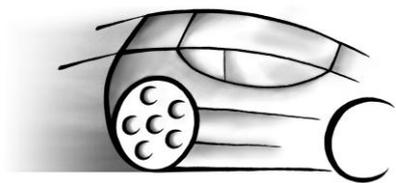


## **CAMA-Studie zur Automobilindustrie**

### **Strategien zur systematischen Bewältigung der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise**

Prof. Dr. Heike Proff

CAMA-Studien zur Automobilindustrie | 004



Die Reihe CAMA-Studien zur Automobilindustrie wird herausgegeben von

Prof. Dr. Heike Proff  
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre & Internationales Automobilmanagement  
Universität Duisburg-Essen  
Bismarckstr. 90

Lektorat: Marlies Grothe (M.A.)  
Tel: (0)203-379-1055  
Fax: (0)203-379-1599  
marlies.grothe@uni-due.de

© April 2009  
Universität Duisburg-Essen

# Strategien zur systematischen Bewältigung der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise

1. Einleitung
2. Ursachen der gegenwärtigen Wirtschafts- und Finanzkrise
3. Auswirkungen der gegenwärtigen Wirtschafts- und Finanzkrise
  - 3.1 Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise auf die deutsche Wirtschaft
  - 3.2 Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise auf die Automobilindustrie
4. Systematische Bewältigung der gegenwärtigen Wirtschafts- und Finanzkrise
  - 4.1 Die dynamische Strategie des systematischen Krisenmanagements
    - Erklärung und Prozess
  - 4.2 Strategien zur systematischen Krisenbewältigung als relevante Teilstrategie in der gegenwärtigen Wirtschafts- und Finanzkrise
5. Ausblick

Diese CAMA-Studie bietet „Strategien zur systematische Bewältigung der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise“ im Rahmen der dynamischen Strategie des systematischen Krisenmanagements. Die aktuelle Absatzkrise in der Automobilindustrie zieht eine lieferbedingte Krise nach sich, so dass neben internationalen Wertschöpfungsstrategien zur Überwindung der absatzbedingten Krise auch Strategien zum Umgang mit Lücken in der Lieferkette abgeleitet werden. Die Wahl dieser Strategien muss in Abhängigkeit von den Kosten und den Kompetenzen der Unternehmen erfolgen.

## 1. Einleitung

Gegenwärtig sind die Zeiten besonders schwierig für die deutsche Automobilindustrie. Die Neuzulassungen in Deutschland sind gegenüber dem schon schwachen Vorjahr eingebrochen – im November in einzelnen Segmenten um bis zu 30% - und auch die Exporte gehen zurück, weil die bislang wachsenden „Emgering (Automobile) Markets“ wie z.B. China in gleicher Größenordnung einbrechen. Viele Automobilhersteller und Zulieferer müssen ihre Produktion zumindest zeitweise unterbrechen. Mag man das nun Krise oder nur eine große Herausforderung nennen – sie muss in jedem Fall systematisch angegangen und bewältigt werden.

Was sich Mitte 2007 durch erste Erschütterungen im globalen Finanzsystem erstmals andeutete und im September 2008 mit der Insolvenz von Lehman Brothers zu einer globalen Finanzkrise wurde, bei der nach Einschätzung des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung [1] nur durch staatliche Subventionen ein Zusammenbruch des gesamten Finanzsystems zu verhindern war, hat nun auch die Realwirtschaft in Mitleidenschaft gezogen.

Die deutsche Wirtschaft ist durch die Finanzkrise Mitte November 2008 erstmals seit 2003 in eine Rezession geraten, allerdings auch, weil die Weltkonjunktur nach einer sehr langen und kräftigen Expansionsphase ohnehin in einen zyklischen Abschwung gekommen war. Von Juli bis September 2008 schrumpfte die Wirtschaftsleistung in Deutschland um 0,5 Prozent zum Vorquartal. Damit sank das Bruttoinlandsprodukt das zweite Quartal in Folge, was nach gängiger Definition als so genannte „technische Rezession“ gilt. Für 2009 werden eine steigende Arbeitslosigkeit und bestenfalls ein Nullwachstum, eher jedoch ein ein- bis zweiprozentiger Rückgang des BIP erwartet - nach einem Plus von 2,5 Prozent 2007 und nur noch 1,7 Prozent in diesem Jahr. Mögliche und teilweise schon erfolgte Zinssenkungen und die fallenden Rohstoffpreise können dieser Entwicklung nur wenig entgegensetzen [2].

Die Automobilindustrie redet seit dem ersten Schock, der vorübergehenden Schließung des Bochumer Opelwerkes im Oktober 2008, von einer Krise. Damals wurde mit Einbrüchen beim Neufahrzeugabsatz je nach Segment von 20 bis 30% gerechnet. Inzwischen haben Unternehmen mit Absatzeinbrüchen von bis zu 45 Prozent zu kämpfen [3]. Dadurch steht nicht nur der weltgrößte US-amerikanische Automobilhersteller GM vor der Insolvenz, sondern auch so renommierte deutsche Zulieferer wie der Tier-1-Lieferant und Getriebeproduzent GETRAG oder kleine Zulieferer wie die Gimotive-Gruppe, die Schallisolationen und Akustiksysteme für die Automobilindustrie herstellt.

In Deutschland gibt es bislang noch keine gesicherten Prognosen zu den Auswirkungen der gegenwärtigen Krise auf die Automobilindustrie. Erste Abschätzungen sprechen aber dafür, dass 50.000 Arbeitsplätze verloren gehen könnten. Auch wenn bei solchen Zahlen Vorsicht geboten ist, weil darunter auch Stellen fallen, deren Abbau schon vor der Krise beschlossen wurde, dürften weitergehende Kapazitäts-

anpassungen notwendig werden: denn Überstunden und Resturlaube wurden bereits abgebaut, der Zeitarbeitsstand reduziert und Produktionskapazitäten temporär über den Jahreswechsel stillgelegt.



