

FUSIES IN AUTOLAND



ie

# Niet mét, maar ook niet zonder elkaar

Grote autoconcerns zoeken elkaar op voor samenwerking. Staat de auto-industrie aan de vooravond van een wereldwijde consolidatieslag? Vier redenen waarom 'frenemies' elkaar omarmen. En twee redenen waarom al die mooie fusieplannen wellicht toch gedoemd zijn om te mislukken.

Door **Bard van de Weijer**



Nissan verloor onlangs zijn van fraude verdachte topman Carlos Ghosn.

**T**allose malen heeft Renault de afgelopen maanden naar de gunsten van Nissan gedongen, maar de Japaners blijven de Franse toenaemingen halstarig afwijzen. Hoe wel beide bedrijven al twee decennia nauw samenwerken, weigert Nissan de door de Renault gewenste fusie. Hoe mooi de Fransen hun bruidsschat ook presenteren.

Dat is wonderlijk, want Nissan staat er niet bepaald flitsvaan voor. Het concern verloor onlangs zijn van fraude verdachte topman Carlos Ghosn, de verkoopdalen en de winst is gekelderde. Het aanhalen van de band met Renault, die al twintig jaar bestaat, lijkt nu logischer dan ooit, zeker omdat Renault bloeit.

Maar de Japaners weigeren, terwijl Renault bereid is onder veel gelijkwaardige voorwaarden de bestaande alliantie om te smeden tot een definitieve verbintenis. In de huidige samenwerking hebben de Fransen het voor het zeggen, logisch, omdat Renault Nissan twee de-

centia geleden van de ondergang reddde, door diezelfde Ghosn naar Tokio te sturen. Hij bracht het bedrijf tot bloei. Zeker zelfs, dat Nissan meer auto's verkocht dan Renault en meer winst boekte. Maar Parijs bleef de boerlijgende partij, tot ongenoegen in Tokio.

Dat Renault met Nissan wil fuseren, is begrijpelijk. Niet alleen wegens de twee al jaren samen en delen ze technologie en kennis, het smeden van zulke samenwerkingen is een belangrijke trend binnen de wereldwijde auto-industrie, zegt Stefan Bratzel, directeur van het Duitse onderzoeksinstituut Center of Automotive Management (CAM).

De laatste jaren hebben diverse grote autofabrikanten de banden aangehaald. Zo werken de voormalige aartsvijanden BMW en Daimler nu nauw samen op diverse gebieden, nam het Franse PSA zelf een samenwerkingsverband tussen Peugeot en Citroën) het Duitse Opel over en is Fiat/Chrysler (ook een fusiebedrijf) op zoek naar een partner. Eerder werd het Zweedse Volvo overgenomen door het Chinese Geely.

## REDE 1 ER ZIJN ENORME INVESTERINGEN NODIG

Aanleiding voor deze wereldwijde consolidatiegolf zijn enkele 'megatrends' die nu spelen, zegt Bratzel. "Technologische ontwikkelingen op het gebied van autonoom rijden, elektrificatie en auto's die online met elkaar in verbinding staan, vergen enorme investeringen in onderzoek," stelt hij. "Veel autoconcerns, zelfs de grootste, kunnen die niet zelf opbrengen."

Neem de opkomst van elektrische auto's. De auto-industrie heeft daar voor de komende jaren 300 miljard euro voor gereserveerd, alleen Volkswagen heeft al een kleine 50 miljard opziggezet om elektrische modellen te ontwikkelen, grondstoffen voor accu's veilig te stellen en fabrieken om te bouwen. Om kosten voor de ontwikkeling van e-auto's te beteugelen, zal Daimler nauw samenwerkingsverbanden aangaan met zijn rivalen om de marges te verbeteren, zei afgelopen maand Ola Kaellinen, die vanaf

volgende week aan het roer komt te staan bij Daimler.

## REDE 2 DE VERKOPPEN DALLEN

Ook sectoreconomist Max Erich die bij ING de auto-industrie volgt, denkt dat de wereld aan de vooravond staat van een consolidatiegolf. Hij ziet nog een belangrijke aanleiding: de wereldwijde ruglopende verkoop. "Meer pijnlijk wordt dat zichtbaar in China," zegt hij. "De groei daar zorgde er jarenlang voor dat autofabrikanten hun productie konden verhogen. Die belangrijke driver is nu weggevlagen."

## REDE 3 NIEUWE CONCURRENTEN

Om zaken ingewikkelder te maken komen er ook nog eens nieuwe spelers bij als Tesla, Nio, Byton en diverse andere Chinese fabrikanten van e-auto's. Er is

een nieuw mobiliteitsuniversum aan het ontstaan," zegt Bratzel, "inclusief nieuwe digitale spelers als Uber, Google, Apple. Er is echt sprake van een paradigmaverandering in de industrie."

Ook Erich ziet dit gebeuren. Autofabrikanten krijgen volgens de economist te maken met zaken die voor hen nieuw zijn. Ze moeten de grondstoffenmarkt op en accu's en software gaan ontwikkelen voor deelpatrimonium en autonoom rijden. Daar ligt hun kracht niet, maar dat moet het wel worden.

Bij grondstoffen en accu's draait het voornamelijk om schaal, aldus Erich. Autonoom rijden en mobiliteitsplatformen zijn erin samenwerkingsverbanden om te bouwen. "Van daar is het stelsel de markt kan bedienen plaats de vruchten." Volgens de economist is het daarom 'pure noodzaak' dat fabrikanten naar elkaar toe kruipen. "Van daar is het recente nieuws over allianties en mogelijke overnames."

