

Produktsegmentierung des amerikanischen Automobilmarktes – Kannibalisierung und fehlende Strategien

Amir Javanshir, Christoph Roser

*Fakultät für Wirtschaftswissenschaften,
Hochschule Karlsruhe, Karlsruhe, Germany*

Abstract: Dieses Paper analysiert den US-amerikanischen Automobilmarkts anhand einer produktbezogene Marktsegmentierung und analysiert anschließend die Firmenstrategien der Automobilhersteller. Dabei war es von Interesse herauszufinden, welche Automobilhersteller auf dem US-amerikanischen Markt mit welchen Modellen und Marken eher dem Risiko der Kannibalisierung ausgesetzt sind. Hierbei wurde insbesondere bei den Herstellern Hyundai-Kia, Volkswagen, und BMW Modelle gefunden, bei denen eine hohe Kannibalisierungsgefahr besteht. Diese werden genauer analysiert. Des Weiterem wird ein Vergleich mit Toyota durchgeführt, welcher auf dem US-Markt sehr erfolgreich agiert und sich strategisch mit allen seinen Marken klar positioniert.

Schlagwörter: Kannibalisierung, Segmentierung, Positionierung, Komplexitätskosten

1 Einleitung

Es ist der Trend erkennbar, dass Automobilkonzerne nicht nur versuchen, in allen Fahrzeugsegmenten vertreten zu sein, sondern teilweise diese Segmente auch mehrfach besetzen. Diese Mehrfachbesetzung praktizieren manche Automobilhersteller entweder mit verschiedenen Fahrzeugmodellen einer Marke oder sie positionieren Fahrzeugmodelle mehrerer Marken im gleichen Segment. Damit wollen Automobilkonzerne den uneinheitlichen Konsumentenbedürfnissen ein differenziertes Angebot entgegenstellen. Allerdings besteht dadurch das Risiko der Produktkannibalisierung: Hierbei gehen per Definition die Erlöse eines Produkts zu Lasten der Erlöse anderer Produkte des gleichen Unternehmens. Je weniger Nachfrager die charakteristischen Unterscheidungsmerkmale zwischen einzelnen Produkten wahrnehmen, desto höher ist das Risiko der Produktkannibalisierung (vgl. Freter, H., 1983, S. 122).

Ein wichtiger Faktor sind in diesem Zusammenhang sind die Komplexitätskosten, die durch steigende Anzahl an Fahrzeugmodellen und -varianten entstehen. Eine von vielen möglichen Konsequenzen ist, dass Skaleneffekte in der Fertigung nicht ausgenutzt werden können. Allerdings ist dies wichtig, um

Kosten in der Fertigung zu senken um im aktuell hart umkämpften Marktumfeld konkurrenzfähig zu bleiben (vgl. Krumm, S.; Rennekamp, M., 2015, S.17).

Eine Studie der international tätigen Unternehmensberatung A. T. Kearney zeigt das immense Potenzial einer Reduzierung der Komplexitätskosten auf. Diese gibt an, dass der Gewinn eines Unternehmens mit Hilfe eines systematischen Komplexitätsmanagements im Durchschnitt 3-5 % steigen kann. Alleine für die Dax-Konzerne würde dies ein Potential von mehr als 30 Milliarden Euro bedeuten (vgl. Scheiter, S. et al., 2007, S.1).

Automobilhersteller bieten ihren Kunden eine immer höhere Angebotsvielfalt. Dies führt zu einer Variantenvielfalt, die auf den ersten Blick positiv erscheint: Die Kundenwünsche können besser befriedigt werden. Denn klar ist: Ein Produkt ist zum Scheitern verurteilt, falls es nicht den Wünschen der Kunden entspricht (vgl. Esch, F-R.; Knörle, C., 2010, S.7). Jedoch steigt die Komplexität der Hersteller enorm. So hat zum Beispiel der Audi A6 sage und schreibe 18.800 Varianten der Türverkleidung und mehr als 150 Varianten von Handschuhkästen (vgl. Zerres, C., 2014, S. 289-309). Diese steigende Komplexität resultiert in Mehrkosten, weil beispielsweise Skaleneffekte im Einkauf oder der Fertigung nicht ausgenutzt werden (vgl. Krumm, S.; Rennekamp, M., 2015, S.17). Die Ausnutzung dieser Skaleneffekte und die damit verbundenen Kostensenkungen sind im aktuellen Marktumfeld der international steigenden Wettbewerber jedoch wichtig um im hart umkämpften Automobilmarkt konkurrenzfähig zu bleiben. Eine paradoxe Nebenbemerkung dieser Variantenvielfalt ist, dass etwa 30 % aller angebotenen Varianten vom Kunden nicht verlangt oder erst gar nicht bemerkt werden (vgl. Schlott, S., 2015, S.38-42).

In dieser Arbeit wurde der US-amerikanische Automobilmarkt untersucht. Er ist weltweit einer der größten und wichtigsten Automobilmärkte und gleichzeitig Heimatmarkt von drei amerikanischen Automobilherstellern (vgl. SELECTUSA, 2014). Hierbei handelt es sich um Chrysler, Ford und General Motors. Die nicht-amerikanischen Repräsentanten auf dem US-amerikanischen Markt sind die folgenden: BMW, Daimler, Hyundai-Kia, Mazda, Mitsubishi, Nissan, Subaru, Toyota und der Volkswagen Konzern. Es ist erkennbar, dass der Autoabsatz auf dem US-Markt nach der Krise im Jahr 2009 deutlich angezogen hat. Während beispielsweise in Deutschland der Absatz seit 2009 stagniert, ja sogar rückläufig ist, stieg der Absatz in den USA von 2009 bis 2013 um knapp 50 %. Eine McKinsey-Studie zeigt dies ebenfalls: Dieser zufolge erlitten die europäischen Märkte in diesem Zeitraum ein „ökonomisches Trauma“ während die nordamerikanischen Märkte gesunde Profite erwirtschaften und sich ergo prächtig entwickeln (vgl. Mohr, D., 2013, S.19).

Im Jahr 2012 hat das Wachstum im US-Markt selbst den chinesischen Markt in den Schatten gestellt. Mit einer solch positiven Dynamik hatten selbst Fachkundige nicht gerechnet (Verband der Automobilindustrie, 2014, S.18). Eine McKinsey-Studie zeigt auf, dass im selben Jahr in den USA 1,7 Millionen Premium-Autos verkauft wurden, so viele wie sonst nirgendwo. Auf Platz zwei folgt China

mit 1,246 Millionen verkauften Premiumfahrzeuge (vgl. Sha, S. et al., 2013, S.4). Auch die Zahlen der Produktionsauslastung lassen auf einen florierenden US-Markt schließen. Während in Europa im Jahr 2012 die Kapazitätsauslastung bei ca. 70 % lag, konnte der US-Automobilmarkt eine Produktionsauslastung von 95 % vermelden (vgl. PWC, 2015). Auch im Jahr 2014 ist dem US-Markt die Luft noch lange nicht ausgegangen: Es wurden wieder so viele neue Fahrzeuge zugelassen, wie zu Zeiten vor der Wirtschaftskrise. Davon profitierten besonders wie bereits in den Jahren zuvor die deutschen Unternehmen Daimler und BMW (vgl. Manager Magazin, 2014).