Die (deutschen) Automobilunternehmen müssen schnell reagieren und erscheinen doch – wie oft in Krisen - schwerfällig und reagieren spät und dann ad hoc [4]. Reaktionen dauern lange, weil die wenigsten Unternehmen flexible Strukturen aufweisen und nur selten umfassende Krisenreaktionspläne vorliegen. Dabei könnte ein weiterer Stellenabbau mit Kompetenzabflüssen einhergehen und damit mittelfristig zu einem Nachteil im internationalen Kompetenzwettbewerb und Wettbewerb führen.

Ein systematisches Krisenmanagement wäre nötig: es umfasst das systematische Vorsorgen und Bewältigen von Krisen. Zum Vorsorgen ist es aber nun - mitten in der Krise - bereits zu spät. Bleibt nur noch die systematische Krisenbewältigung als dynamische Teilstrategie. Auch dabei sollten Automobilunternehmen sehr systematisch vorgehen. Dann bietet die Krise Automobilunternehmen sogar die Chance, mit verbesserten Wertschöpfungsstrategien gestärkt daraus hervorzugehen, da gegenwärtig fast alle Wettbewerber in der gleichen misslichen Lage stecken.

Dies kann aber nicht durch staatliche Unterstützung geschehen, wie sie in Deutschland lange nicht gehörte Rufe fordern: Opel forderte Mitte November ein „Unterstützungspaket“ für die europäischen Automobilhersteller von 40 Mrd. EUR., um sie angesichts der damals geforderten 34 Mrd. US-Dollar an finanzieller Unterstützung durch die amerikanische Regierung für amerikanische Automobilhersteller für die Entwicklung und Produktion kraftstoffsparender Hybrid- und Elektrofahrzeuge nicht schlechter zu stellen. Damit wäre allerdings ein Subventionswettbewerb begonnen, der kaum mehr zu stoppen und volkswirtschaftlich fatal wäre. Hier müssen Anreize reichen - die Allgemeinheit muss schon die Konsequenzen der hochriskanten Politik der Banken tragen – weitere Steuergelder zu Finanzierung maroder Unternehmen führen zwangsläufig in einen Teufelskreis [5].

Nach einem kurzen Überblick über die Ursachen der gegenwärtigen Wirtschafts- und Finanzkrise sollen die Auswirkungen untersucht werden: zunächst auf die deutsche Wirtschaft und dann auf die deutschen Automobilunternehmen. Im Zentrum dieses updates wird dann die Teilstrategie einer systematischen Krisenbewältigung in der dynamischen Strategie des systematischen Krisenmanagements verortet und konkretisiert.

## **2. Ursachen der gegenwärtigen Wirtschafts- und Finanzkrise**

In den USA hat die expansive Geldpolitik das Aufblähen der Immobilienblase gefördert und die Wirtschaftspolitik hat die Banken ermuntert, Darlehen selbst an Personen mit zweifelhafter Bonität zu ver-

geben. Die Finanzaufsicht hat Forderungen nach Deregulierung leichtfertig nachgegeben und z.B. Kreditvorschriften für Investmentbanken gelockert: Damit schwanden die Risikopuffer und die Prozyklizität des System hat sich verstärkt. Bei fallenden Grundstückpreisen waren Abschreibungen im Finanzsystem unumgänglich, was Unsicherheiten geschaffen hat und zu risikoaversen Verhalten der Finanzinstitutionen führte. Die Finanzmittel wurden knapper, wodurch Banken höhere Kosten der Refinanzierung hatten, was wiederum die Kundenkreditvergabe reduzierte. Überschuldete Kunden konnten Kredite nicht zurückzahlen, die Grundstückspreise sanken weiter und die Spirale begann von Neuem.

Kritisiert werden in diesem Zusammenhang die Rating-Agenturen, die trotz fehlender Erfahrung mit Finanzinnovationen exzellente Testate ausgestellt haben, die Bankenmanager, die die Grundregel einer Korrelation von Risiken und Renditen missachtet haben und auch die Aufsichtsrate [6].

Die Finanzkrise konnte auf die Realwirtschaft überschwapen, weil

- die Kreditvergabe der Banken an Haushalte, Unternehmen und Regierungen einbrach,
- Buch- und Realvermögen vernichtet wurden, z.B. durch sinkende Aktienkurse und Immobilienpreise,
- Einkommen im Finanzsektor durch Bankenpleiten und Aussetzung von Bonizahlungen wegfielen und
- die Aktivitäten in der Bauwirtschaft nachließen.

Dabei wurde die Gefahr einer Finanzkrise in den USA aufgrund der spekulativen Aufblähung der Immobilienpreise schon länger gesehen und diskutiert. Es zeigt sich bei Unternehmen – gerade auch in der Automobilindustrie – aber immer wieder übertriebene Euphorie, ein „Herdenverhalten“ und eine fehlende eigene Interpretation der Lage [7]. Dies führte zu „Fehlern [...] in der Erkennung und Diagnose von Risiken“[8], die sich durch die Krise verstärkten. Dies war schon in der asiatischen Wirtschafts- und Finanzkrise 1997/98 eine Ursache für den massiven wirtschaftlichen Einbruch [9] und zeigt sich auch bei der jetzigen weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise.

