

Inhaltsverzeichnis

1	Problemstellung und Methodik	23
2	Entwicklung der japanischen Automobilindustrie: Unternehmenspotentiale und Wettbewerbsvorteile	
2.1	Expansionsziele japanischer Automobilhersteller	27
2.1.1	Von globalen zu inter- und multinationalen Unternehmen	27
2.1.2	Globale Barrieren und japanische Wettbewerbsstrategien	29
2.1.2.1	Vorteile japanischer Hersteller als „späte Folger“	31
2.1.2.2	Steigerung der Produktivität durch Just-in-Time und Kanban	32
2.1.2.3	Strategie des Qualitätsmanagements	35
2.1.2.4	Arbeitsgruppen und die Kaizen-Philosophie	37
2.1.2.5	Zwischenergebnis	38
2.1.2.6	„Schlanke“ Forschung und Entwicklung (F&E)	40
2.1.3	Rolle des Staates und standortbezogene Kostenvorteile	42
3	Anfänge der japanischen Pkw-Exporte: Unternehmenspotentiale und Lernphase	
3.1	Eintritts- und Mobilitätsbarrieren auf dem deutschen Pkw-Markt	47
3.1.1	Theoretische Grundlagen	47
3.1.1.1	Strukturelle Marktbarrieren	48
3.1.1.2	Strategische Markteintrittsschranken	50
3.1.1.3	Marktaustrittsbarrieren und „sunk costs“	51
3.1.1.4	Strategische Gruppen und Mobilitätsbarrieren	52
3.1.1.5	Potentielle Konkurrenz und Mobilitätsbarrieren auf dem deutschen Automobilmarkt	55

3.1.2	Anwendung des Konzeptes strategischer Gruppen	56
3.1.2.1	Strategische Gruppen und Mobilitätsbarrieren des deutschen Automobilmarktes	58
3.1.2.2	Quellen von Mobilitätsbarrieren	61
3.1.2.3	Ermitteln der Wettbewerbsnachteile strategischer Gruppen	63
3.1.2.4	Wettbewerbsnachteile einzelner Anbieter	65
3.1.3	Segmentspezifische Barrieren	66
3.1.4	Zusammenfassende Betrachtung	70
3.2	Eintritt in den europäischen Markt	71
3.2.1	Ausgangssituation und Eintritt in den deutschen Markt	74
3.2.2	Strategien und Phasen: Entwicklung der japanischen Vertriebsorganisationen in Deutschland	76
3.2.2.1	Dichte des Vertriebsnetzes als Wettbewerbsnachteil japanischer Anbieter	78
3.2.2.2	Qualifizierung der Händler	81
3.2.2.3	Teileversorgung und Informationstechnologie	82
3.2.2.4	Händlerqualität und Kundendienstleistung	84
3.2.2.5	Zusammenfassende Beurteilung	86
3.3	Marktstruktur und Marktverhalten japanischer Newcomer in den 70er Jahren	87
3.3.1	Strategische Gruppen und Marktpositionierung	89
3.3.2	Grundstrategien und Marktverhalten der japanischen Newcomer	93
3.3.2.1	Modellpolitik: Entwicklung des Sortiments	95
3.3.2.2	Preis-Leistungs-Politik	99
3.3.2.3	Werbung	101
3.3.2.4	Marken-Attraktivität und -Potentiale Anfang der 80er Jahre	102
3.3.2.5	Schwächen und Risiken der japanischen Newcomer	105
3.4	Protektionistische Maßnahmen gegen japanische Automobilimporte	107