2 Datensammlung und Aufbereitung

Insgesamt wurden in dieser Arbeit die acht absatzstärksten Automobilkonzerne in den USA des Jahres 2013 betrachtet. Des Weiteren wurden auch die deutschen Unternehmen BMW und Daimler in die Analyse mit aufgenommen. In der Summe sind es also zehn Unternehmen mit ihren Marken, die in dieser Arbeit untersucht wurden. Es handelt sich um die Konzerne: BMW, Chrysler, Daimler, Ford, General Motors, Honda, Hyundai-Kia, Nissan, Toyota und Volkswagen. Betrachtet wurden nur die PKW, also keine SUVs, Sportwagen, Pick-Ups etc. Die sehr teuren Luxusmarken wie beispielsweise Bentley oder Rolls-Royce sind ebenfalls nicht in der Analyse mit aufgenommen worden. Insgesamt wurden exakt 100 PKW Modelle untersucht.

Die oben genannten Unternehmen wurden einer produktbezogenen Marktsegmentierung unterzogen und anschließend analysiert. Um diese durchzuführen, bedarf es der produktspezifischen Daten der Fahrzeuge. Diese Daten wurden auf den Homepages der Automobilhersteller gesammelt. Nachdem diese Daten erhoben wurden, stellte sich die Frage, welche für die Segmentierung verwendet werden. Insgesamt wird durch diese Arbeit eine Segmentierung nach zwei Kriterien gebildet. Dies sind zum einen der Preis, und zum anderen ein Tech-Index.

Für den Tech-Index wurden verschiedene technische Merkmale betrachtet, und einzelne ausgewählt, um diese in einem Index zu kombinieren. Um diese Auswahl zu treffen, wurde eine Korrelationsanalyse durchgeführt. Das Ziel dieser Analyse ist es herauszufinden, wie sehr einzelne Variablen (hier: produktspezifische Merkmale der Fahrzeuge) zusammenhängen. Der Grad der Abhängigkeit zweier Variablen wird mit Hilfe des sogenannten Korrelationskoeffizienten ausgedrückt. Dieser Wert liegt stets im Intervall $[-1,1]$. In Bezug darauf, welche Kriterien für eine Segmentierung herangezogen werden sollten, empfiehlt es sich, nur Merkmale zu verwenden, die eine Korrelation $< 0,9$ besitzen. Damit wird eine starke „Gleichgewichtung der Daten“ vermieden (vgl. Backhaus, K. et al., 2000, S.382). Nach Durchführung der Korrelationsanalyse der technischen Merkmale aller Fahrzeuge sind sechs Merkmale übrig geblieben. Mit diesen sechs Merkmalen und dem Fahrzeugpreis wurde der US-amerikanische Automobilmarkt segmentiert. Es handelt sich um den Nettofahrzeugpreis

sowie die technischen Eigenschaften: Fahrzeugbreite, Fahrzeuglänge, Fahrzeughöhe, Leergewicht, Hubraum und Maximale Leistung.

Im nächsten Schritt sind die sechs technischen Eigenschaften zu einem bereits angekündigten technischen Index zusammengefasst worden. Um dies zu erreichen, wurden zunächst einmal alle Merkmale aller Fahrzeuge jeweils nach folgender Formel indiziert, welche jedes Kriterium auf einer Skala zwischen 0 und 1 legt:

$$\text{Tech-Index}_i = \frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}} \quad \text{mit } X_{\min} \leq X_i \leq X_{\max}$$

Im Anschluss daran wurden die Indizes der Fahrzeugbreite, Fahrzeuglänge sowie der Fahrzeughöhe zu einem Index namens „Außenabmessungen“ zusammengefasst. Analog die Indizes des Hubraums sowie der Leistung zu einem Index namens „Motordaten“. Diese beiden wiederum wurden zusammen mit dem Index des Gewichts per arithmetischem Mittel zusammengefasst. Somit besitzt jedes Fahrzeug einen Tech-Index, der seine technischen Merkmale repräsentiert, basierend auf Fahrzeugbreite, Fahrzeuglänge, Fahrzeughöhe, Leergewicht, Hubraum und Maximale Leistung. Mit Hilfe dieses Tech-Index und dem Fahrzeugpreis können alle betrachteten Fahrzeuge in einem zweidimensionalen Raum visualisiert werden.

3 Segmentierungsanalyse

Im nächsten Schritt ging es darum, alle Fahrzeuge sinnvollen Segmenten zuzuordnen. Dafür wurde eine Clusteranalyse durchgeführt. Unter einer Clusteranalyse versteht man ein multivariates Verfahren der Datenanalyse zur Entdeckung von Ähnlichkeitsstrukturen in Datensätzen. Das primäre Ziel des Verfahrens ist es, in einer Datenmenge von heterogenen Klassifikationsobjekten homogene Teilmengen zu identifizieren und in Gruppen, den sogenannten Clustern, einzuteilen (vgl. Bacher, J.; Pöge, A. 2010, S15).

Die Clusteranalyse wurde mit Hilfe der Statistik-Software IBM SPSS Statistics durchgeführt. Dafür wurden zunächst einmal verschiedene Parameter eingestellt. Als Fusionierungsmethode wurde „Linkage between Groups“ ausgewählt, als Distanzmaß diente die quadrierte euklidische Distanz. Eine weitere wichtige Einstellung vor der Durchführung der Clusteranalyse ist die Verwendung von „Z-Scores“. Da die beiden Variablen Fahrzeugpreis und Tech-Index, nach denen segmentiert wurde, gleich gewichtet in die Segmentierung eingehen sollten, ist es wichtig in der SPSS-Software die Option „Z-Scores“ auszuwählen. Diese Option stellt demnach die Gleichgewichtung der Variablen sicher.

Nachdem alle Parameter eingestellt worden sind, wurde eine geeignete Anzahl an Segmenten anhand der Zuordnungsübersicht bestimmt. Daraufhin wurde die Clusteranalyse durchgeführt. Es sind schließlich 100 Fahrzeuge elf Segmenten zugeordnet worden.

Um den Segmentierungsprozess abzuschließen, wurden nur noch einige wenige manuelle Anpassungen durchgeführt um das Ergebnis zu optimieren. Beispielsweise gab es Fahrzeuge, die sich von allen anderen so sehr unterschieden haben, dass sie eigene Segmente bildeten. All diese Fahrzeuge wurden keinen Segmenten zugeordnet und als Ausreißer betrachtet. Dies liegt daran, weil der Fokus dieser Arbeit das Aufzeigen von Kannibalisierungseffekten innerhalb der Unternehmen ist. Es ist leicht verständlich, dass ein Auto, welches alleine in einem Segment ist, mit keinem anderen Auto Kannibalisierungseffekte haben kann. Das Endergebnis des Segmentierungsprozesses ist für alle 100 betrachteten Fahrzeuge in der folgenden Abbildung zu sehen.