### **3. Auswirkungen der gegenwärtigen Wirtschafts- und Finanzkrise**

Auch wenn die Bankenkrise gestoppt werden konnte, werden doch starke Auswirkungen der gegenwärtigen Wirtschafts- und Finanzkrise auf die deutsche Wirtschaft und auf die Automobilindustrie erwartet.

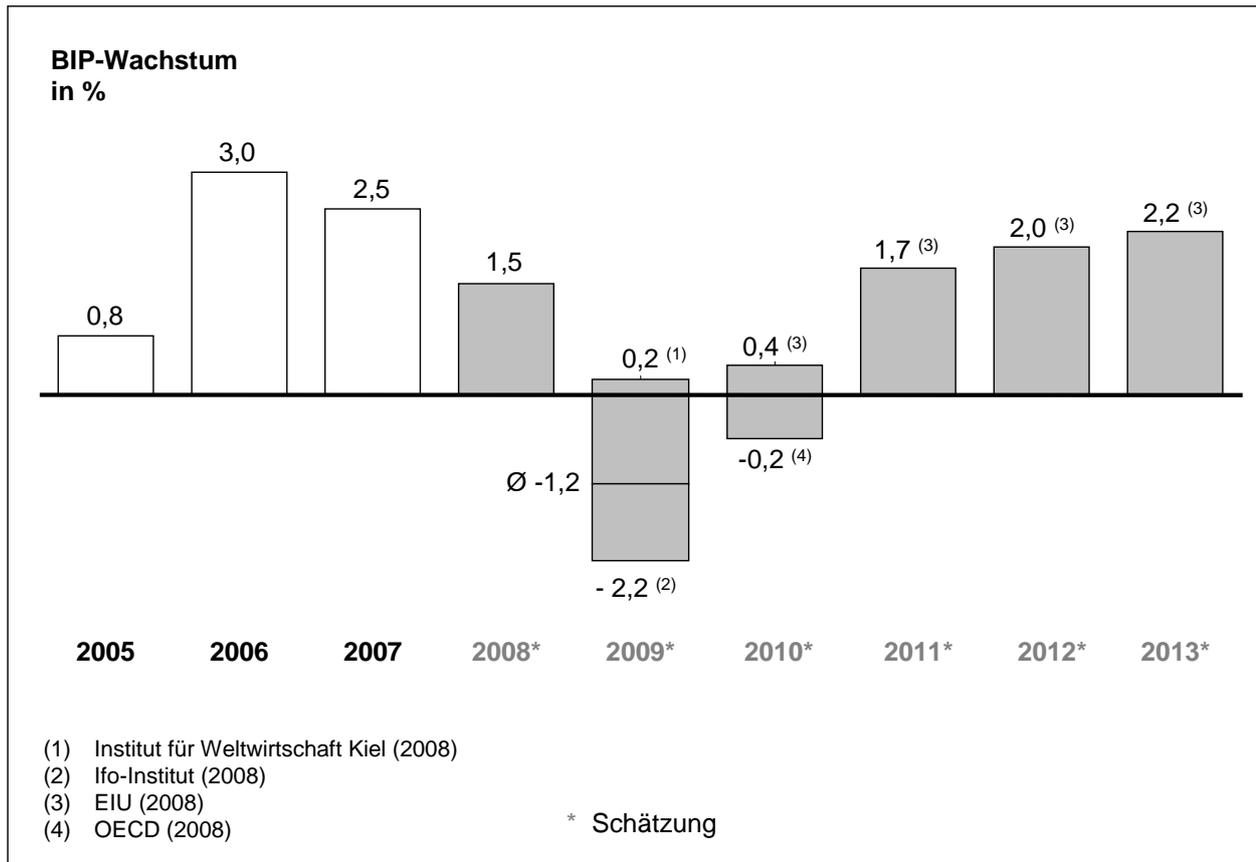
### 3.1 Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise auf die deutsche Wirtschaft

Wirtschaftsforschungsinstitute in Deutschland sind sich mit dem Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Lage einig, dass der gravierende Schock im Finanzsystem „erhebliche realwirtschaftliche Folgen“ haben wird, zumal die Weltkonjunktur ohnehin in einen zyklischen Abschwung geraten ist [10].

Nach Wachstumsraten des BIP von 3,0 Prozent 2006 und 2,5 Prozent 2007, erwarten die führenden Prognoseinstitute und Analysten wie das Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung in München, das Kieler Institut für Weltwirtschaft und das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung 2008 schon nur noch ein Wachstum von 1,5 Prozent und 2009 im Durchschnitt einen Rückgang der wirtschaftlichen Leistung um 1,2 Prozent. Dies zeigt eine Zusammenstellung der Prognosen der führenden Wirtschaftsforschungsinstitute und Analysten [11] (Stand 15. Dezember 2008, Abb. 1). Die Erwartungen schwanken zwischen einem leichten Wachstum von 0,2 Prozent (Prognose des Kieler Instituts für Weltwirtschaft) und einem Rückgang um 2,2 Prozent (Prognose des Ifo-Instituts) [12]. Die unterschiedlichen Erwartungen der verschiedenen Prognosen erklären sich zum einen aus unterschiedlichen Annahmen z.B. zur Entwicklung der Beschäftigung. Zum anderen wurden die Prognosen zu unterschiedlichen Zeitpunkten erstellt: der Sachverständigenrat hat sein Gutachten (mit einem erwarteten Nullwachstum) schon im September und Oktober 2008 zu Beginn der Krise erstellt, das Ifo-Institut erst Anfang Dezember 2008, als die Krise schon sehr viel deutlicher zu spüren war. Am 16. Dezember wurde bekannt, dass das Wirtschaftsministerium in internen Berechnungen inzwischen damit rechnet, dass die Wirtschaftsleistung 2009 um drei Prozent oder mehr schrumpfen wird.

