

Fallstudie 3

Rover

In den 1950er Jahren ist die Rover Car Company ein verhältnismäßig kleines, aber sehr erfolgreiches Unternehmen. Im letzten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts gerät es jedoch in eine Krise. Im Zuge einer Restrukturierung der europäischen Automobilindustrie wird Rover von BMW übernommen. Die Zusammenarbeit dauert allerdings nur sechs Jahre und wird im März 2000 wieder aufgelöst.

	Der Aufbau eines erfolgreichen Unternehmens
--	--

1861 gründen James Starley und Josiah Turner die Coventry Sewing Machine Company. Schon acht Jahre später stellen sie jedoch von der Produktion von Nähmaschinen auf Fahrräder um. 1884 entsteht der Name «Rover» (to rove: umherwandern), in Anlehnung an den wachsenden Mobilitätsbedarf der Gesellschaft. Als erstes Produkt entwickelt Rover ein Sicherheitsfahrrad. Doch schon 1902 baut man den «Imperial Rover», ein Motorrad mit 2,5 PS. Nur zwei später Jahre folgt das erste Automobil, ein Zweisitzer mit 8 PS. Das Unternehmen wird in «The Rover Company Ltd.» umbenannt.

Während des Ersten Weltkrieges (1914–1918) produziert das Unternehmen neben Motorrädern auch Ambulanzfahrzeuge und Teile für Panzer. Nach dem Krieg entwickelt Rover ein luftgekühltes Zweizylinder-

fahrzeug, das einige technische Neuerungen aufweist. Kurz danach folgt das Viking-Modell (12 PS), von dem etwa 17 000 Stück abgesetzt werden. Zwischen 1925 und 1930 muss das Unternehmen verschiedene Krisen überstehen. In dieser Zeit entwickelt man einen Zweilitermotor mit sechs Zylindern. Zwischen 1931 und 1937 entsteht eine neue Produktpalette, mit der eine neue Ära eingeleitet wird. Ende der 1930er Jahre ist Großbritannien der zweitwichtigste Autoproduzent nach den USA, nicht zuletzt dank Rover.

Als der Zweite Weltkrieg ausbricht, verlegt Rover die Produktion aus Sicherheitsgründen nach Solihull. Dort werden auch Flug- und Panzermotoren mit acht und zwölf Zylindern gefertigt. Ein geheimer Kriegsauftrag ist ferner die Entwicklung einer Gasturbine. Nach dem Krieg nimmt man die Produktion von Zivilfahrzeugen wieder auf und führt Tests durch zum Einsatz von Gasturbinen in Autos.

1948 wird der legendäre Land Rover eingeführt, von dem bis heute (natürlich mit laufenden Anpassungen) über 750 000 Einheiten ausgeliefert worden sind. Ein Jahr später erscheint der Rover P4, von dem bis 1964 ebenfalls mehr als 130 000 abgesetzt werden.

In den 1950er Jahren ist Rover ein überaus erfolgreiches kleines Unternehmen, das vor allem bestimmte Nischen bedient. Der Bedarf nach Autos ist nach dem Zweiten Weltkrieg stetig angestiegen. Die etwas konservativ wirkenden Autos von Rover passen gut in eine Zeit, in der Patriotismus einen hohen Stellenwert hat. Die Rover-Modelle sind besonders unter Ärzten und Rechtsanwälten sehr beliebt. Sie bestechen durch ein aufwendiges Interieur mit handgefertigten Ledersitzen und einem Armaturenbrett aus poliertem Tropenholz.

1958 erscheint der Rover P5 mit einem Achtzylindermotor. 1963 folgt der P6 (auch als Rover 2000 bekannt), ein komfortables, schnelles und sicheres Fahrzeug. Rover festigt damit seinen Ruf als technologisch fortschrittliches Unternehmen, das Fahrzeuge von hoher Qualität herstellt.