4.	Etablierung japanischer Automobilhersteller in Deutschland	
4.1	Strategieänderungen und Marktverhalten japanischer Hersteller vor dem Hintergrund der Handelsbeschränkung	111
4.1.1	Ausgangssituation: Strategische Positionen und Imageprofile Anfang der 80er Jahre	112
4.1.1.1	Geschäftsfeldwahl: Entwicklung zum „full-product-line“-Anbieter	114
4.1.1.2	Entwicklung der japanischen Sortimente	116
4.1.1.3	Diversifikation und Marktverhalten in den Nischensegmenten	119
4.1.1.4	Innovationspolitik japanischer Anbieter	122
4.1.1.5	Preispolitik und Werbung	124
4.1.2	Marktpositionen japanischer Anbieter bis 1990	127
4.1.2.1	Entwicklung der Imageprofile von 1980 - 1990	129
4.1.2.2	Markenakzeptanz und Ablehnung japanischer Anbieter	133
4.1.2.3	Kundenbindung und Markenloyalität	137
4.1.2.4	Zwischenergebnis	138
4.2	Investitions- und Kooperationsstrategien	140
4.2.1	Grundüberlegungen zu Direktinvestitionen und Kooperationen	142
4.2.1.1	Japanische Investitions- und Kooperationspolitik in den USA	143
4.2.1.2	Japanische Direktinvestitionen in der EG	144
4.2.1.3	Kooperationen japanischer Hersteller in Europa	146
4.2.1.4	Bedeutung regionaler Design- und F&E-Zentren	148
4.2.2	„Tri-polar-strategy“ und die Neustrukturierung der globalen Aktivitäten japanischer Automobilhersteller	149
4.2.2.1	Strategische Geschäftseinheiten (SGE) japanischer Hersteller	150
4.2.2.2	Integrierte Regionalisierung von F&E und Produktion	151
4.3	Stand der Internationalisierung: Wettbewerbsvorteile japanischer Anbieter?	156

5	„Grading up“-Politik japanischer Automobilhersteller	
5.1	Japanische Marken in der Oberklasse	159
5.1.1	Relevante Strukturmerkmale der US-Oberklasse und Marktverhalten japanischer Anbieter	159
5.1.1.1	„Grading up“; Das neue Sortiment für die Oberklasse	161
5.1.1.2	Selektive Preis- und Qualitätsführerschaft	162
5.1.1.3	Vertriebspolitik und Werbung	165
5.1.1.4	Schlußbetrachtung	167
5.2	Ausgewählte Strukturmerkmale der deutschen Limousinen Ober- und Luxusklasse	168
5.2.1	Strategische Gruppen und Mobilitätsbarrieren der Luxusklasse	170
5.2.1.1	Kundenstruktur und weitere Barrieren der Luxusklasse	172
5.2.1.2	Angestrebtes Kundenprofil und -potential der Marke Lexus	173
5.2.2	Eintrittsstrategien und Marktverhalten von Lexus	175
5.2.2.1	Strategie der Einzelmarken	175
5.2.2.2	Modellpolitik: Mit der „Guerillastrategie“ in die Luxusklasse	177
5.2.2.3	Innovation versus Preis-Leistung	178
5.2.2.4	Qualität und „aggressive“ Preise für neue Kunden der Luxusklasse	180
5.2.2.5	Werbeverhalten der Anbieter der Oberklasse	181
5.3	Aufbau eines exklusiven Lexus-Vertriebsnetzes	183
5.3.1	Vertriebsbarriere und „shop-in-shop“-Konzept	184
5.3.2	Wirtschaftlichkeit eines Lexus-Verkaufsstützpunktes	185
5.3.3	Kapitalbedarf: Kosten des Eintritts in die deutsche Luxusklasse	186
5.4	Japanische Marken in der Oberklasse: Zusammenfassende Schlußfolgerungen	186

6	Eintrittsstrategien und Marktverhalten koreanischer Newcomer auf dem deutschen Automobilmarkt der 90er Jahre	
6.1	Koreanische Automobilhersteller - von nationalen zu internationalen Unternehmen	189
6.1.1	Rahmenbedingungen für die Entwicklung der koreanischen Automobilindustrie	193
6.1.2	Erfahrungen Hyundais in den USA	195
6.1.3	Eintritt von Hyundai in den deutschen Markt	197
6.1.3.1	Kooperationspolitik und Eintritt	197
6.1.3.2	Grundstrategien für den Aufbau der Vertriebsorganisation	199
6.1.3.3	Steigern der Händlerqualität und der Kundendienstleistung	203
6.1.3.4	Zusammenfassende Beurteilung	204
6.2	Marktstruktur und Marktverhalten: Hyundai in Deutschland	206
6.2.1	Strategische Gruppe von Hyundai und bedeutende Mobilitätsbarrieren	210
6.2.2	Grundstrategien und Marktverhalten von Hyundai	215
6.2.2.1	Modellpolitik	216
6.2.2.2	Preispolitik	220
6.2.2.3	Sonstige absatzpolitische Maßnahmen	221
6.2.2.4	Marketing- und Werbeaktivitäten	222
6.2.2.5	Marktpositionen und Potentiale	224
6.2.3	Schwächen und Risiken der Newcomer: Zusammenfassende Schlußfolgerungen	227