Bei Prognosen zur mittelfristigen wirtschaftlichen Entwicklung nähern sich die Forschungsinstitute wieder an: Für das Jahr 2010 wird eine Entwicklung des BIP zwischen 0,4 Prozent (Prognose der EIU) und -0,2 Prozent (Prognose der OECD) erwartet. Noch weitergehende Prognosen wagt nur die EIU [13], die von einer Erholung der Wirtschaft mit Wachstumsraten von 1,7, 2,0 und 2,2 Prozent in den Jahren 2011 bis 2013 ausgeht (vgl. ebenfalls Abb.1).

Abb. 1: Voraussichtliche Wirtschaftsentwicklung in Deutschland



Quelle: CAMA-Analyse (Stand 15. Dezember 2008)

Die unterschiedlichen Erwartungen der Wirtschaftsforschungsinstitute und Analysten insbesondere für 2009 zeigen, dass angesichts der sehr großen Schwankungen von Wechselkursen, Aktienindizes und Rohstoffpreisen, Prognosen der konjunkturellen Entwicklung schwierig sind. Trotzdem werden „extreme Entwicklungen“ nicht erwartet, allerdings auch keine „baldige Belebung der Weltkonjunktur“ vor 2011 [14].

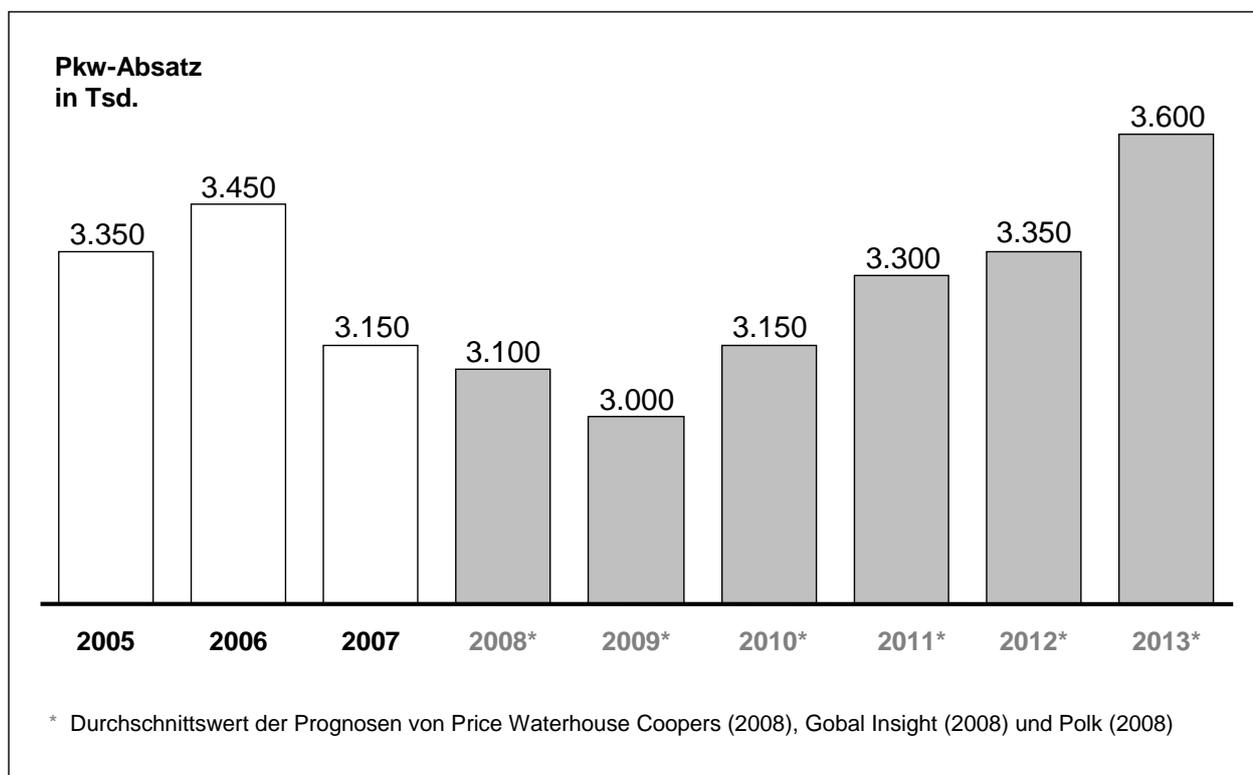
### 3.2 Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise auf die Automobilindustrie

Die Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise auf die Realwirtschaft treffen in besonderem Maße die Automobilindustrie, einen wichtigen Industriezweig in Deutschland, für dessen Produkte die Bevölkerung sehr viel Geld ausgibt – am meisten nach den Ausgaben für Immobilien. Fehlende finanzielle

Mittel durch Wegfall von Einkommen, Vermögen und Krediten führen unmittelbar zu Konsumzurückhaltung und Absatzeinbußen [15].

Es gibt erst wenige gesicherte Prognosen, wie sich die gegenwärtige Wirtschafts- und Finanzkrise in den nächsten Jahren auf die deutsche Automobilindustrie auswirken wird. PriceWaterhouse Coopers (2008), Global Insight (2008) und Polk (2008) [16] erwarten entsprechend der insbesondere 2009 einbrechenden deutschen Wirtschaft 2009 auch einen Tiefststand der Absatzzahlen von Pkw in Deutschland. Nach 3,45 Mio. Pkws 2006 und 3,15 Mio. 2007, wird der Pkw-Absatz 2008 auch nur 3,1 Mio. erreichen und 2009 auf 3 Mio. zurückgehen. Danach wird sich die Lage wieder langsam entspannen, aufgeschobene Neukäufe werden nachgeholt und so ein kontinuierlicher Anstieg der des Pkw-Absatzes auf 3,6 Mio. im Jahr 2013 erwartet (vgl. die Balken in Abb. 2).