In den 1960er Jahren erreicht die britische Autoindustrie ihren Zenit. Rover ist zu jener Zeit in mancher Hinsicht technologisch führend, so etwa auch mit der Entwicklung eines Gasturbinenantriebs. Fortschrittliches Design und gute Qualität unterstützen den guten Ruf. Neue Rover-Modelle sind oft wegbereitend und nehmen eine Vorreiterrolle ein. Unglücklicherweise ist aber Rover immer weniger in der Lage, die wachsende Nachfrage zu befriedigen. Kunden müssen bis zu drei Jahre auf ein Auto warten. Eine Folge davon ist, dass immer mehr Autos aus kontinentaleuropäischen Ländern importiert werden. Um 1970 ist denn auch schon jedes siebte Auto in England ein Importwagen.

Bei Rover erkennt man, dass eine Produktivitätssteigerung dringlich ist. Dies erfordert einerseits größere Stückzahlen und andererseits einen höheren Automatisierungsgrad zur Reduktion der Arbeitskosten.

1965 fusioniert Rover mit der Alvis Car and Engineering Company in Coventry, die seit den 1920er Jahren eine Reihe von erfolgreichen Autos produziert hat. Kurz danach wird zudem die British Leyland Motor Company gegründet, welche die Automarken Austin, Morris, Triumph und Jaguar sowie einige mehr zu einem Unternehmen zusammenfasst und damit zum größten Automobilhersteller wird. Etwa zur gleichen Zeit bringt Rover das Modell Rover 2000 P6 auf den Markt, ein Auto mit radikal neuem Design, das sich in verschiedenen Motorvarianten von 2 bis 3,5 Litern mit großem Erfolg durchsetzt.

1967 wird Rover von Leyland Motors übernommen. Danach werden Familien- und Sportwagen unter dem Namen Triumph, Luxusautos unter dem Namen Alvis oder Rover und Geländewagen als Land Rover im Markt eingeführt.

	Human Resources
--	------------------------

1980 gehen bei Rover nach fast zwei Jahrzehnten die regelmäßigen Streiks zu Ende. In einer groß angelegten Sanierung hat Rover innerhalb von fünf Jahren die Belegschaft von 120 000 auf 50 000 reduziert.

In den 1970er Jahren nimmt Rover große Investitionen vor, um neue Produktionsanlagen aufzubauen und dadurch Kosten einzusparen. Während andere Autohersteller die neuen Produktionstechnologien ohne größere Probleme einführen können, erweist sich dies bei Rover als sehr viel schwieriger. Die Facharbeiter sind davon überzeugt, dass sie höchstens teilweise durch Automaten ersetzt werden können. Als beispielsweise ein neues, computergesteuertes Farbspritzwerk eingeführt wird, setzten die Facharbeiter durch, dass sie weiterhin gewisse Tätigkeiten innerhalb des Spritzprozesses ausüben können. Da die Arbeiter für einzelne Tätigkeiten bezahlt werden, müssen zudem mit jeder neu installierten Maschine die Löhne neu ausgehandelt werden.

Zu jener Zeit ist in England (und damit auch bei Rover) der Einfluss der Gewerkschaften sehr groß. Es ist die Zeit des kalten Krieges. Die Gewerkschaften treten oft sehr militant auf und konservative Kreise vermuten, dass die Gewerkschaften von kommunistischen Kreisen unterstützt werden. In dieser Zeit finden jährlich oft mehr als hundert Streiks statt.

Bei Rover werden die hohen Arbeitskosten zunehmend zu einer Belastung. Hinzu kommen steigende Forschungs- und Entwicklungskosten. Die Erträge halten mit diesen Kostensteigerungen nicht mehr

mit. Zudem können – trotz vermehrter Automatisierung – infolge der vielen Streiks nicht genügend Fahrzeuge hergestellt werden, um die Nachfrage zu befriedigen.

Angesichts dieser Entwicklung verstärkt sich die Auffassung, dass Rover zu klein sei, um im weltweiten Wettbewerb bestehen zu können.