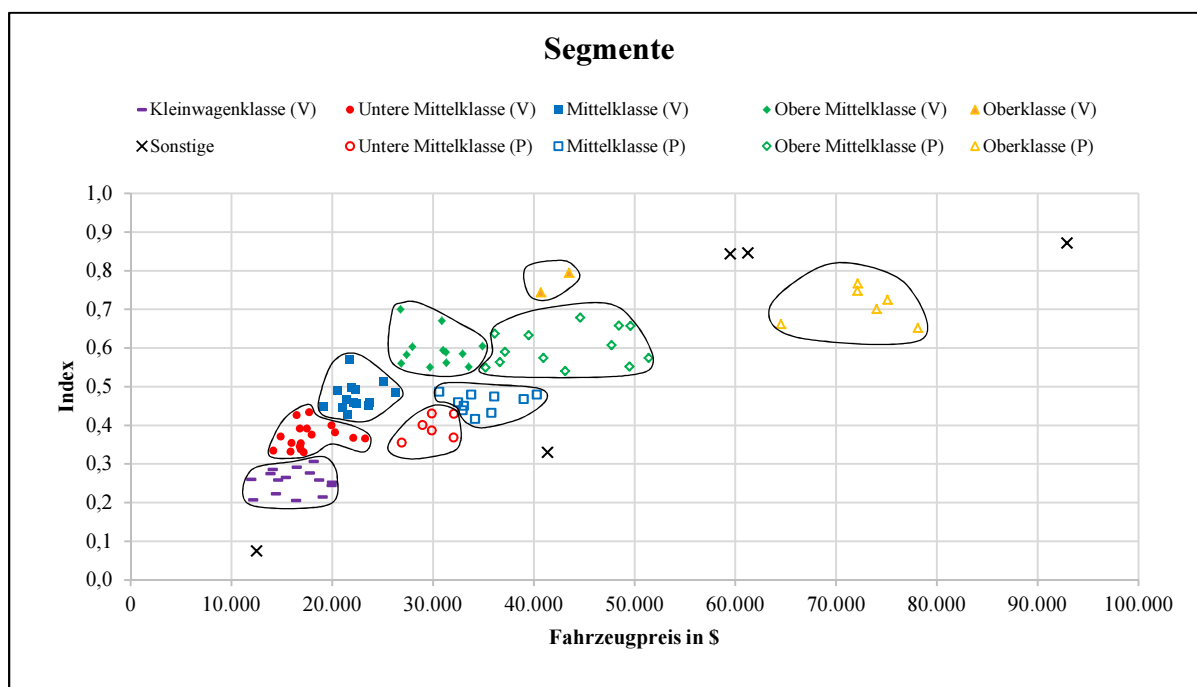


Abbildung 1: Segmentierung des US-amerikanischen Automobilmarkts

Insgesamt wird deutlich, dass der Markt gut in Segmente gegliedert werden kann. Häufig sind parallele Segmente feststellbar, nämlich die Segmente der „normalen“ Fahrzeuge und der Luxusfahrzeuge.

So gibt es in der unteren, mittleren, und oberen Klasse jeweils ein Segment mit normalen Fahrzeugen, und ein Segment mit Luxusfahrzeugen. Nur bei den Kleinwagen sind keine Luxusfahrzeuge vorhanden, da dieses Segment in den USA eher unpopulär ist.

4 Erkenntnisse

Dieses Kapitel zeigt die größten Einzelfälle von Kannibalisierung auf. Insgesamt werden drei Unternehmen mit jeweils einem Beispiel aufgezeigt. Anschließend wird ein Benchmark durchgeführt, bei dem die Beispiele mit einem Unternehmen mit sehr guter Struktur verglichen werden.

4.1 Hyundai-Kia Konzern

Der koreanische Hersteller Hyundai-Kia mit seinen Marken Hyundai und Kia vertreibt 13 verschiedene Modelle. Elf dieser Modelle hat das Unternehmen in vier Segmenten positioniert, womit im Schnitt 2,8 Fahrzeuge pro besetztem Segment positioniert worden sind (Abbildung 2). Dies ist der höchste Wert im Vergleich zu allen anderen in dieser Arbeit betrachteten Automobilkonzernen. Auffällig ist zudem die Tatsache, dass Hyundai-Kia durchschnittlich \$18.904 für ein Fahrzeug verlangt. Dies ist mit Abstand der geringste Wert aller Unternehmen.

