

CAMA-Kommentar

9/2009

Kooperationen in der Automobilindustrie - Beschleunigung des Kooperationskarussells in Zeiten der Krise

95% der Automobilunternehmen sind heute bereits in Kooperationen eingebunden, die auf Vereinbarungen zwischen mindestens zwei rechtlich und meist auch wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen beruhen und sich in ihrem Umfang häufig auf konkrete Projekte, Produktgruppen oder Geschäftsfelder beschränken.

Mit Verstärkung der aktuellen Krise scheinen Automobilunternehmen wieder mehr Kooperationen einzugehen. Das **Kooperationskarussell beschleunigt sich krisenbedingt**, weil der Wille zur Kooperation wegen der steigenden Überkapazitäten und des stark gestiegenen Kostendrucks zunimmt. Die Automobilunternehmen sind heute eher bereit oder sogar gezwungen, Lasten zu teilen, als sie es noch vor einem oder zwei Jahren waren.

Es gibt gegenwärtig immer mehr Beispiele von Kooperationen in der Automobilindustrie, bei denen die Krise als ursächlich genannt wird. So hieß es z.B. in der Börsenzeitung vom 17.2.2009 zur Zusammenarbeit von Daimler und BMW: "die weltweite Krise in der Automobilindustrie verstärkt bei den Herstellern den Druck die Kosten zu senken. Dies dürfte auch die seit 2007 laufenden Gespräche fördern" und bereits einen Tag später, dass beide Unternehmen mit einer Zusammenarbeit beim Einkauf von Teilen, aber auch bei der Hybridtechnik ihren sinkenden Aktienkursen entgegenwirken wollen. Im April 2009 betont BMW-Chef Reithofer, dass die Kooperation mit Daimler möglichst weit ausgedehnt werden soll. Fiat und Chrysler streben noch weitergehend eine "global strategic alliance" an, die neben gemeinsamen Vertriebswegen auch gemeinsame Plattformen nutzen soll. Das krisengeschüttelte Unternehmen Fiat tritt damit die Flucht noch vorne an und plant die Kooperation durch eine Kapitalbeteiligung an Chrysler zu festigen. Andere Beispiele sind die Kooperationen von Bosch und ZF Services oder eher vorübergehende krisenbedingte Kooperationen wie die Hilfen, die Automobilhersteller wie Daimler, aber auch Modullieferanten wie ZF und Continental schwächelnden Zulieferern bieten.

Diese Beispiele lassen **drei Formen krisengetriebener Kooperationen** erkennen:

1. Technologische Allianzen

Solche Allianzen werden von zwei oder mehr selbstständigen Unternehmen eingegangen, um gemeinsam einen technologischen Rückstand aufzuholen ("leapfrogging") oder sich an die Spitze einer technischen Entwicklung zu setzen. Als Beispiele seien hier die Kooperationen von Li-tec oder der Deutschen Akkumotive GmbH mit Daimler und Evonik genannt. Auch Kooperationen mit Energieversorgern zum Aufbau der notwendigen Infrastruktur für Plug-in Fahrzeuge haben bereits alle OEM angestoßen.

2. Kooperationen zur Sicherung der Eigenständigkeit

Vor allem Kooperationen, die selbst bislang hochprofitablen Unternehmen Einsparungen versprechen und über einen höheren Aktienkurs oder gar wechselseitige Kapitalverflechtungen die Eigenständigkeit sichern helfen, werden von Automobilunternehmen stärker gesucht, seit zu Beginn der Krise ihre ohnehin unterbewerteten Aktienkurse noch weiter eingebrochen sind. Beispiele sind die genannte Einkaufskooperation zwischen Daimler und BMW, um dem Rückgang der Aktienkurse entgegenzuwirken, und die Allianz zwischen Fiat und Chrysler mit gemeinsamem Einkauf und Verwendung von gemeinsamen Plattformen.

3. Kooperationen zur vorübergehenden Stützung insolvenzgefährdeter Lieferanten

Einige Kooperationen werden in Zeiten der Lieferkrise nicht freiwillig eingegangen, sondern durch die Bedrohung des Ausfalls eines insolvenzgefährdeten Zulieferers und damit die Bedrohung der Lieferkette erzwungen. Wichtige Lieferanten, die nicht gleich übernommen werden sollen, können eine Zeitlang im Rahmen einer Kooperation gestützt werden. Automobilhersteller halten sich bei dieser Form der Kooperation eher zurück und setzen - mit Ausnahme von Daimler, die ihrem bereits insolventen Hersteller von Schallisolationen und akustischen Lösungen, Stankiewicz, im Rahmen einer Fortführungsvereinbarung helfen - eher auf wettbewerbsfähige Zulieferer (BMW) oder beobachten die Lieferanten im Rahmen des Risikomanagements (VW). Bei Modullieferanten ist die Stützung insolvenzgefährdeter Lieferanten verbreiteter. ZF kündigte z.B. an, Tier-2-Lieferanten durch höhere Bezahlung, Lieferantenkredite und verbesserte Zahlungsbedingungen zu helfen und auch bei Continental wird über eine solche Stützung von Lieferanten nachgedacht.