	Die Regierung macht Druck und unterstützt
--	--

Nach der Übernahme durch Leyland Motors im Jahre 1967 kommt es unter dem Druck der Regierung schon ein Jahr später zu einer weiteren Fusion zwischen Leyland Motors und der British Motor Company (BMC). Daraus entsteht die British Leyland Motor Company (BL) mit den zwei Divisionen «Special Cars» (Rover, Jaguar, Triumph) und «Volume Cars» (Austin-Morris).

1970 kommt der Range Rover auf den Markt. Hingegen wird 1971 die Produktion des Nachfolgemodells des Rover P6 gestoppt, weil man eine zu große Konkurrenz für die Marke Jaguar befürchtet. 1974 erleidet British Leyland eine Krise, die schließlich zum Bankrott und zur Verstaatlichung des Unternehmens führt.

Als mit der Ölkrise 1973 der Benzinpreis kräftig ansteigt, bricht die Nachfrage nach Neuwagen ein. Dadurch rutscht British Leyland in die roten Zahlen. Die Regierung ist der Auffassung, es müsse etwas getan werden, um den Fortbestand der britischen Autoindustrie zu sichern. 1975 übernimmt sie Anteile in der Höhe von 1,4 Mrd. Pfund. Daraufhin baut man eine hochmoderne Fabrik mit einer Kapazität von 3000 Fahrzeugen pro Woche. Diese Kapazität kann allerdings nur zu knapp 50% ausgelastet werden. Für British Leyland ist diese Entwicklung katastrophal. Jeden Tag muss das Unternehmen einen Verlust von 1 Mio. Pfund hinnehmen. Hinzu kommt, dass zur gleichen Zeit in Großbritannien japanische Autos immer mehr Käufer finden, da sie den Ruf haben, zuverlässig und wenig reparaturanfällig zu sein.

1976 wird der Rover SD1 lanciert. Dieses technisch zwar nicht besonders fortschrittliche Fahrzeug besticht mit überzeugendem Design und wird zum «Auto des Jahres» gewählt. Leider weist das Modell jedoch erhebliche Qualitätsmängel auf, was ihm schließlich den Titel «das am häufigsten abgeschleppte Auto» einbringt.

1977 wird der erfahrene Manager Sir Michael Edwardes als CEO berufen. Man hofft, dass es ihm gelingen wird, die negativen Entwicklungen aufzuhalten. Er empfiehlt zunächst, das Unternehmen zu verkleinern, und sagt den Gewerkschaftsaktivisten den Kampf an. Durch großen persönlichen Einsatz gelingt es ihm, die Wiederwahl des besonders aktiven Gewerkschafters Red Robo zu verhindern. Zudem wird das

Unternehmen erneut reorganisiert. Künftig soll Austin-Morris billige Fahrzeuge herstellen, Triumph Sportwagen, Rover Mittelklassenfahrzeuge und Jaguar Luxusfahrzeuge. Range Rover (1970 im Markt eingeführt) wird als eigener unabhängiger Produktionsbereich angegliedert.

	Kooperationen
--	----------------------

Um die hauptsächlichen Schwächen anzugehen (Technologiemängel, zu geringe Stückzahlen, fehlendes Investitionskapital), startet Rover 1979 – immer noch teilweise in staatlichen Händen – eine Kooperation mit Honda, die sich längerfristig als äußerst fruchtbar erweist (z. B. Kosteneinsparungen durch gemeinsame Plattformen). Rover kommt dank dieser Zusammenarbeit wieder auf die Beine und erzielt 1994 sogar einen geringen Gewinn. Das erste gemeinsame Produkt ist der Rover 800 (außen Rover, innen Honda), ein Modell, das an die großen Erfolge der 1960er Jahre anknüpfen kann. Doch viele Ingenieure von Rover fühlen sich durch die Zusammenarbeit mit Honda übergangen und verlassen das Unternehmen. Etwas später wird die noch verbleibende Ingenieurabteilung zum Verkauf ausgeschrieben.