7	Strategien für den erfolgreichen Eintritt in den deutschen Markt	
7.1	Wandel von Strukturen und Verhaltensweisen in den 90er Jahren	231
7.2	Marktpositionen japanischer Anbieter Anfang der 90er Jahre	233
7.2.1	Entwicklung der Wettbewerbspositionen	235
7.2.2	Strategieänderungen der europäischen Hersteller	237
7.2.3	Versäumnisse und Problemem japanischer Hersteller	239
7.3	Strategieempfehlungen	241
7.3.1	Vertriebsmanagement	242
7.3.2	Geschäftsfeldwahl und Produktpolitik	244
7.3.3	Markenpositionierung und Differenzierungs Nachteile	247
7.3.4	Innovation und Eintritt	249
	Methodik und Verfahren der Mehrdimensionalen Skalierung	251
	Methodik der Untersuchung der segmentindividuellen Barrieren	251
	Literaturverzeichnis	253

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Entwicklung der Internationalisierung ausgewählter Automobilindustrien nach Herkunftsländern	28
Abb. 2	Entwicklung der strategischen Ausrichtung ausgewählter Anbietergruppen auf dem deutschen Markt (70er - 90er Jahre)	30
Abb. 3	Umschlagshäufigkeit des Teilebestands in den Montagewerken ausgewählter Automobilhersteller	33
Abb. 4	Verbesserungsvorschläge der Qualitätszirkel bei Toyota 1960 - 1981	36
Abb. 5	Entwicklung der durchschnittlichen Rüstzeiten von Toyota in den japanischen Produktionsstätten (1970-1980)	37
Abb. 6	Anzahl der Pkw als durchschnittliche Produktionsleistung eines Arbeiters	38
Abb. 7	Personaleinsatz in ausgewählten japanischen und europäischen Werken pro Schicht 1980	39
Abb. 8	Phasen der Produktentwicklung bei europäischen und japanischen Herstellern	42
Abb. 9	Entwicklung der Arbeitskosten (inklusive der Personalzusatzkosten) in der Automobilindustrie (1970-1980)	43
Abb. 10	Entwicklung der Pkw-Jahresproduktion ausgewählter Länder (1950-1989)	44
Abb. 11	Strategische Positionen des Jahres 1993/94 (MDS-Verfahren)	59
Abb. 12	Präferenzbildende Wettbewerbsvorteil strategischer Gruppen 1993/94 (Meinung der Grundgesamtheit)	61
Abb. 13	Bedeutung einzelner Mobilitätsbarrieren für die strategischen Gruppen	63
Abb. 14	Präferenzbildende Wettbewerbsvorteile strategischer Gruppen 1993/94 (Meinung der Kunden der Marken)	64
Abb. 15	Barrieren ausgewählter Marktsegmente 1993/94	68
Abb. 16	Zeitpunkt des Eintritts japanischer Automobilhersteller in die Märkte Europas	71
Abb. 17	Eintrittspfad japanischer Automobilhersteller in den europäischen Markt	72
Abb. 18	Entwicklung japanischer Marktanteile in ausgewählten Ländern Europas (1970-1975)	73
Abb. 19	Formen des Eintritts japanischer Anbieter in Deutschland	74
Abb. 20	Entwicklung der Pkw-Neuzulassungen japanischer Newcomer in Deutschland (1967-1978)	75