**Abb. 2.: Prognosen zur Entwicklung des Automobilabsatzes in Deutschland bis 2013**



Quelle: CAMA-Analyse

Erste Prognosen für Europa und den Rest der Welt zeigen eine ähnliche Entwicklung [17].

Vor dem Hintergrund dieser Prognosen ist es realistisch davon auszugehen, dass die gegenwärtige Krise so einschneidend ist, dass selbst große Automobilhersteller, Modullieferanten und über das Automobilgeschäft hinaus diversifizierte Tier-3-Lieferanten, die große Rücklagen gebildet haben, schnelle Reakti-

onen auf den extern Schock und damit eine systematische Krisenbewältigung brauchen. Mit einem einfachen „Durchtauchen“ ist es nur in wenigen Ausnahmefällen getan.

## **4. Systematische Bewältigung der gegenwärtigen Wirtschafts- und Finanzkrise**

Wie können denn nun die Automobilunternehmen die gegenwärtige Wirtschafts- und Finanzkrise bewältigen?

Um diese Frage zu beantworten, muss hier zunächst kurz gezeigt werden, wie ein systematisches Krisenmanagement erklärt werden kann und aussehen sollte. Bei diesen Erklärungen setzen dann die gegenwärtig gefragten Strategien der systematischen Krisenbewältigung an, die einen Schritt im Prozess des systematischen Krisenmanagements konkretisieren.

### **4.1 Die dynamische Strategie des systematischen Krisenmanagements - Erklärung und Prozess**

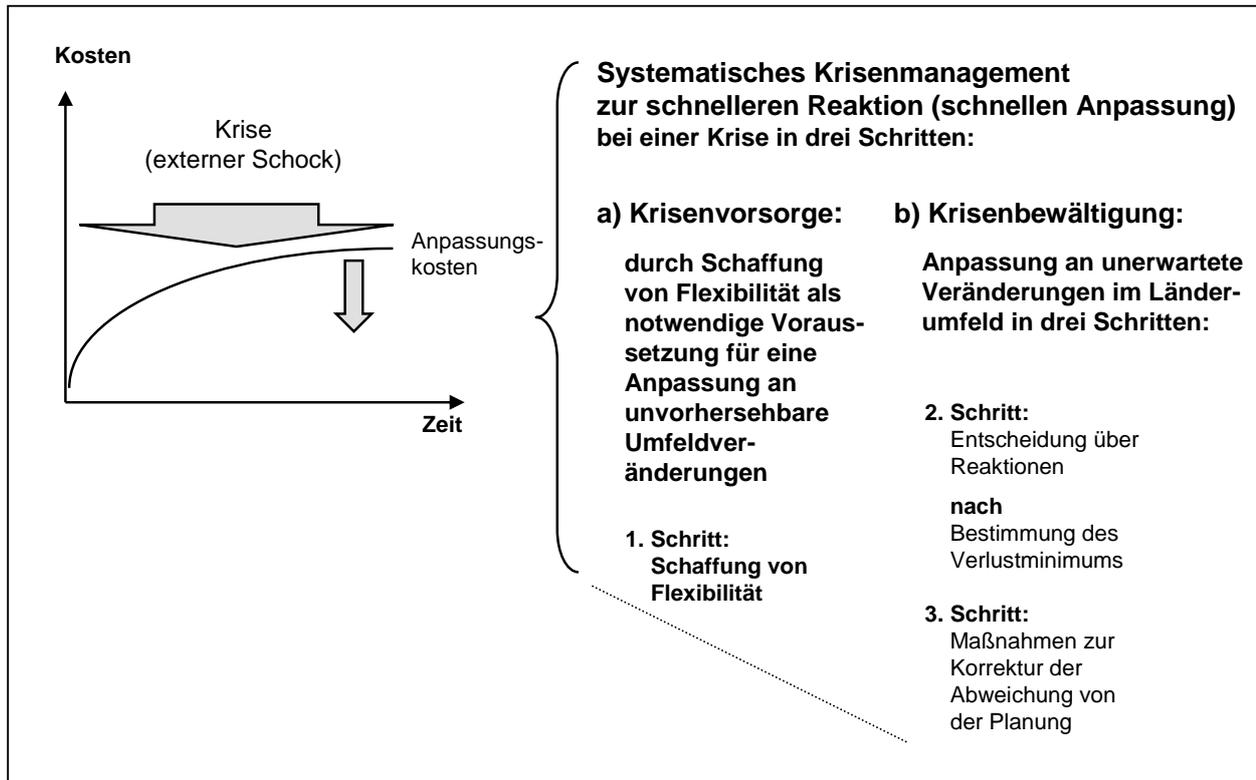
Obwohl unvorhersehbare Veränderungen im Länderumfeld wie die gegenwärtige Wirtschafts- und Finanzkrise alle Automobilunternehmen gleichermaßen treffen, gibt es keinen Grund für die Annahme, dass auch all diese Unternehmen in gleicher Weise darauf reagieren. Externe Schocks können von einzelnen Unternehmen unterschiedlich verarbeitet werden, entsprechend Qualifikationen, Erfahrung, Wahrnehmung der Auswirkungen und Fähigkeit. Deshalb sind auch die Anpassungskosten unterschiedlich. Unterschiedliche Anpassungskosten in einer Krise führen wiederum zu unterschiedlichen Anpassungszeiten und damit kann eine Krise zementierte Branchenstrukturen aufreißen.