Alle drei Formen krisengetriebener Kooperationen sind wie alle Kooperationsstrategien Hilfsstrategien, um in Zeiten der Krise im Wettbewerbskampf um Marktanteile zu bestehen. Schon bei den üblichen Kooperationsstrategien zur Stützung des Preispremiums gegenüber Konkurrenten oder der Bearbeitung der Weltmärkte besteht allerdings das **Risiko**, dass unsystematische Kooperationen Mehrwert vernichten, wenn die durch sie angestrebten Unternehmensvorteile nicht erreicht werden können und sogar die Gewinne sinken. Dies ist der Fall, wenn keine Synergien möglich sind (schlechter Deal) oder keine ausreichende Veränderung in den Unternehmen erfolgt (guter Deal, schlechte Umsetzung).

Krisengetriebene Kooperationen sind noch **stärkeren Risiken** ausgesetzt, weil zusätzlich

1. technologische Allianzen oftmals von Konkurrenten in Bereichen gebildet werden, an denen ihre gegenwärtigen oder künftigen Kompetenzen hängen. Deshalb halten die Kooperationspartner häufig Wissen zurück, was den Erfolg der Kooperation beeinträchtigt.
2. Kooperationen zur Sicherung der Eigenständigkeit insbesondere durch wechselseitige Kapitalbeteiligungen stoßen oft auf Widerstände der Eigentümer und Manager, weil es alte Seilschaften durcheinander bringt. Dadurch wird ihr Erfolg beeinträchtigt.
3. Kooperationen zur Stützung insolvenzgefährdeter Lieferanten sind einseitig und zudem mit dem Insolvenzrisiko eines Kooperationspartners behaftet.

Angesichts der hohen Risiken krisengetriebener Kooperationen, die über das allgemeine Kooperationsrisiko noch hinausgehen, ist in besonderem Maße darauf zu achten, dass ein solches **krisengetriebenes Kooperationsmanagement systematisch erfolgt** und **Mehrwert**

schafft, damit sich das Kooperationskarussell in Krisenzeiten nicht nur schneller sondern auch zum Erfolg dreht.

Eine Voraussetzung für ein ökonomisch sinnvolles systematisches Kooperationsmanagement bildet die Komplementarität der Kooperationspartner. Milgrom und Roberts (1990 und 1992) begründen den Vorteil der Komplementarität mit einem traditionellen mikroökonomischen Optimierungsmodell. Danach ist der Wert der Zielfunktion umso höher, je stärker die Variablen gleichgerichtet sind. Die Komplementarität wird erhöht, wenn sich die Unternehmenskulturen der Kooperationspartner annähern. Die Unternehmenskultur bietet den Mitarbeitern eines Unternehmens eine Orientierung. Außerdem kann sie die Tätigkeit im Unternehmen, hier speziell die Mitarbeit an einem Zusammenwachsen der Kooperationspartner, motivieren und eine Identität gegenüber anderen (nicht-Partner) Unternehmen schaffen. Zudem kann eine Unternehmenskultur dazu beitragen, die Komplexität zu senken, gerade für Manager der unteren Ebenen, die nicht an den Kooperationsverhandlungen beteiligt waren und nicht alle Informationen besitzen. Gerade bei unvollständiger Information und begrenzter Informationsverarbeitungsfähigkeit unterstützt die Unternehmenskultur die Entscheidungsfindung. Damit lassen sich zwei Ansatzpunkte für ein systematisches Mehrwert schaffendes Kooperationsmanagement ableiten:

- Screening der Komplementarität der Kooperationspartner im Rahmen der Analyse der Rationalität der Kooperation als Voraussetzung für (Verbund)Vorteile und (Transaktionskosten)Nachteile entlang der Wertschöpfungskette ("hard facts" der Kooperation)
- stärkere Angleichung der Unternehmenskulturen der Kooperationspartner als Voraussetzung für eine Identität, Motivation und bessere Entscheidungsfindung der Mitarbeiter der Partnerunternehmen als "soft facts" bei der Umsetzung der Kooperation.

Komplementarität und ein systematisches Kooperationsmanagement sind bei krisengetriebenen Kooperationen besonders wichtig:

Technologische Allianzen können z.B. nur funktionieren, wenn sich die Technologien der Partner maximal ergänzen und beide so stark profitieren, dass sie ihr Wissen nicht zurückhalten. Die Unternehmenskulturen sind hier weniger wichtig, da in der Regel nur im Bereich von Forschungs- und Entwicklung zusammengearbeitet wird.

Kooperationen zur Sicherung der Eigenständigkeit, insbesondere mit Kapitalverfechtungen, sind nur denkbar, wenn es sowohl zu Verbundvorteilen entlang der Wertkette z.B. in den genannten Einkaufskooperationen, als auch zu einer Angleichung der Unternehmenskulturen kommen kann, da dies den Widerständen der Eigentümer und Manager entgegenwirkt.

Kooperationen zur Stützung insolvenzgefährdeter Lieferanten dürfen nur kurzfristig erfolgen. Hier ist das Screening der Komplementarität folglich von keiner großen Bedeutung, erst recht nicht die Angleichung der Unternehmenskulturen.

Insgesamt kann durch Screening der Komplementarität und Angleichung der Unternehmenskulturen in der Vorfeld- und in der Integrationsphase einer krisengetriebenen Kooperation darauf hingewirkt werden, dass die Risiken bei krisenbedingter Beschleunigung des Kooperationskarussells zurückgehen und ein Mehrwert geschaffen wird.

Haben Sie Anmerkungen zu diesem Kommentar?

info@cama-automotive.de – wir antworten umgehend!