Abb. 21	Entwicklung der Vertriebsnetze ausgewählter Importeure in den alten Bundesländern (1979-1994)	77
Abb. 22	Entwicklung der Händlernetze der japanischen Anbieter	78
Abb. 23	Entwicklung des Wettbewerbsnachteils „zu wenig Vertriebsstützpunkte“ (1979-1992)	79
Abb. 24	Struktur der Vertriebsorganisationen ausgewählter Anbieter (Stand 10/1992)	80
Abb. 25	Entwicklung des Nachteils „schlechte Teileversorgung“ (1979-1992)	83
Abb. 26	Beurteilung der Qualität der Kundendienstleistung (1993/94)	85
Abb. 27	Entwicklung der Anteile an den Neuzulassungen in Deutschland (1971/ 72)	87
Abb. 28	Marktanteile 1971 und 1972	88
Abb. 29	Rangfolge der Kaufmotive für neue Pkw Ende der 70er Jahre	90
Abb. 30	Marktpositionen ausgewählter Anbieter 1978/79 (MDS-Verfahren)	91
Abb. 31	Imageprofile ausgewählter Anbieter (1978/79)	92
Abb. 32	Modellprogramm japanischer Anbieter für den Eintritt in den deutschen Markt	94
Abb. 33	Positionierung und Preisspannen ausgewählter Modellreihen der Importeure in Deutschland (1973)	94
Abb. 34	Entwicklung des deutschen Sortiments und der Modellbezeichnungen ausgewählter japanischer Anbieter (1980-1991)	96
Abb. 35	Entwicklung und Qualifizierung des Toyota Corolla (1971-1979)	98
Abb. 36	Entwicklung der Preisspannen bei ausgewählten japanischen Modellreihen bis Anfang der 80er Jahre	100
Abb. 37	Entwicklung der Pannenstatistik ausgewählter Modelle (1977-1980)	101
Abb. 38	Brutto-Werbeaufwendungen nach ausgewählten Herstellern (1973-1980)	102
Abb. 39	Entwicklung der Marktanteile an Neuzulassungen in Deutschland nach Ländergruppen (1971-1981)	103
Abb. 40	Akzeptanz und Potentiale ausgewählter Marken (1979/ 80)	104
Abb. 41	Ausgewählte Innovationen deutscher Automobilhersteller und Zulieferer von 1977-1983	106
Abb. 42	Entwicklung der Marktanteile japanischer Hersteller in ausgewählten Ländern Europas 1981	108
Abb. 43	Protektionistische Maßnahmen in den Ländern der EG und der EFTA in den 80er Jahren	109
Abb. 44	Marktpositionen ausgewählter Anbieter 1982 (MDS-Verfahren)	112

Abb. 45	Entwicklung der Imageprofile ausgewählter Anbietergruppe (1978/79-1982)	113
Abb. 46	Entwicklung des deutschen Modellprogramms und der Modellbezeichnungen ausgewählter japanischer Anbieter (1980-1991)	115
Abb. 47	Entwicklung ausgewählter japanischer Modellreihen bis 1990	117
Abb. 48	Entwicklung der Preisspannen bei ausgewählten japanischen Nischenmodellen bis 1991	120
Abb. 49	Bedeutung der Neuzulassungen von Vans und Geländewagen im Sortiment ausgewählter japanischer Hersteller	121
Abb. 50	Bedeutung ausländischer Anbieter in Nischensegmenten (in den alten Ländern der Bundesrepublik Deutschland)	121
Abb. 51	Brutto-Werbeaufwendungen (Etats >30 Mio. DM) ausgewählter Hersteller (1990/91)	126
Abb. 52	Entwicklung der Marktanteile an den Neuzulassungen nach Herkunftsländern (1979-1990)	127
Abb. 53	Entwicklung der Marktanteile ausgewählter Segmente am Gesamtmarkt (1980-1990)	128
Abb. 54	Marktpositionen ausgewählter Anbieter 1990 (MDS-Verfahren)	130
Abb. 55	Imageprofile/ Wettbewerbsnachteile ausgewählter Anbietergruppen (1990)	131
Abb. 56	Entwicklung der Imageprofile ausgewählter Anbietergruppen (1982-1990)	132
Abb. 57	Entwicklung der Akzeptanz und Potentiale ausgewählter Marken (1979/80-1990)	133
Abb. 58	Entwicklung der Marktanteile ausgewählter Anbieter (1980-1990)	134
Abb. 59	Entwicklung des deutschen Modellprogramms von Honda (1979-1990)	137
Abb. 60	Entwicklung der Markentreue ausgewählter Anbieter (1982-1990)	138
Abb. 61	Betriebliche Kennzahlen im Vergleich zwischen amerikanischen, europäischen und japanischen Automobilherstellern (1986-1990)	140
Abb. 62	Globalisierungs- und Regionalisierungsstrategie japanischer Automobilhersteller	141
Abb. 63	Japanische Produktionsstätten in der EG (Stand 1993)	145
Abb. 64	Ausgewählte Kooperationsprojekte japanischer und europäischer Hersteller	147
Abb. 65	Ausgewählte japanische Design- und F&E-Zentren in Europa	149
Abb. 66	Hauptelemente zur Grundtypisierung von Kunden zur Bildung von strategischen Geschäftseinheiten bei Nissan	150