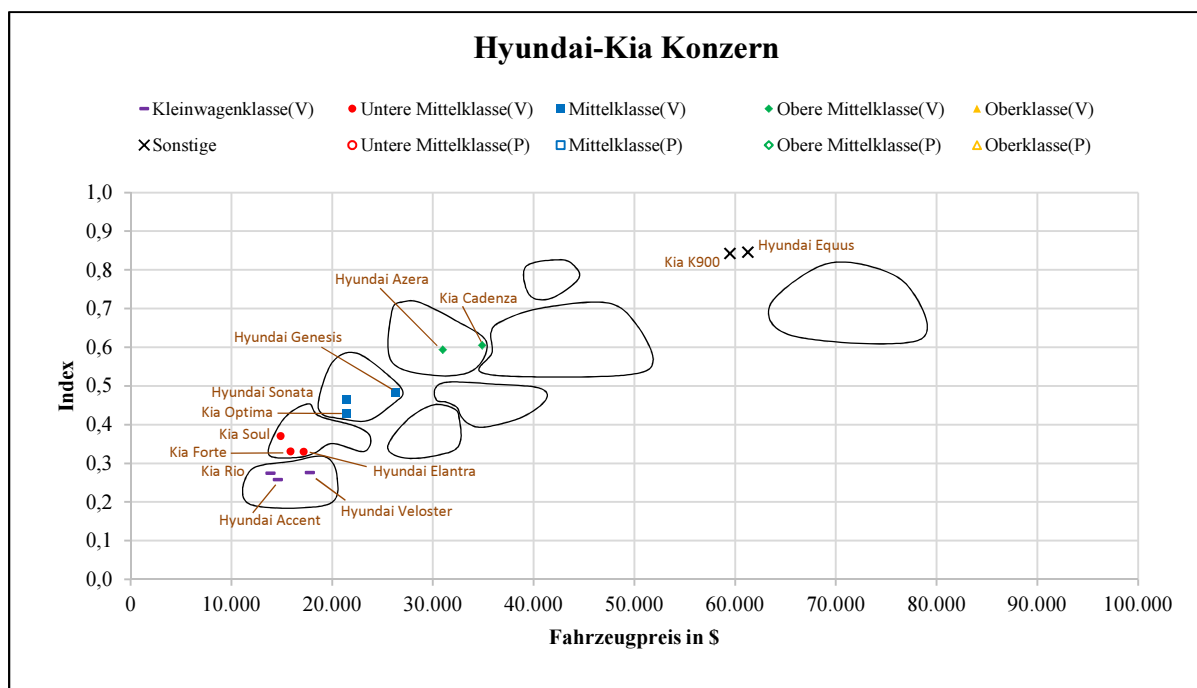


Abbildung 2: Segmentierung des Hyundai-Kia Konzerns

In der Kleinwagenklasse (V) sind die Hyundai-Modelle Accent und Veloster sowie der Kia Rio positioniert. Man sieht, dass sich der Hyundai Accent und der Kia Rio technisch sowie preislich sehr ähnlich sind. Auch optisch sind diese beiden Fahrzeuge nicht sehr verschieden. Jedoch sind diese Ähnlichkeiten nicht verwunderlich, denn der Kia Rio wurde gemeinsam mit Hyundai entwickelt. Dementsprechend sind beide Modelle größtenteils baugleich. Der Hyundai Veloster ist eher ein Sportcoupé und ist auch preislich von den beiden oben genannten Modellen differenziert worden. Eine bekannte Besonderheit besitzt dieses Fahrzeug: Auf der Fahrerseite ist eine große Tür zu finden, wohingegen die Beifahrerseite zwei Türen aufweist. Im diesem Segment der Kleinwagenklasse (V)

sind der Hyundai Accent und der Kia Rio ganz „heiße Kandidaten“ bzgl. Kannibalisierung. Sie sind preislich, technisch und auch optisch sehr ähnlich. Lediglich das Markenemblem an der Front unterscheidet beide Fahrzeuge.

In der Unteren Mittelklasse (V) befinden sich die Kia-Modelle Soul und Forte sowie der Hyundai Elantra. Der Kia Soul wird seit 2008 produziert und ist dafür bekannt, dass sein Fahrzeugtyp nicht richtig definierbar ist. Vom Konzept her ist er ein Minivan, besitzt aber nicht die Variabilität eines solchen Fahrzeugtyps. In seinem Segment ist er nicht als Konkurrent zum Kia Forte oder Hyundai Elantra anzusehen. Die beiden zuletzt genannten Fahrzeuge sind hingegen ähnlich: Der Kia Forte beginnt bei \$15.900 (Index 0,331) und der Hyundai Elantra ist ab \$17.200 (Index 0,330) zu haben. Beide Limousinen sind möglicherweise der Gefahr der Kannibalisierung ausgesetzt.

In der Mittelklasse (V) hat der koreanische Konzern die Modelle Hyundai Genesis, Kia Optima sowie Hyundai Sonata positioniert. Bei den beiden zuletzt genannten Fahrzeugen fällt auf, dass sie sich technisch sowie preislich sehr ähnlich sind. Beide weisen nur einen Preisunterschied von \$50 auf und basieren auf der gleichen Plattform, was sicherlich ein wesentlicher Grund für ihre technische Ähnlichkeit ist. Auf Basis der in dieser Arbeit gesammelten Daten kann gesagt werden, dass der Kia Optima sowie der Hyundai Sonata sich wahrscheinlich gegenseitig kannibalisieren.

Insgesamt hat der Hyundai-Kia Konzern in allen von ihm besetzten Segmenten Modelle beider Marken positioniert. Daraus aber vorschnell die Empfehlung abzugeben, eines der beiden Fahrzeuge aus dem Produktportfolio zu eliminieren, wäre übereilt. Vielmehr sollte sich der Konzern von Hyundai-Kia hinterfragen, ob er nicht eine dieser beiden Modelle als „hochwertigeres“ Modell vermarkten will. Dies gilt im Übrigen für alle Fahrzeuge im gesamten Produktportfolio, denn es ist nicht ersichtlich, welche der beiden Marken denn nun die „Hochwertigere“ ist. Klar ist, dass beide Volumenhersteller sind und nicht innerhalb kürzester Zeit zum Premiumhersteller reifen. Dies ist auch nicht der Vorschlag.

Jedoch ist es angebracht, darüber nachzudenken, eine Marke „hochpreisiger“ anzubieten. Ein Beispiel, wie es gemacht werden kann, ist in der Oberen Mittelklasse (V) zu finden. In diesem Fall ist der Kia Cadenza um einiges hochpreisiger als der Hyundai Azera. Es ist hier durchaus vorstellbar, den Azera zu stärken und sowohl preislich als auch mit der Ausstattung in das Luxussegment zu heben. Ähnliches könnte man auf die meisten anderen Segmente anwenden. Ein weiteres Beispiel wäre, den Kia Optima hochpreisiger anzubieten als den Hyundai Sonata. Die Tatsache, dass Hyundai-Kia durchschnittlich so wenig wie kein anderes Unternehmen für ein Fahrzeug verlangt, zeigt auf, dass preislich noch Spielraum nach oben ist. Eine mögliche Strategie ist, hier eine Marke als Luxusmarke zu etablieren und etwas teurer und hochwertiger anzubieten.

4.2 Volkswagen Konzern

Der Volkswagen Konzern ist auf dem US-Automobilmarkt mit drei Marken vertreten: Volkswagen (VW), Audi und Porsche. Die Marktpositionierung ist in Abbildung 3 gezeigt. In vielen Märkten ist der Volkswagen Konzern sehr erfolgreich, wie zum Beispiel im chinesischen Markt (vgl. Viehmann, S., 2015). In den USA ist sie aber nur ein Mitläufer. Ein Fahrzeug der Kernmarke VW verkauft sich durchschnittlich 72.636 Mal, was ein sehr schwacher Wert ist. Kein anderer Volumenhersteller verkauft weniger Fahrzeuge pro Modell.