Grundsätzlich gilt, dass eine – im Vergleich zu den Wettbewerbern – schnellere Anpassung an bzw. Reaktion auf externe Schocks für Unternehmen eine Möglichkeit bietet, die eigene Wettbewerbsposition zu verbessern [18], weil die Anpassungskosten mit steigender Anpassungsgeschwindigkeit sinken [19]. Deshalb erfordern unerwartete Ereignisse anders als vorhersehbare Risiken bei langsamem wirtschaftlichem Wandel schnelle Reaktionen. Die richtige Reaktion auf externe Schocks ist jedoch sehr viel schwieriger als in Phasen normaler Veränderungen.

Bei externen Schocks gilt es die Schwelle zu bestimmen, ab der Veränderungen ökonomisch vorteilhaft sind [20]; bei den gegenwärtigen Nachfrageeinbrüchen also die Schwelle, bis wohin sich ein „Durchtauchen“ ohne strategische Reaktionen mit Krisenmanagement lohnt [21].

Voraussetzung für eine schnelle Anpassung an externe Schocks ist allerdings eine gewisse strukturelle Flexibilität des Geschäftssystems (vgl. Abb. 3). Deshalb ist es auch die sinnvollste Form der Krisenvorsorge, Flexibilitätsreserven unter den gegebenen Nebenbedingungen zu schaffen [22].

**Abb.3: Krisenbewältigung als Teilstrategie einer effizienten Umfeldanpassung durch systematisches Krisenmanagement**



Quelle: Proff (2007)

Flexibilitätsmanagement (als Krisenvorsorge) ist in dynamischen Branchen mit schnellen und häufigen Umfeldveränderungen, radikalen Innovationen und kurzen Produktlaufzeiten – beispielsweise in der Automobilelektronik und -software – eine Nebenbedingung, um den dort angestrebten statischen Wettbewerbsvorteil einer radikalen Produktinnovation zu erreichen. Ein solcher Wettbewerbsvorteil beruht nämlich auf flexiblen Unternehmensstrukturen und erfordert unter anderem schnelle Reaktionen auf Umfeldveränderungen, eine sehr hohe externe Absorptionsfähigkeit und dezentrale Führungsstrukturen. In weitgehend stabilen Branchen wie der Automobilherstellung und vielen ihrer Zuliefererindustrien mit sehr viel selteneren und schwächeren Umfeldveränderungen, längeren Produktlaufzeiten und allenfalls schrittweisen Innovationen, setzen die angestrebten Wettbewerbsvorteile (niedrige Kosten oder/und Differenzierung im Rahmen von statischen Kostenführerschaftsstrategien, Differenzierungsstrategien oder hybriden Strategien der kostenminimalen Differenzierung) dagegen als Nebenbedingungen konsequent effiziente Prozesse voraus. Kostenführer wie Toyota richten z.B. alle Wertschöpfungsaktivitäten von der

Beschaffung bis zum Kundendienst konsequent am Ziel niedriger Kosten aus. Obwohl sich Effizienz und Flexibilität nicht gleichzeitig maximiert lassen [23], bestehen auch in den weitgehend optimierten,

effizienzorientierten Automobilunternehmen Möglichkeiten, eine gewisse Flexibilität und damit Anpassungsfähigkeit zu erreichen [24].

Sind die Voraussetzungen für flexible Reaktionen gegeben, muss entschieden werden, ob und mit welchen Maßnahmen reagiert werden soll (Krisenbewältigung, vgl. ebenfalls Abb. 3). Dies ist mit Hilfe eines einfachen ökonomischen Modells möglich [25]. Darin wird ein Unternehmen unterstellt, das in seinem Businessplan und in der darauf abgestimmten Budgetplanung ein Wachstumsziel für den Marktanteil und die dafür notwendige Kreditaufnahme vorgibt. Bei einer unvorhersehbaren Umfeldveränderung werden zusätzliche Ressourcen benötigt, die zu einer höheren Kreditaufnahme zwingen. Da nur begrenzt Kredite aufgenommen werden können, entsteht ein Zielkonflikt bei der Verwendung der Kredite zwischen der Finanzierung der Anpassungsmaßnahmen und der Finanzierung des geplanten Wachstums. Hat die Anpassung Vorrang, dann wird das Wachstum voraussichtlich geringer ausfallen. Abweichungen von der Business- und Budget-Planung führen zu Verlusten. Wird zusätzlich die Zeit als Parameter in das Modell eingeführt, so ist eine schnelle Anpassung an (Reaktion auf) externe Schocks notwendig, um Wirkungsverzögerungen der Reaktionen zu minimieren.

Aus diesen Überlegungen lassen sich drei Schritte zur Anpassung an eine Krise aufgrund von unerwarteten Veränderungen der Länderumwelt ableiten:

1. die Schaffung von Flexibilität,
2. die Entscheidung über Reaktionen nach Bestimmung des Verlustminimums und
3. Maßnahmen zur Korrektur der Abweichung von der Planung, um die Wirkungen und die Gesamtdauer der Krisenreaktion zu minimieren (vgl. ebenfalls Abb. 3).