Abb. 67	Generieren von Entwicklungszielen aus strategischen Geschäftseinheiten bei Nissan	152
Abb. 68	Länderübergreifende Produktentwicklung unter Berücksichtigung regionaler Produkt-Marktkombinationen	153
Abb. 69	Organisations- und Kommunikationsstruktur globaler SGE mit regionalen Vertriebs-, F&E- und Design-Zentren	154
Abb. 70	Entwicklung des Koordinations- und Lokalisierungsgrades globaler Aktivitäten	157
Abb. 71	Marktanteile führender Marken in der US-Oberklasse (1993)	160
Abb. 72	Technische Daten bei ausgewählten Modellen der Luxusklasse	162
Abb. 73	Preisspannen bei ausgewählten Anbietern der US-Ober- und Luxusklasse (1991)	163
Abb. 74	Initial Quality Study der J.D. Power Studie von 1990	165
Abb. 75	Dichte und Exklusivität des Händlernetzes ausgewählter Anbieter auf dem US-Markt	166
Abb. 76	Entwicklung der Pkw Neuzulassungen des Gesamtmarktes und der Anteil der Oberklasse am Gesamtmarkt (1979-1990)	168
Abb. 77	Entwicklung der Neuzulassungen in der deutschen Luxusklasse (1988-1994)	169
Abb. 78	Markenpositionen in der deutschen Oberklasse 1993/94 (MDS-Verfahren)	170
Abb. 79	Imageprofile ausgewählter Modellreihen der deutschen Luxusklasse (1993/94)	171
Abb. 80	Ausgewählte Aspekte der Nachfragestruktur in der Luxusklasse	172
Abb. 81	Ausgewählte Pkw-Kaufgründe nach der Altersstruktur im Raum Siegen	173
Abb. 82	Imageprofile der Modellreihen von BMW (1993/94)	175
Abb. 83	Imageprofile ausgewählter Modellreihen von Toyota und Lexus (1993/94)	176
Abb. 84	Motorenangebot bei ausgewählten Anbietern der deutschen Ober- und Luxusklasse (1993/94)	177
Abb. 85	Vergleich der Grundpreise ausgewählter Modelle in der Luxusklasse	179
Abb. 86	Preisspannen bei ausgewählten Anbietern der deutschen Ober- und Luxusklasse (1993/94)	180
Abb. 87	Imageprofile ausgewählter Modellreihen der deutschen Luxusklasse (1993/94)	181
Abb. 88	Brutto-Werbeaufwendungen ausgewählter Hersteller der Luxusklasse (1990-1992)	182