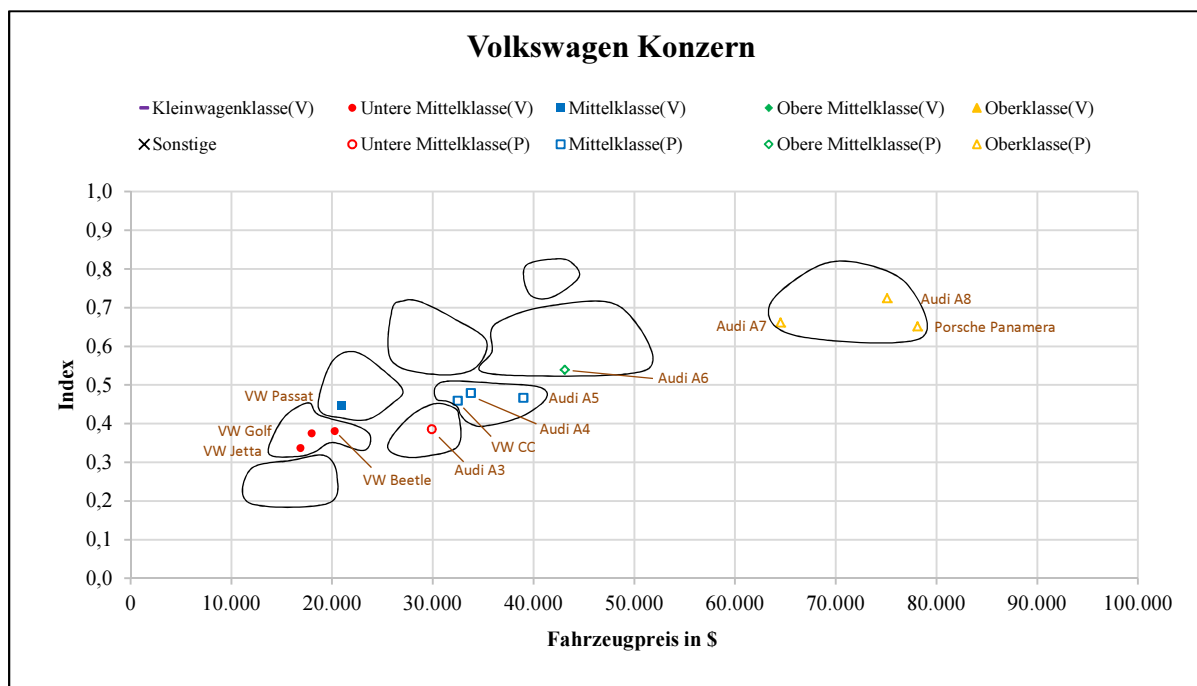


Abbildung 3: Segmentierung des Volkswagen Konzerns

In den Medien werden oftmals fehlende SUV-Modelle als Hauptursache für die eklatante Schwäche in den USA ausgemacht (vgl. Ganslmeier, M., 2015). Jedoch gibt es auch im PKW-Bereich, der in dieser Arbeit betrachtet wurde, einige Fragezeichen. Das größte Fragezeichen ist der VW CC, welcher erstaunlicherweise in der Mittelklasse (P) positioniert ist. Er kostet nur unwesentlich weniger als das Premiummodell Audi A4 und konkurriert direkt mit diesem. Es ist seltsam, dass die Marke VW alle ihre Fahrzeuge in Volumensegmenten (V) anbietet, bis auf ein einziges Modell in der Mittelklasse (P), dem VW CC. Die logische Konsequenz daraus: Der VW CC verkaufte sich nur 15.672 Mal, wohingegen im gleichen Zeitraum 42.130 neue Kunden den Audi A4 bestellten. Dass viel mehr Leute zum Premiumfahrzeug Audi A4 greifen, als sich den fast gleich teuren VW CC zu kaufen, überrascht keineswegs. Im selben Segment bietet der Audi A5 technisch fast das Gleiche wie der Audi A4, ist jedoch viel teurer. Dies hat wohl mit der Tatsache zu tun, dass der Audi A4 eine klassische Limousine darstellt wohingegen der Audi A5 ein Sportcoupé ist.

Die Obere Mittelklasse (V) ist überraschenderweise mit keinem einzigen Modell des Volkswagen Konzerns besetzt. Die Besetzung dieses Segmentes würde sich für den Konzern sicherlich in besseren Verkaufszahlen niederschlagen. Daher sollte dies überdacht werden, schließlich sind größere Fahrzeuge, inklusive größerer Limousinen, in den USA bekanntlich sehr populär.

In der Unteren Mittelklasse (V) sind drei Modelle der Marke VW vertreten. Sie sind sich preislich und technisch ähnlich, jedoch haben sie auch signifikante Unterscheidungsmerkmale. Der VW Beetle ist ein „Kultauto“, dessen Design an den damaligen VW Käfer erinnert. Sein Design ist demzufolge sehr eigen und nicht im Ansatz verwechselbar mit dem des VW Golfs oder des VW Jettas. Dennoch ist er weder in den USA, noch in anderen Märkten stark nachgefragt, so dass aktuell spekuliert wird, ob der Beetle auf der „geheimen Streichliste“ von VW steht und seine Produktion somit bald eingestellt wird. Der Volkswagen Konzern bestreitet diese Gerüchte jedoch (vgl. Grundhoff, S., 2015). Der VW Golf, seit Jahren absatzstärkstes VW-Modell in Deutschland, ist ein Kompaktwagen wohingegen der VW Jetta eine Limousine darstellt. Der VW Jetta basiert zwar auf dem VW Golf, jedoch nehmen sich die beiden Fahrzeuge wohl aufgrund der unterschiedlichen Fahrzeugtypen keine Marktanteile weg.

Eine naheliegende Handlungsempfehlung für den Volkswagen Konzern wäre, entweder die Obere Mittelklasse (V), in der im Übrigen alle Konkurrenten vertreten sind, mit einem neuen Modell zu besetzen, oder den VW CC in dieses Segment „umzupositionieren“. Sicherlich wäre eine „technische“ „Umpositionierung“ nicht von heute auf morgen realisierbar, jedoch schaffte es der Volkswagen Konzern ja auch in anderen Märkten, wie beispielsweise im deutschen Markt, Fahrzeuge stets den aktuellen Kundenbedürfnissen „technisch anzupassen“. Bestes Beispiel ist der VW Golf, der einmal mit 3.71 Meter Länge begonnen hatte und heute 4.20 Meter misst (vgl. Anker, S., 2014).

4.3 BMW Gruppe

Die BMW Gruppe ist auf dem US-Markt mit zwei Marken vertreten, und zwar mit der Kernmarke BMW und der Marke Mini (Abbildung 4). Im Durchschnitt verlangt die BMW Gruppe die zweithöchsten Fahrzeugpreise, nämlich \$35.243 pro Fahrzeug. Nur der Daimler Konzern verlangt im Schnitt noch mehr für seine Fahrzeuge (\$45.954).