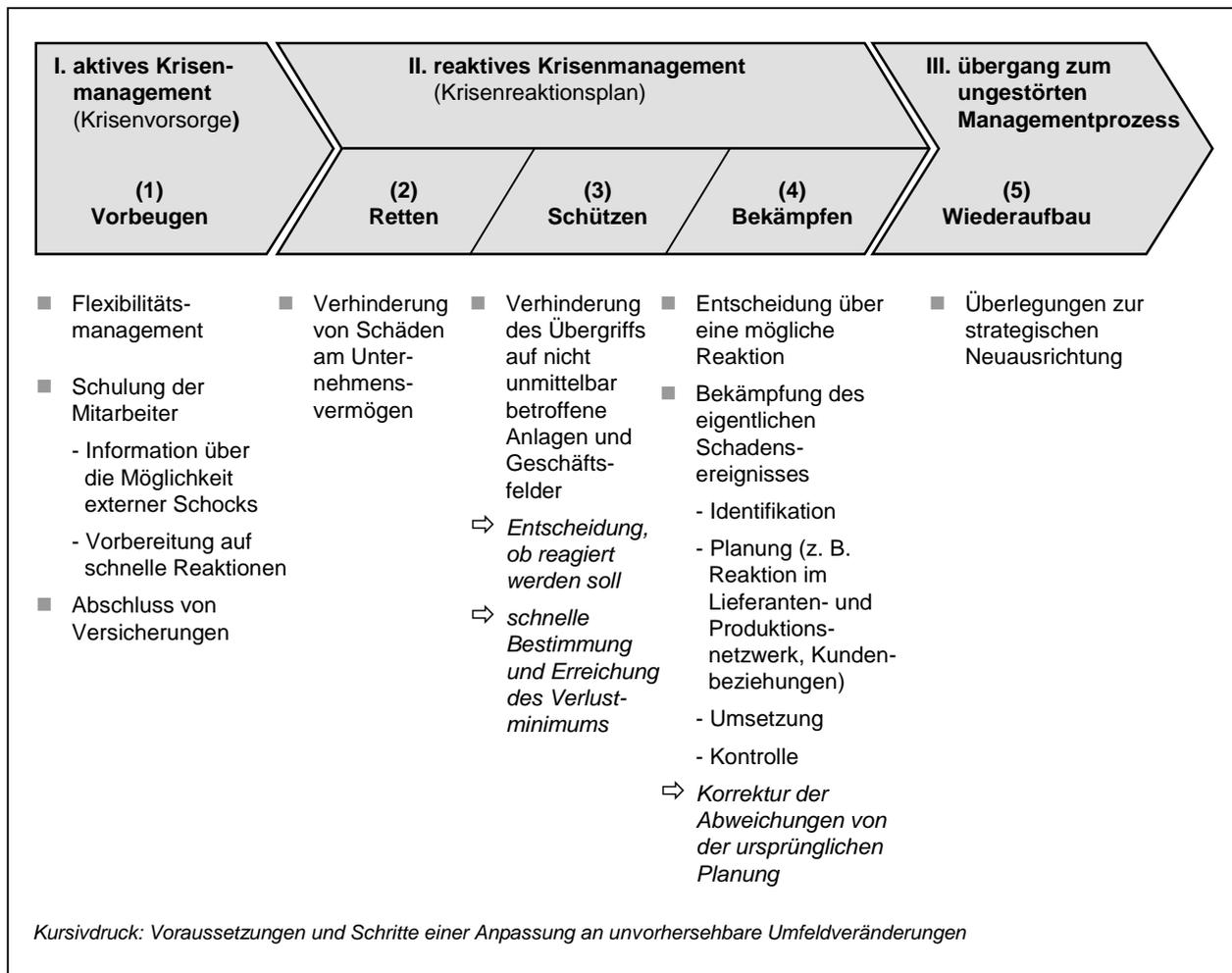
Hier muss das systematische Krisenmanagement ansetzen [26]:

Zunächst ist ein aktives Krisenmanagement bzw. eine Krisenvorsorge („Vorbeugen“) entscheidend, bei der das Flexibilitätsmanagement im Zentrum steht.

**Im Falle eines externen Schocks ist dann das reaktive Krisenmanagement wichtig, das einem Krisenreaktionsplan zur Krisenbewältigung („Retten“, „Schützen“ und „Bekämpfen“) folgen muss und einen Rahmen zur Steuerung des arbeitsteiligen Zusammenwirkens der Maßnahmen zur Reaktion auf externe Schocks bietet [27].**

**Ist die Krise überwunden, müssen die Weichen für die Rückkehr zu einem ungestörten Managementprozess gestellt werden („Wiederaufbau“, vgl. den Prozess des systematischen Krisenmanagements in Abb. 4).**

Abb. 4: Prozess des systematischen Krisenmanagements zum Umgang mit externen Schocks



Quelle: Proff, Proff (2008)

## **4.2 Strategien zur systematischen Krisenbewältigung als relevante Teilstrategie in der gegenwärtigen Wirtschafts- und Finanzkrise**

In der gegenwärtigen Wirtschafts- und Finanzkrise wäre für eine schnelle Anpassung an externe Schocks eine gewisse strukturelle Flexibilität des Geschäftssystems sehr hilfreich. Da Flexibilität aber nicht kurzfristig geschaffen werden kann, hängt sie vom Ausmaß und von der Systematik des Krisenmanagements der Vergangenheit ab und muss genommen werden, wie sie ist. Der erste Anpassungsschritt eines systematischen Krisenmanagements (Schaffung von Flexibilität im Rahmen eines aktiven Krisenmanagements) entfällt also in der gegenwärtigen Krise.

