophet sein, um bereits heute zu erkennen, dass es mittelfristig das klassische Volumenmodell nicht mehr geben wird.

War vor wenigen Jahren noch eine eindimensionale Segmentierung nach der Länge für die OEM nahezu ausreichend, so sind heute weitere Dimensionen wie Größen- und Preisklasse in Kombination mit den Aufbau- und Ausstattungsvarianten hinzugekommen. Analysen von anp management consulting haben gezeigt, dass die Anzahl aller Segmente in Europa bei einer „eindeutigen“ Abgrenzung unter Einbezug sämtlicher relevanten Kriterien bei mehr als 250 liegen würde.

Volumenmodelle müssen neu definiert werden

Diese Tatsache zeigt, dass sich die Komplexität der Absatzplanung für die OEM in den letzten Jahren dramatisch erhöht hat. Für eine richtige Wettbewerbseinschätzung müssen neben „objektiven“ Fahrzeugkriterien wie Preis, Länge und Aufbauart idealerweise auch „subjektive“ empirische Einstellungen der Endkunden, regionale Besonderheiten der Märkte (USA, Europa, Fernost) sowie interne Kannibalisierungseffekte berücksichtigt werden.

Dabei verfolgen die Automobilhersteller unterschiedliche Schwerpunktstrategien, um Misserfolge zu vermeiden und neue Modelle schneller im Markt einzuführen. Während PSA nach wie vor auf Plattformstrategien und Kooperationen setzt, konzentriert sich VW verstärkt auf die Themen Modularisierung und Baukastenstrategie. Bei BMW wird versucht, über ein Gleichteilekonzept und Module die Kosten über die

Baureihen in Grenzen zu halten. Auch DaimlerChrysler verkündete jüngst eine Reduzierung der Plattformen und die Einstellung der A-Klasse. Beide deutschen Player denken nun sogar über eine gemeinsame Plattform nach.

Eines dürften die deutschen OEM von Toyota für die Zukunft gelernt haben: Die Verwendung von Gleichteilen in „nicht sichtbaren Bereichen“, dies gilt besonders für den Innenraum. Welcher Konsument hätte zum Beispiel gedacht, dass sich im Lexus ein Sitzgestell aus der Vorgängergeneration des Toyota Camry befindet?

Bei einer abnehmenden Markenloyalität ist die Kundenbindung beziehungsweise die Gewinnung von Marktanteilen eine stetige Herausforderung, die mit monetären Anreizen und Händlererevents alleine nicht erfolgreich bewältigt werden kann. Spätestens in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren wird sich zeigen, wie weit die Spirale der Produktvielfalt gedreht werden kann, ohne dass sich die Zahl der „Flops“ signifikant erhöht.

Nischenpolitik als Wachstumshebel für Zulieferer

Die Lieferanten werden trotz der fortschreitenden Konsolidierung von der Entwicklung in Richtung Nische profitieren. Innovative Player haben schon länger das Potenzial zum Beispiel für Composites im Bereich niedriger Stückzahlen erkannt, da sich hier die Werkzeug- und Investitionskosten positiv im Vergleich zu Stahl und Aluminium

auswirken. Weiterhin besteht die Möglichkeit, sich frühzeitig im Zuge der Modularisierung Kernkompetenzen anzueignen, die die OEM aufgrund der Komplexität in naher Zukunft nicht alleine und vollständig steuern können.

Gelingt es den OEM die Kosten erfolgreich zu managen, kommt es zu einer Bildung sogenannter Groß-, Mittel- und Kleinvolumen-Nischensegmente, die dann wiederum nach neuen Kriterien geclustert werden können, sodass die Gesamtanzahl der Segmente transparent und prognostizierbar bleibt. Misslingt den OEM, der Versuch, die Kosten der Modelldiversifizierung in Grenzen zu halten und die Marktaufnahmebereitschaft richtig einzuschätzen, sind weitere Flops und ein „Segmentsterben“ unvermeidbar. ■



DER AUTOR

DIPL.-OEC. PETER NAGEL ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung anp management consulting. Seine Beratungsschwerpunkte in der Automobil-(zuliefer)industrie liegen in den Bereichen Strategie, Marketing, Vertrieb und Marktforschung.