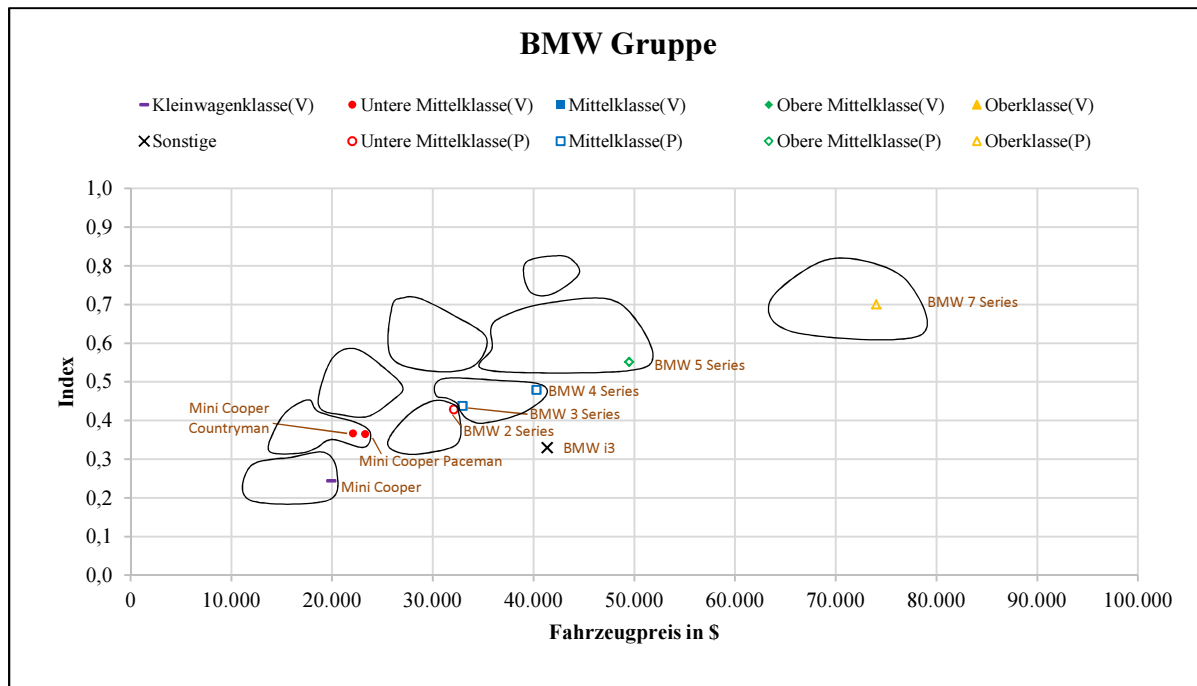


Abbildung 4: Segmentierung der BMW Gruppe

In der Unteren Mittelklasse (V) befinden sich der Mini Cooper Countryman sowie der Mini Cooper Paceman. Beide haben fast exakt den gleichen Index (0,367 und 0,365) und liegen preislich nur \$1.200 auseinander. Während der Countryman schon einige Zeit auf dem US-Markt zu haben ist, ist der Paceman, der vom Countryman abgeleitet wurde, erst seit März 2013 erhältlich. Der Hauptunterschied zwischen den beiden Modellen liegt darin, dass der Countryman vier Türen besitzt, wohingegen der Paceman selbst ein zweitüriges Fahrzeug ist. Die Frage ist nun, inwieweit sich diese beiden kannibalisieren. Der Paceman hat sich in den zehn Monaten, in denen er im Jahr 2013 zum Verkauf stand, 3.262 Mal verkauft. Zum Vergleich: Der Countryman verkaufte sich im selben Jahr 21.325 Mal. Im darauffolgenden Kalenderjahr 2014 bekleckerte sich der Paceman auch nicht unbedingt mit Ruhm. Er verkaufte sich 2.082 Mal (Verkaufszahlen des Countryman im selben Zeitraum: 22.645). Die Zahlen sind demnach sogar stark rückläufig im Vergleich zum vorherigen Jahr. Angesichts dieser Zahlen darf zumindest angezweifelt werden, dass der Paceman für die BMW Gruppe ein rentables Projekt ist. Die Tatsache, dass dieses Fahrzeug technisch und preislich mit dem Countryman auf Augenhöhe liegt, erhöht sicherlich nicht die Wahrscheinlichkeit, dass dieses Auto ein Verkaufsschlager wird. Für Kunden, deren Wahrnehmungsvermögen den Countryman als ästhetisch anspruchsvoll empfinden, sich aber dieses Auto schon immer mit zwei Türen gewünscht haben, ist der Paceman genau das Richtige, jedoch haben sich im Jahr 2014 erst 2.082 solcher Kunden gefunden.

Eine weitere Auffälligkeit, ist die Ähnlichkeit des BMW 2 Series mit dem BMW 3 Series. Der 2 Series ist das teuerste Fahrzeug in seinem Segment und unter anderem deshalb „klebt“ es am nächst höheren Segment und ist dem 3 Series sehr ähnlich. Technischen Merkmalen sowie dem Preis zufolge würde man dazu neigen zu behaupten, dass diese beiden Autos sich Marktanteile wegnehmen könnten. Wenn man aber bedenkt, dass der 3 Series eine Limousine ist und der 2 Series nur als zweitüriges

Coupé oder Cabrio erhältlich ist, dann werden sich diese beiden Autos wohl eher nicht kannibalisieren. Der 2 Series muss eher als „kleiner Bruder“ und gleichzeitig als Konkurrent des 4 Series gesehen werden. BMW hat es jedoch verstanden, diese beiden sowohl preislich als auch anhand der Modellbezeichnung gut voneinander zu trennen.

Zusammenfassend lässt sich für den Premiumhersteller Mini sagen, dass die Positionierung und generell die Markteinführung des Mini Cooper Paceman auf Basis der vorhandenen Daten kritisch hinterfragt werden kann. Es ist sehr wahrscheinlich, dass sich der Countryman und der Paceman gegenseitig Marktanteile wegnehmen. Dieses Problem könnte evtl. behoben werden, indem der Paceman von der Produktpalette eliminiert, und der Countryman auch als 2-türige Variante angeboten wird. Die Kernmarke BMW ist auf dem US-Markt sehr gut positioniert und differenziert sich klar von den Volumensegmenten. Drei Segmente sind einfach, ein Segment zweifach belegt.

5 Benchmark Toyota Konzern

Der Toyota Konzern ist der weltgrößte Automobilhersteller. Im Jahr 2014 verkaufte der Hersteller weltweit 10,23 Millionen Fahrzeuge, so viele wie kein anderer. Für Toyota ist der heimische Markt in Japan der Wichtigste, denn immerhin jedes fünfte Auto wird dort abgesetzt. Allerdings ist der große US-Markt ebenfalls sehr wichtig für die Japaner. Insgesamt vertreibt der Toyota Konzern 14 Fahrzeuge auf dem US-Markt. Kein anderes Unternehmen bietet den US-Amerikanern so viele verschiedene Modelle. Von der Kernmarke Toyota werden sechs, von der „jugendlichen“ Marke Scion drei und von der Premiummarke Lexus fünf Modelle angeboten (Abbildung 5).

