

CAMA-Kommentar

7/2010

Allons enfants de la voiture . . .

- wie Daimler von der Kooperation mit Renault/Nissan profitieren kann

Die Kooperation und die 3,1%ige Überkreuzbeteiligung zwischen Daimler und Renault/Nissan waren in den vergangenen Tagen nicht nur in den automobilen Fachzeitschriften ein beherrschendes Thema. Das Für und Wider wurde beleuchtet, gescheiterte Allianzen, realisierbare Synergien, Skalenvorteile und eine mögliche Verwässerung der Marken diskutiert. Denn eines ist allen Beteiligten und Beobachtern klar: beide Konzerne können es sich angesichts der aktuellen Entwicklungen auf den globalen Automobilmärkten nicht erlauben, ein weiteres Beispiel für eine Mehrwert vernichtende Kooperation zu schaffen.

Das ist aber auch nicht sehr wahrscheinlich. Daimler dürfte aus den missglückten Verbindungen mit Chrysler und Mitsubishi gelernt haben und Renault kann auf positive Erfahrungen mit Nissan zurückgreifen. Deshalb müssten sich beide Konzerne ihrer bislang gegensätzlichen Unternehmensphilosophien bewusst sein und die Bedeutung eines systematischen Kooperationsmanagements kennen, das zum Einen bereits in der Vorfeldphase einer Kooperation die Komplementarität der Ziele und Wertstrukturen und die Vereinbarkeit der Unternehmenskulturen prüft und zum Anderen in der Integrationsphase die Anpassung der Unternehmenskulturen verbessert.

Eine Annäherung ihrer Unternehmens- und Landeskulturen haben Daimler und Renault/Nissan tatsächlich auch bereits im Sinn: schon bei Abschluss der Kooperationsvereinbarung wurden unter anderem die Modelle Smart und Twingo als Fokusprojekte definiert, die durch gemischte Teams von Mitarbeitern beider Unternehmen bearbeitet werden sollen. Während bei der Kooperation zwischen Daimler und Chrysler der Atlantik die operativ tätigen Ingenieure trennte, dürfte die räumliche Nähe zwischen Deutschland und Frankreich nun ein Vorteil sein, um die Unterschiede in den Landes- und Unternehmenskulturen der neuen Kooperationspartner zu überwinden. Das Beispiel Airbus hat gezeigt, zu welchen außergewöhnlichen Aufbauleistungen – trotz aller Schwierigkeiten – deutsche und französische Unternehmen gemeinsam in der Lage sind.

Die Ziele und Wertstrukturen der neuen Kooperationspartner passen noch besser zusammen als die Unternehmenskulturen – insbesondere aus Sicht von Daimler:

- für Renault dürfte die Kooperation Vorteile in den Geschäftsfeldern der Transporter und Nutzfahrzeuge, aber auch der großen Limousinen bringen und auf dem US-amerikanischen Ländermarkt helfen,
- Daimler aber braucht den Partner bei den beiden großen Wachstumsthemen der Automobilindustrie – einem Engagement in der Elektromobilität und der verstärkten Bearbeitung der wachsenden BRIC-Märkte Brasilien, Russland, Indien und China. Für beide Themen werden Kleinwagen benötigt, eine Kompetenz die Daimler nicht hat, Renault/Nissan aber durchaus.

Gerade beim Wachstumsthema Elektromobilität, bei dem angesichts der teureren Batterien bei nur begrenzter Zahlungsbereitschaft selbst der potentiellen Zielkunden (vgl. die Ergebnisse einer aktuellen CAMA-Studie zur geringen Zahlungsbereitschaft für Elektrofahrzeuge) jeder Euro Kostenersparnis bedeutsam ist, können Daimler und Renault/Nissan nun gemeinsam Standards setzen: Daimler mit technologischen Know-how und Renault mit der Fähigkeit, Massenmärkte anzusprechen. Gemeinsam können sie auch den langen Übergang in die Elektromobilität besser meistern, in der gleichzeitig (beidhändig) der Verbrennungsmotor weiter optimiert und die neue (Elektro)Technologie weiterentwickelt werden muss.

. . . le jour de gloire est arrivé – vielleicht auch, wenn durch die Kooperation von Daimler und Renault/Nissan die Entwicklung und Produktion von Elektrofahrzeugen in Kontinentaleuropa gestärkt wird. Mehr Sinn als die Fusion von Daimler und Chrysler macht die neue deutsch-französische Automobilkooperation in jedem Fall.

Haben Sie Anmerkungen zu diesem Kommentar?

info@cama-automotive.de – wir antworten umgehend!