1979 wird anlässlich einer erneuten Restrukturierung der Konzern in Austin-Rover umbenannt. Die traditionsreichen Marken MG, Morris und Triumph verschwinden vom Markt. Hergestellt werden nur noch die Marken Jaguar (Allesley, Coventry), Land Rover (Solihull), Austin (Longbridge, Birmingham) und Rover (Cowley, Oxford).

Der 1983 eingeführte Kleinwagen Austin Maestro erweist sich wie der seinerzeit lancierte Rover SD1 als sehr störungsanfällig.

1986 ändert Austin-Rover ein weiteres Mal den Namen. Das Unternehmen wird in Rover Group umbenannt. Die Marke Austin wird fallen gelassen, und die bestehenden Modelle werden künftig unter dem Namen Rover verkauft.

	Die Ära British Aerospace
--	----------------------------------

Nachdem British Leyland in die Gewinnzone zurückgekehrt ist, versucht die Regierung, ihre Anteile abzustoßen. Doch kein Autohersteller ist an einem Kauf interessiert. Schließlich übernimmt British Aerospace (BAe) das Unternehmen, allerdings mit der Auflage, dass es frühestens nach fünf Jahren wieder veräußert werden darf. Honda erwirbt 20% von Rover, und Jaguar wird 1989 an Ford verkauft.

1993 kommt der Rover 600 auf den Markt, der in enger Kooperation mit Honda entstanden ist. Ein Jahr später schreibt man nach einer langen

Durststrecke endlich wieder schwarze Zahlen und kann auch den seit den 1960er Jahren schwindenden Marktanteil wieder etwas ausbauen.

Die Ära BMW

1994 versucht British Aerospace, Rover wieder zu verkaufen. Da Honda kein Interesse zeigt, gelangt die Marke etwas überraschend in die Hände von BMW. Der bayrische Autohersteller hofft, mit dem Kauf seine Produktpalette ergänzen zu können und sich mit dem Land Rover Zugang zum lukrativen Segment der Geländewagen zu verschaffen. BMW investiert große Summen in die Produktentwicklung und führt «deutsche Praxis» im Unternehmen ein. Honda hingegen sieht im Verkauf an BMW einen Vertrauensbruch und zieht sich sogleich aus der Zusammenarbeit mit Rover zurück.

Während BMW Milliarden investiert, um neue Modelle zur Vervollständigung der eigenen Produktpalette zu entwickeln (z.B. den Land Rover Defender oder den neuen Mini), entstehen im neuen Werk in Longbridge Schwierigkeiten. Auch die deutschen Ingenieure, die BMW nach England sendet, können die Probleme nicht lösen. Außerdem leisten Lieferanten hartnäckigen Widerstand gegen geplante Veränderungen. Die Schwierigkeiten des «englischen Patienten» sind inzwischen so groß, dass sie sogar BMW selber bedrohen.

1998, immer noch unter der Ägide BMW, schreibt Rover wiederum Verluste in Milliardenhöhe. Im Heimmarkt bricht der Marktanteil um knapp 60% ein. Ein Jahr danach wird angesichts dieses Debakels bei BMW die Führungsspitze ausgewechselt.

Nach einer erfolgreichen, wenn auch etwas verspäteten Lancierung des Rover 75, dem neuen Hoffnungsträger, versucht BMW im Jahre 2000, Rover wieder zu veräußern. Das erweist sich jedoch als schwierig. Nach einem langen Hin und Her geht das hoch verschuldete Unternehmen für den symbolischen Betrag von 10 Pfund an ein Konsortium. Nur der selbständige Bereich Land Rover wird an Ford veräußert.