Nu de regels van het spel worden herschreven, ziet Bratzel ook samenwerkingen ontstaan tussen partijen die vroeger weinig met elkaar van doen hadden, zoals Waymo (de Google-dochter die is gespecialiseerd in autonoom rijden), dat samenwerkt met Fiat/Chrysler en Volvo. Daarnaast ontstaan vormen van 'co-optitie' (tussen 'frenemies' (samentrekkingen van cooperatieve competitie) en 'friends/enemies', voormalige vijanden die vriendschap sluiten).

In het fusiespel draait het er niet per se om de grootste te worden, zoals een paar jaar geleden voorspeld door wijlen Fiat-topman Sergio Marchionne. Die dacht dat een autoconcern minstens tien miljoen auto's per jaar moest produceren om te kunnen overleven. "Inmiddels is het al lang niet meer survival of the fittest," zegt Bratzel. Er moet vooral slim worden samengewerkt om al die technologische coepel samen te brengen in de hedendaagse auto.

Bratzel denkt wel dat een zekere omvang noodzakelijk is om te overleven. Maar die ligt lager dan Marchionne voorspelde (tien miljoen). Een minimumomvang van vier tot vijf miljoen voertuigen per jaar volstaat, denkt hij.

## REDE 4 MASSA DRUK DE PRISJ

ING-economist Erich ziet juist wel meer megalomanië ontstaan met een jaarproductie van meer dan tien miljoen. "In de oude autovereld was dat niet zo nodig. BMW en Daimler hebben jarenlang forse winsten kunnen maken met 2- tot 2,5 miljoen auto's per jaar, doordat ze zich konden onderscheiden op imago, design en vooral hun verdringingsmoeren."

Die laatste component valt weg met de opmars van de deelpatrimonium. Door de opkomst van deelpatrimonium zal de auto bovendien meer een commodity worden, een gebruiksvoorwerp waar bij de grote aantallen ook veel meer tellen. Hoe meer schaal, hoe goedkoper je kunt produceren. "Dus is in de nieuwe wereld die tien miljoen juist wel nodig. Gevoel: meer allianties en fusies."

Voor de consument is dit goed nieuws: prijzen zullen dalen en de keuze groeit. Erich denkt dat er op korte termijn eerder meer dan minder auto's worden verkocht. De complexe technologie van brandstofmotoren vormde vroeger een toetredingshorde, maar veel partijen kunnen nu of binnenkort een elektrisch aangedreven auto bouwen. "De stofzuigerfabrikant Dyson, die over enkele jaren met een auto op de markt komt."

## REDE 5 WAAROM NIET 2 POLITIEKE WERSTAND

Niet iedereen profiteert. Met name voor de werkmaker in de blauwe overheid is de

toekomst in de autosector somber. Werkgelegenheid staat onder druk door e-auto's, die minder complex zijn dan hun fossiele voorgangers. Volgens een studie van CAM van twee jaar geleden zal 15 tot 20 procent van de banen in de Duitse autosector verdampen als in 2030 de helft van de nieuwe auto's elektrisch is. Volkswagen ziet het gevaar probeert werkgelegenheid zeker te stellen door een miljard euro te steken in de productie van accu's, een activiteit die in Europa nauwelijks bestaat. Door accufabrieken te bouwen, hoopt het concern de vakbonden tevreden te houden.

Of een accufabriek veel zal helpen, is onzeker, zegt Bratzel. De productie van zogenoemde cellen is sterk geautomatiseerd. Er zullen dus banen verdwijnen, maar ook nieuwe ontstaan, alleen vaak in andere sectoren. Ook dat is een probleem: "Je kunt een fabrieksarbeider niet zomaar omscholen tot software-engineer. Mogelijk kunnen voormalige autobouwers terecht in de dienstverlening. Maar daar zijn de verlonsters minder hoog. Duitsland heeft hier echt een probleem."

## WAAROM NIET 2 CULTUURVERSCHILLEN

Dan is er nog de werbaarste praktijk die het samengaan van autofabrikanten tot een lastige exercitie maakt. De lijst van huidige fusieplannen mag lang zijn, die van mislukkingen is minstens even indrukwekkend. Denk aan de fusie tussen Ford en Volvo, die tussen General Motors en Saab, tussen General Motors en Opel. Uiteindelijk allemaal misbakels. De grootste flop: de megafusie in de jaren negentig tussen Daimler en Chrysler, die na enkele jaren ongedaan werd gemaakt omdat het niet boterde tussen de twee.

De belangrijkste reden dat het misgaat: cultuurverschillen. Neem Nissan en Renault. Bij Nissan heerst een ingenieursmentaliteit, met een focus op betrouwbaarheid en bouwkwaliteit, terwijl Renault de laatste jaren - onder de Nederlandse Landreus van den Esker - meer deïggendreven is. De top van Nissan weet zich bovendien ten orentrecht te verhoudt door die van Renault.

Ook bij andere beoogde outpartners zijn er dreigingen. Neem Volkswagen, dat deels staandeigendom is, waardoor werkgelegenheid een grote rol speelt. Overheden willen immers koste wat het kost baanverlies voorkomen. En dan zijn er nog families op de achtergrond. Zoals de families Porsche en Pëch bij het VW-concern, de familie Ford bij Ford en de Agnelli's bij Fiat. Hun invloed maakt een impetuos samengaan met andere bedrijven vaak lastig.

Het idee dat Renault en Nissan een andere fusieer om daarna Fiat/Chrysler in te lijen, lijkt overambitius," noteerde Max Warburton van onderzoeks-bureau Bernstein onlangs. "Het negatieve motieven en een lange geschiedenis van mislukte fusies."



de Volkskrant 17/05/2019, bladzijden 26 & 27  
All rights reserved. Gebruik and reproductie enkel mits toelating van de uitgever via de Volkskrant

