



Met charisma, contacten en ervaring in grote deals ben je nog geen automotive goeroe.

Killing field

Twee jaar duurde het sprookje van Victor Muller en zijn Saab. Een jongensboekverhaal dat vanaf het begin uitgesproken *believers* en *non-believers* kende. De vraag wie gelijk had is achteraf gemakkelijk te beantwoorden.

Het is oorlog in het wereldwijde premiumsegment. Audi staat marktleider BMW naar het leven en zelfs Mercedes Benz heeft het moeilijk onder de zware concurrentiedruk. De vraag is hoe groot en financieel sterk een premiumproducent moet zijn om zelfstandig te kunnen overleven. De gigantische ontwikkelingskosten zijn eigenlijk voor elk premiummerk te hoog om zelfstandig te blijven. Om het label premium te rechtvaardigen moet een merk aan een aantal criteria voldoen: perfecte kwaliteit, voorloper op het gebied van innovatie en duurzaamheid, begeerlijk, en het waarmaken van de premiumbelofte bij de dealer. Indien aan deze condities is voldaan mag er een premumprijkaartje aan hangen waarmee er voldoende geld verdiend wordt om de continuïteit en zelfstandigheid te waarborgen. Mercedes en BMW voldoen nog aan deze vereisten, maar labels als Lancia, Alfa Romeo, Infiniti, Land Rover en Jaguar kunnen in deze competitieve tijd niet meer bestaan zonder financiële en technische hulp van een rijke moeder met eeuwigdurende valse hoop dat het ooit weer goed komt met de zieke premiumdochter. Ik durf te stellen dat Volvo, tenzij het met hulp van het relatief kleine Geely zijn zaken heel snel op orde brengt, een moeilijke tijd tegemoet gaat en vraag me af of zelfs Lexus zonder de *economy of scale* voordelen van de moeder even succesvol zou zijn.

Onder deze omstandigheden moest Victor Muller proberen zijn Saab van de ondergang redden. Tel daarbij op een tekort aan kapitaal, te lage volumes, een te grote technologische achterstand en het gebrek aan een premium wereldwijd distributienetwerk en het is duidelijk dat Saab ook zonder de grote tijdsdruk, een financiële crisis van ongekende proporties en onwillige hoge heren van General Motors, nooit echt een overlevingskans had in het Automotive Killing field. Weliswaar heeft Muller op juridisch en financieel gebied een prima track record en beschikt hij over een flinke dosis overtuigingskracht. Maar met charisma, contacten op het hoogste niveau en ervaring met het maken van grote deals ben je nog geen automotive goeroe. Daarvan zijn de bedenkelijke commerciële resultaten met Saab en Spyker het nuchtere bewijs.

Een kapitaalkrachtige mondiale volumespeler die een echt premiummerk aan haar portfolio wil toevoegen, had misschien nog redding kunnen bieden. Maar vaak blijken deze fabrikanten zelf ook niet in staat om een premiummerk te managen. Ford faalde met Volvo, Jaguar en Land Rover en GM is er in twintig jaar niet in geslaagd om Saab tot bloei te brengen. In die periode verloor de Zweedse fabrikant bovendien wereldwijd zijn overtuigende waarde als premiummerk. Waarom zou een wereldspeler zo'n merk dan nog kopen?

Arjen de Jong, executive searcher NMC Nijse International en voormalig directeur BMW Nederland