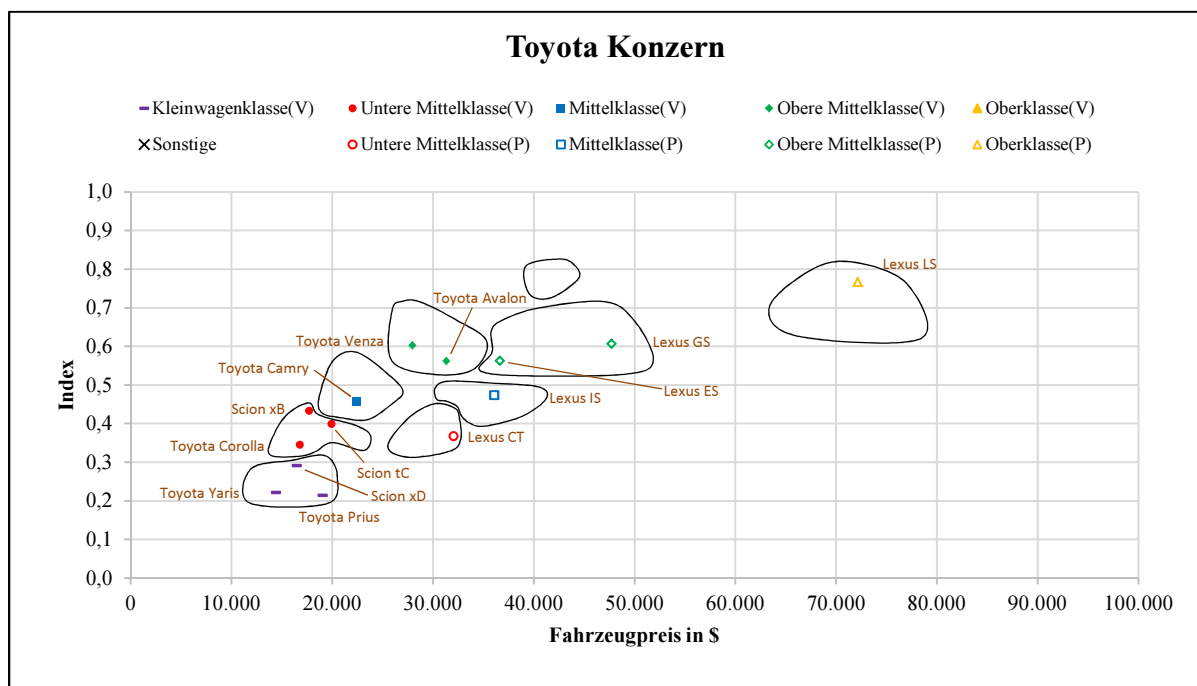


Abbildung 5: Segmentierung des Toyota Konzerns

Beeindruckend ist, dass die Kernmarke Toyota ein Modell im Jahr 2013 durchschnittlich 178.845 Mal verkaufte und damit mit Abstand so erfolgreich war wie keine andere Marke auf dem US-Markt. Auf Rang zwei folgt in dieser Statistik die Marke Ford mit durchschnittlich 143.219 verkauften Einheiten. Auch die Verkäufe der Premiummarke Lexus können sich im gleichen Jahr sehen lassen: Durchschnittlich verkaufte Lexus ein Modell 30.628 Mal. Damit hat Lexus in dieser Statistik gegenüber den namhaften „Premiumkonkurrenten“ Acura, Audi, Infiniti und Lincoln die Nase vorn. Nur BMW verkaufte mit durchschnittlich 31.219 Einheiten knapp mehr Fahrzeuge.

Ein Grund für die Erfolge des Toyota Konzerns auf dem US-Markt ist sicherlich seine Segmentierungsstrategie. Obwohl 14 verschiedene Fahrzeuge angeboten werden, ist jedes besetzte Segment durchschnittlich mit nur 1,8 Fahrzeugen besetzt. Diese haben auch alle einen respektablen Abstand voneinander, so dass es hier wahrscheinlich zu nur wenig Kannibalisierung kommt. Diese klare Positionierung wird noch stärker, wenn man nur die jeweiligen Marken Toyota, Scion, und Lexus betrachtet. Dies zeigt, dass der Toyota Konzern es verstanden hat, seine Fahrzeuge in den jeweiligen Segmenten zu „verteilen“ und für den Kunden sichtbar zu differenzieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Toyota Konzern auf ganzer Linie überzeugt. Zwar gibt es beispielsweise von den Marken Lexus und Toyota fünf bzw. sechs Modelle auf dem Markt, jedoch sind diese so gut verteilt, dass man von einer schlanken Marktstrategie des japanischen Konzerns sprechen kann. Die Modelle sind gut differenziert worden und haben ein sehr geringes „Potential“ sich gegenseitig zu kannibalisieren, was auch durch die hohen Verkaufszahlen bestätigt wird. Der Markt wird hier nahezu komplett abgedeckt, aber ohne dass man sich selber auf die Füße tritt. Lediglich ein Volumenmodell in der Oberklasse würde eventuell noch in das Portfolio passen. Desweiteren ist es keineswegs so, dass die Fahrzeuge günstig angeboten werden nach dem Motto: „Hauptsache wachsen“. Beispielsweise kommt die Marke Toyota auf eine Gewinnmarge von 9,0 % und ist damit nicht nur der stärkste Volumenhersteller, sondern spielt mit diesem Wert gleichzeitig auch in der Liga der Premiumhersteller mit (vgl. Doll, 2013). Dies ist sicher auch ein Effekt des Toyota Produktionssystems, was der Archetyp für die Schlanke Produktion darstellt.

6 Zusammenfassung

Auf dem amerikanischen Markt sind unterschiedliche Hersteller mit unterschiedlichen Strategien – oder das Fehlen derselben – aktiv. Auf die Positionierung von Hyundai-Kia, des Volkswagen Konzerns sowie der BMW Gruppe wurde näher eingegangen und die Schwachstellen der einzelnen Marktpositionierungen analysiert. Im Vergleich dazu wird auch die exzellente Positionierung von Toyota dargestellt.

Auf der einen Seite gibt es Unternehmen wie die BMW Gruppe, die versuchen, Mehrfachbesetzungen in Segmenten zu vermeiden. Auf der anderen Seite stehen Unternehmen wie Hyundai-Kia und der VW Konzern, die Segmente mehrfach besetzen. Für diese Konzerne ist das Risiko der Kannibalisierung hoch und für einige Modelle sehr wahrscheinlich. Es ist nicht immer klar, ob diese Positionierung „historisch gewachsen“ ist, beispielsweise durch Übernahmen in der Vergangenheit, oder durch schlechte strategische Entscheidungen zusammen gekommen ist.

Besonders inkonsistent scheint die Positionierung der aktuellen Fahrzeuge des Volkswagen Konzerns zu sein. Einerseits bleiben wichtige Marktsegmente vollständig unbesetzt, andererseits herrscht in bestimmten Segmenten ein Gedränge von Produkten, die in zu großer Nähe zu einander positioniert sind. Dies gilt für die Untere Mittelklasse und die Premium Mittelklasse. Dadurch entgehen VW Marktchancen durch nicht bediente Nachfragefelder und Ertragschancen durch den Verzicht auf Preisdifferenzierung. Die Präsenz des zweitgrößten Automobilherstellers der Welt auf dem amerikanischen Markt ist miserabel.

Ein absolutes Musterbeispiel auf dem US-Markt ist wie bereits aufgezeigt der Toyota Konzern. Zwar sind größtenteils in den Segmenten mehrere Modelle verschiedener Marken positioniert, jedoch wurden diese so gut differenziert sodass nahezu keine Kannibalisierungsgefahr besteht. Stattdessen verkauft der Toyota Konzern die größten Stückzahlen pro Modell und hat dazu noch eine hohe Gewinnmarge. Die Konkurrenz sollte sich hier (wieder mal) ein Beispiel nehmen.