Die britische Autoindustrie

Nach dem Zweiten Weltkrieg hat die britische Autoindustrie noch Welt-niveau und produziert zahlreiche bedeutende Marken. Wohl als Ergebnis dieses Erfolges ruht sich die Branche in den 1950er Jahren etwas aus. Der Automarkt wächst jedoch kontinuierlich und wird zudem durch Exportsubventionen gestützt. Die Kapazitäten reichen kaum noch aus, um die Nachfrage zu befriedigen. So ist man etwa bei Rover immer

weniger in der Lage, den wachsenden Bedarf zu decken. Kunden müssen Jahre auf einen Wagen warten. Auch werden der Ausbau und die Erneuerung von Produktionsanlagen vernachlässigt. Fabriken und Produkte veralten. Ein ausgetrockneter Arbeitsmarkt stärkt außerdem die Gewerkschaften. Diese verhindern die Erneuerung der Infrastruktur und den Aufbau moderner Produktionsanlagen (in der Hoffnung, Arbeitsplätze zu erhalten). Während der 1970er Jahre kommt es zu zahlreichen Streiks. Dies führt zu Milliardenverlusten und wirkt sich ungünstig auf die Qualität der Fahrzeuge aus.

Da veraltete Anlagen auch bald veraltete Produkte produzieren, werden zunehmend Fahrzeuge aus Deutschland und Frankreich importiert. Nach der Verstaatlichung von British Leyland 1974 werden in einem offiziellen Bericht folgende Gründe für den schlechten Zustand der britischen Autoindustrie dargelegt:

- Überkapazitäten in den Produktionsanlagen und beim Personal,
- unzureichende Leistungen bei der Montage von Fahrzeugen,
- ungenügende Kapitalausstattung der Produktionswerke,
- mangelnde Investitionen für Innovationen und Modellentwicklungen,
- unattraktive Modellpalette,
- Zersplitterung der Branche in zu viele kleine Betriebe,
- überladene Modellpalette und zu viele Motortypen mit geringen Absatzvolumen.

Ende der 1970er Jahre beginnt sich die Branche etwas zu erholen. Die Kooperation von British Leyland mit Honda und die massiven Maßnahmen zur Sanierung der Branche (insbesondere der Abbau von Arbeitsplätzen) zeitigen gewisse Erfolge. Doch es gelingt nicht, die Branche zu retten. Nach zwei Jahrzehnten der Konsolidierung, des Umbaus und der Korrekturen ist die britische Automobilindustrie am Boden.

Nach dem Zusammenbruch von British Leyland Ende der 1980er Jahre sind die Pläne einer eigenständigen Autoindustrie in Großbritannien endgültig gescheitert. Im Zuge einer weltweiten Arbeitsteilung ist man nur noch die verlängerte Werkbank in der ehemaligen Schlüsselbranche. Alle großen Marken gehen an ausländische Gesellschaften: Bentley zu Volkswagen, Jaguar, Aston Martin und Land Rover zu Ford, Rolls-Royce und Mini zu BMW.

2008 wird Jaguar und Land Rover an den indischen Konkurrenten Tata Motors verkauft. Dass nunmehr die «Kronjuwelen» der Autoindustrie an einen Konkurrenten in einer ehemaligen Kolonie des «British Empire» verschachert werden, gibt den Medien Anlass zu einigen spöttischen Kommentaren.

BMW errichtet nach der Trennung von Rover eine Produktionsstätte in Oxford. Dort wird bis heute das Nischenmodell Mini hergestellt, von dem seither jährlich gegen 200 000 Einheiten abgesetzt werden.

Auch die Japaner wissen den Standort Großbritannien zu schätzen. Sie nutzen ihn als strategischen Brückenkopf, um von dort aus die europäischen Märkte zu bedienen.