Abb. 89	Brutto-Werbeaufwendungen je Neuwagen ausgewählter Hersteller und Modelle der Ober- und Luxusklasse (1990-1992)	182
Abb. 90	Entwicklung des Händlernetzes von Lexus (1990-1998)	185
Abb. 91	Entwicklung der Kfz-Produktion in Südkorea (1970-2000)	189
Abb. 92	Entwicklung der Kfz-Produktionen der führenden zehn Herstellerländer	190
Abb. 93	Beteiligungsverhältnisse bei koreanischen Automobilherstellern	191
Abb. 94	Bedeutung regionaler Märkte für koreanische Kfz-Exporte (1993/94)	192
Abb. 95	Entwicklung der Absatz- und Exportpläne koreanischer Hersteller (1993-1995)	193
Abb. 96	Eintritt neuer Anbieter in den US-Automobilmarkt seit Mitte der 80er Jahre	195
Abb. 97	Entwicklung der Marktanteile Hyundais in ausgewählten Ländern Europas (1992/93)	197
Abb. 98	Grundstrategien der Newcomer der 90er Jahre für den Eintritt in den deutschen Automobilmarkt	198
Abb. 99	Kooperations- und Akquisitionsstrategien der Newcomer auf dem deutschen Automobilmarkt	199
Abb. 100	Entwicklung der Vertriebsnetze ausgewählter Importeure	201
Abb. 101	Verteilung der Händler in den alten und neuen Bundesländern bei ausgewählten Importeuren	202
Abb. 102	Entwicklung des Wettbewerbsnachteils „zu wenig Vertriebsstützpunkte“ (1994/95)	203
Abb. 103	Beurteilung der Qualität des Kundendienstes ausgewählter Anbieter durch die eigenen Kunden (1993/94)	204
Abb. 104	Entwicklung der Marktanteile an den Neuzulassungen in Deutschland (1992-1994)	205
Abb. 105	Markt- und Umsatzanteile führender Unternehmens-Gruppen	206
Abb. 106	Marktanteile ausgewählter Anbieter und Segmente an den Neuzulassungen in Deutschland (1993/94)	208
Abb. 107	Strategische Grundausrichtung ausgewählter Anbietergruppen auf dem deutschen Markt Anfang der 90er Jahre	211
Abb. 108	Wettbewerbsnachteile ausgewählter Anbieter (1994/95)	212
Abb. 109	Beurteilung des „Guten Preis-Leistungs-Verhältnisses“ ausgewählter Anbieter (1993/94)	213
Abb. 110	Beurteilung der Qualität des Kundendienstes ausgewählter Anbieter durch die eigenen Kunden (1993/94)	214
Abb. 111	Positionierung und Preisspannen ausgewählter Hyundai- und Wettbewerber-Modellreihen (1991/92)	215

Abb. 112	Produktportfolio asiatischer Automobilhersteller in Deutschland	216
Abb. 113	Motorenangebot bei den asiatischen Newcomern auf dem deutschen Automobilmarkt (1994/95)	217
Abb. 114	Karosserie-Varianten der asiatischen Newcomer in Deutschland	218
Abb. 115	Entwicklung des Modellprogramms von Hyundai in Europa seit 1991	219
Abb. 116	Positionierung und Preisspannen asiatischer Newcomer (1994/95)	220
Abb. 117	Preisentwicklung bei Hyundai (1991-1995)	221
Abb. 118	Marketing-Budget und Aktivitäten von Hyundai 1991 (vier Monate)	223
Abb. 119	Entwicklung der Marktanteile an den Neuzulassungen ausgewählter Anbieter (1990-1994)	225
Abb. 120	Verteilung der Neuzulassungen ausgewählter Importeure (alte und neue Bundesländer 1992/ 94)	225
Abb. 121	Akzeptanz und Potentiale ausgewählter Marken (1994/95)	226
Abb. 122	Ausgewählte asiatische Automobilhersteller - potentielle Wettbewerber der koreanischen Newcomer in Exportmärkten	228
Abb. 123	Montagekapazitäten koreanischer Automobilhersteller außerhalb Koreas	229
Abb. 124	Entwicklung der Marktanteile ausgewählter Anbieter von (1990- I. Quartal 1995)	234
Abb. 125	Veränderung der absoluten Zulassungszahlen ausgewählter Anbieter (1992-1993 und 1993-1994)	235
Abb. 126	Entwicklung der Imageprofile ausgewählter Anbietergruppen (1991/92-1993/94)	236
Abb. 127	Eintritt deutscher Automobilhersteller in neue Angebotssegmente seit 1990	238