7 Literaturverzeichnis

- Anker, S. (2014): *Erfolgsmodell - Der Golf wird 40 und hat sich optimal entwickelt*,
<http://www.welt.de/motor/article126325900/Der-Golf-wird-40-und-hat-sich-optimal-entwickelt.html> (Stand 04.08.2015).
- Bacher, J., & Pöge, A. (2010): *Clusteranalyse: Anwendungsorientierte Einführung in Klassifikationsverfahren*, Linz, Bielefeld, Bamberg: Oldenburg Wissenschaftsverlag.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2000): *Multivariate Analysemethoden*, Berlin: Springer.
- Doll, N. (2013): *So viel verdienen die Autohersteller pro Fahrzeug*,
<http://www.welt.de/wirtschaft/article118779825/So-viel-verdienen-die-Autohersteller-pro-Fahrzeug.html> (Stand 01.08.2015).
- Esch, F.-R., & Knörle, C. (2010): *Mehrmarkenstrategien für Automobilkonzerne im Zeitalter der Globalisierung*. ZfAW - Zeitschrift für Automobilwirtschaft.
- Freter, H. (1983): *Marktsegmentierung*, Stuttgart: Kohlhammer.
- Ganslmeier, M. (2015): *Führungskrise bei VW - Trends im US-Markt verschlafen*,
<http://www.tagesschau.de/wirtschaft/vw-usa-101.html> abgerufen (Stand 22.07.2015).
- Grundhoff, S. (2015): *VW muss profitabler werden - "Das Auto" muss sparen: Die geheime Streichliste von VW*, http://www.focus.de/auto/news/autoabsatz/vw-muss-profitabler-werden-das-auto-muss-sparen-die-geheime-streichliste-von-vw_id_4533708.html (Stand 10.07.2015).
- Krumm, S., & Rennekamp, M (2015): *Chefsache Komplexitätsmanagement*, http://www.schuh-group.com/de/Broschueren/Eine_Themenreise.pdf (Stand: 05.06.2015).
- Manager Magazin (2014): *US-Automarkt gibt Daimler und BMW Hoffnung*, <http://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/a-984434.html> (Stand 07.07.2015).
- Mohr, D. (2013): *The road to 2020 and beyond - What's driving the global automotive industry?*, New York City: McKinsey.
- PWC (2015): *US-Automobilmarkt: Deutsche Hersteller mit Löwenanteil im Premiumsegment*,
<http://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2013/us-automobilmarkt-deutsche-hersteller-mit-loewenanteil-im-premiumsegment.jhtml> (Stand 01.08.2015).
- Scheiter, S., Scheel, O., & Goetz, K. (2007): *How Much Does Complexity Really Cost?*, Düsseldorf:

A.T. Kearny.

Schlott, S. (2015): Wahnsinn mit Methode. *Automobilproduktion*, S. 38-42.

SELECTUSA (2014): *The Automotive Industry in the United States*,

<http://selectusa.commerce.gov/industry-snapshots/automotive-industry-united-states>

(Stand 20.12.2014).

Sha, S., Huang, T., & Gabardi, E. (2013): *Upward Mobility: The Future of China's Premium Car Market*, Shanghai: McKinsey.

Verband der Automobilindustrie VDA (2014): *Zahlen und Daten*,

<https://www.vda.de/de/zahlen/jahreszahlen/neuzulassungen> (Stand 02.08.2015).

Viehmann, S. (2015): *Der zweischneidige Volkswagen-Erfolg in China*,

http://www.focus.de/auto/automessen/peking2012/tid-25588/vw-auf-der-erfolgsspur-volkswagenrepublik-china_aid_742589.html (Stand 19.07.2015).

Zerres, C. (2014): Notwendigkeit und Strategien eines Komplexitätsmanagements für variantenreiche Produkte - Ein Beitrag am Beispiel der Automobilbranche. In K.-P. Schoeneberg, *Komplexitätsmanagement im Unternehmen* (S. 289-309), Wiesbaden: Springer Gabler.

Anhang

A.1 Auflistung der gesammelten produktspezifischen Merkmale

Die folgende Auflistung zeigt, welche produktspezifischen Merkmale (inklusive ihrer Einheiten) für alle Fahrzeugmodelle gesammelt wurden.

- Fahrzeugbreite [m]
 - Fahrzeugbreite inkl. Außenspiegel [m]
 - Fahrzeugbreite exkl. Außenspiegel [m]
 - Fahrzeugbreite mit geklappten Außenspiegeln [m]
- Fahrzeuglänge [m]
- Radstand [m]
- Fahrzeughöhe [m]
- Leergewicht [kg]

- Kraftstoffverbrauch [l/100km]
 - Kraftstoffverbrauch innerorts [l/100km]
 - Kraftstoffverbrauch außerorts [l/100km]
 - Kraftstoffverbrauch kombiniert [l/100km]
- Hubraum [l]
- Maximale Leistung [PS]
- Nettopreis [\$]
- Verkaufszahlen [Anzahl]

Alle Daten (ausgenommen: Hubraum, maximale Leistung, Nettopreis, Verkaufszahlen) waren zum Zeitpunkt der Datenerhebung mit Einheiten des angloamerikanischen Maßsystems angegeben und wurden nach deren Erhebung in Einheiten des internationalen Einheitensystems konvertiert. Außerdem basieren alle Daten auf den jeweiligen Herstellerseiten im Internet.

A.2 Ergebnisse der Korrelationsanalyse mit IBM SPSS Statistics

			Breite	Länge	Radstand	Höhe	Leergewicht	Verbrauch	Hubraum	Leistung
Spearman-Rho	Breite	Korrelationskoeffizient	1,000	,894	,862	,036	,876	,805	,803	,839
		Sig. (1-seitig)	.	,000	,000	,356	,000	,000	,000	,000
		N	106	106	106	106	106	106	106	106
	Länge	Korrelationskoeffizient	,894	1,000	<u>,926</u>	,070	,857	,794	,838	,837
		Sig. (1-seitig)	,000	.	,000	,239	,000	,000	,000	,000
		N	106	106	106	106	106	106	106	106
	Radstand	Korrelationskoeffizient	,862	<u>,926</u>	1,000	-,043	,881	,795	,830	,887
		Sig. (1-seitig)	,000	,000	.	,329	,000	,000	,000	,000
		N	106	106	106	106	106	106	106	106
	Höhe	Korrelationskoeffizient	,036	,070	-,043	1,000	,015	,015	,002	-,123
		Sig. (1-seitig)	,356	,239	,329	.	,439	,441	,493	,105
		N	106	106	106	106	106	106	106	106
	Leergewicht	Korrelationskoeffizient	,876	,857	,881	,015	1,000	,795	,802	,874
		Sig. (1-seitig)	,000	,000	,000	,439	.	,000	,000	,000
		N	106	106	106	106	106	106	106	106
	Verbrauch	Korrelationskoeffizient	,805	,794	,795	,015	,795	1,000	,867	<u>,912</u>
		Sig. (1-seitig)	,000	,000	,000	,441	,000	.	,000	,000
		N	106	106	106	106	106	106	106	106
	Hubraum	Korrelationskoeffizient	,803	,838	,830	,002	,802	,867	1,000	,883
		Sig. (1-seitig)	,000	,000	,000	,493	,000	,000	.	,000
		N	106	106	106	106	106	106	106	106
	Leistung	Korrelationskoeffizient	,839	,837	,887	-,123	,874	<u>,912</u>	,883	1,000
		Sig. (1-seitig)	,000	,000	,000	,105	,000	,000	,000	.
		N	106	106	106	106	106	106	106	106

Abbildung 6: Korrelationskoeffizienten der technischen Merkmale