	Die europäische Automobilindustrie
--	---

Die Automobilindustrie ist einer der wichtigsten Wirtschaftszweige Europas. Sie beschäftigt über 2 Mio. Mitarbeitende. Weitere 8 bis 10 Mio. Arbeitsplätze sind indirekt mit der Branche verbunden. Im Jahre 2006 erzielte die Automobilindustrie einen weltweiten Umsatz von 650 Mrd. Euro. Sie besteht aus relativ wenigen Unternehmen, die Automobile produzieren, und einer Vielzahl von unabhängigen Zulieferern, die etwa zwei Drittel der Produktion abdecken. Die Produktpalette umfasst Personenwagen, Lastwagen aller Gewichtsklassen, Lieferwagen, Autobusse, Motorräder sowie Fahrzeuge für Land- und Forstwirtschaft. Die wichtigsten Unternehmen sind Daimler, Volkswagen VW, BMW, Ford Europe, General Motors (GM) Europe, Renault, PSA (Peugeot-Citroën), Fiat und Porsche. Daneben gibt es einige kleine Hersteller sowie bedeutende Produktionsanlagen japanischer Marken. Lastwagen werden noch von Volvo, Scania, Iveco, MAN, Daf und Daimler hergestellt.

Die westlichen – das heißt US-amerikanischen und europäischen – Hersteller dominierten während vieler Jahre den Weltmarkt. Doch in den vergangenen Jahrzehnten kam es wegen der verschärften Konkurrenz der asiatischen Produzenten immer öfter zu Werkschließungen und zu Unternehmenszusammenschlüssen. Toyota übernahm 2007 die Position als weltweit größter Autohersteller vor General Motors (GM), die diese Stellung dreizehn Jahre lang innegehabt hatte.

Seit 2001 ist die Produktion von Autos zurückgegangen. Jährlich werden Autos im Gesamtwert von über 30 Mrd. Euro aus außereuropäischen Ländern importiert. Dem stehen allerdings Exporte in der Höhe von über 65 Mrd. Euro gegenüber.

Heutige Fahrzeuge weisen bereits eine bedeutende elektrische und elektronische Ausrüstung auf. Mit weiteren Entwicklungen ist zu rechnen. «Lean, clean, and safe» ist ein Leitsatz für die Weiterentwicklung der Automobilindustrie.

	Fragen
--	---------------

1. Was machte in den 1950er Jahren den Erfolg von Rover aus? Welche internen und externen Faktoren spielten dabei eine wesentliche Rolle?
2. (a) Skizzieren Sie die Entwicklung der wesentlichen Umweltfaktoren der letzten 50 Jahre in der Automobilindustrie.
(b) Wie haben sich die Erfolgsfaktoren in der Automobilindustrie im Verlaufe der Zeit verändert?
(c) Welche Erfolgsfaktoren werden in Zukunft für das Überleben eines Automobilherstellers entscheidend sein?
3. Welches sind die Gemeinsamkeiten jener Unternehmen, die sich erfolgreich den Umweltveränderungen stellen konnten? Welche Gemeinsamkeiten teilen jene, die in Schwierigkeiten geraten sind? Stützen Sie sich auf die Angaben im Fall sowie auf Ihre eigenen Kenntnisse über die Automobilindustrie
4. Welches waren die Hauptgründe für den Niedergang von Rover?
5. Wie könnte ein wirksames Frühwarnsystem eines Automobilherstellers aussehen? Skizzieren Sie die wichtigsten Komponenten: Wer erfüllt welche Aufgaben? Welches sind die relevanten Beobachtungsfelder, welches die hilfreichsten Informationsquellen? Welche Instrumente sollen eingesetzt werden? In welcher Form müssen die gewonnenen Erkenntnisse in den Strategieprozess integriert werden.
6. Welche Vorteile hatten die einzelnen Allianzpartner in der Allianz Rover-Honda?
7. Warum hat BMW Rover überhaupt gekauft? Welches könnten die Hauptgründe für das Debakel gewesen sein?

	Quellen
--	----------------

- Duncan, A./Cumming, S./Smith, Ch.: *The Strategy Pathfinder*. Oxford 2007
Geschäftsbericht BMW Group 1999
Haugh, D./Mourougane, A./Chatal, O.: *The Automobile Industry In and Beyond the Crisis*.
OECD, *Economic Department Working Papers No. 745*. January 2010
Mohr, Th.: *Strukturelle Gründe für die Krise von Rover*. Seminararbeit Universität Basel,
WS 2000/2001