Gegenwärtig kann es deshalb nur darum gehen, die Krise systematisch zu bewältigen. Hierfür ist zu unterscheiden,

1. ob ein externer Schock im Wertschöpfungsnetzwerk – bei gleich bleibender Nachfrage - die Produktion bedroht, wenn z.B. ein Vorprodukt nicht geliefert werden kann (lieferbedingte Krise) [28] oder
2. ob durch einen externen Schock auf den Absatzmärkten – bei zunächst gleich bleibender Produktion – die Nachfrage einbricht und damit die Überkapazitäten zunehmen (absatzbedingte Krise) [29].

In beiden Krisenfällen ist bei gegebener eigener Flexibilität zunächst auch der zweite Anpassungsschritt der Krisenbewältigung (die Entscheidung über Reaktionen nach Bestimmung des Verlustminimums, Abb. 3 und Abb. 4 II(4)) gleich: Jeweils werden durch die unvorhersehbare Umfeldveränderung zusätzliche Ressourcen benötigt, die zu einer höheren Kreditaufnahme zwingen und bei begrenzter Möglichkeit der Kreditaufnahme Mittel für das Wachstum des Marktanteils abziehen und dieses damit begrenzen (Verlust). Diese Verluste sind in beiden Krisenfällen zu minimieren, d.h. es gilt nun in beiden Fällen den Punkt zu finden, ab dem die Anpassungsmaßnahmen eine größere Wirkung haben, als der externe Schock.

Wie schon am Ende von Abschnitt 3 begründet, ist vor dem Hintergrund der Prognose des deutschen Automobilabsatzes in den nächsten Jahren (Abb. 2) davon auszugehen, dass die Verluste in der gegenwärtigen Krise so hoch sind, dass selbst große Automobilhersteller, Modullieferanten und diversifizierte Tier-3-Lieferanten mit großen Rücklagen schnell reagieren müssen. Damit ist nochmals begründet, dass Strategien zur systematischen Krisenbewältigung unabdingbar sind.

In den beiden Krisenfällen unterscheiden sich aber die notwendigen Reaktionen, d.h. die Strategien zur Korrektur der Abweichungen in Abb. 3 bzw. der Krisenreaktionsplan in Abb. 4:

- bei lieferbedingten Krisen müssen schnellstmöglich Schäden am Unternehmensvermögen verhindert („Retten“ und „Schützen“) und dann alternative Bezugsquellen mobilisiert werden („Bekämpfen“)

- bei absatzbedingten Krisen gibt es nichts zu „Retten“ oder zu „Schützen“, sondern es müssen die Produktionskapazitäten überprüft und gegebenenfalls angepasst werden („Bekämpfen“).

In der gegenwärtigen Wirtschafts- und Finanzkrise ist die Automobilmachfrage stark eingebrochen und wird auch in den nächsten Jahren hinter den absatzstärksten Jahren 1999 und 2005 zurückbleiben (Abb. 2). Damit handelt es sich primär um eine absatzbedingte Krise mit steigenden Überkapazitäten, die es im Rahmen des Prozesses des systematischen Krisenmanagements durch eine überlegte Anpassung der Produktionskapazitäten zur Reduzierung von Überkapazitäten zu bewältigen bzw. zu „bekämpfen“ gilt.

Die absatzbedingte Krise beginnt aber gegenwärtig eine lieferbedingte Krise nach sich zu ziehen, da es erste Insolvenzen von Zulieferern gegeben hat und weitere befürchtet werden müssen. Lücken im Zuliefernetz bedrohen die gesamte Produktion ihrer Abnehmer. OEMs und größere Zulieferer müssen deshalb zuerst hier retten und schützen, was noch beim Zulieferer zu holen ist und dann das Problem bekämpfen, indem sie den Lieferanten vorübergehend stützen oder wechseln.

#### **4.2.1 Strategien zur systematischen Bewältigung der lieferbedingten Krise**

OEMs und größere Zulieferer müssen entscheiden, wie sie (vorhandene und erwartete) Lücken in ihrer Zulieferkette bekämpfen. Sie müssen entscheiden, ob sie (nahezu) insolvente Zulieferer halten oder fallenlassen. Wo möglich werden sie den Lieferanten wechseln (Strategie des Lieferantenwechsels), und den alten seinem Schicksal überlassen. Dann müssen sie allerdings vor dem Insolvenzverwalter „retten“, was zu retten ist, z.B. durch konsequente Kennzeichnung von finanzierten Fertigungseinrichtungen – Aussonderungsrecht gemäß § 47 InsO. Wenn das nicht möglich ist, werden sie den Lieferanten kurzfristig unterstützen (vorübergehende Lieferantenunterstützung)

Ob die Strategie eines Lieferantenwechsels möglich ist, hängt von der (Unternehmens)-Spezifität der Investition in das Vorprodukt ab. Je spezifischer die Investitionen in (Sach- und Humankapital für) ein Produkt sind, desto höher sind gemäß dem Transaktionskostenansatz [30] die mit seiner Transferierung (auf ein anderes Unternehmen) verbundenen Transaktionskosten, weil die benötigten Ressourcen außerhalb ihrer normalen Verwendung an Wert verlieren [31]. Die Abstimmung mit einem neuen Lieferanten wird damit kostspieliger und ein Wechsel schwieriger. Die Spezifität ist bei Investitionen in eine am Markt käufliche Standardmaschine (unspezifisches Sachkapital) geringer als bei Investitionen in eine speziell für das Unternehmen gefertigte Maschine (spezifisches Sachkapital). Sie ist am höchsten bei Investitionen in individuelles und vor allem komplexes unternehmensspezifisches Wissen (Humankapital) [32].

Die Spezifität begründet sich aber auch durch unternehmerische Kompetenzen [33], weil sie durch unternehmensspezifische Routinen und Wissensgenerierung im Entwicklungsprozess geschaffen werden

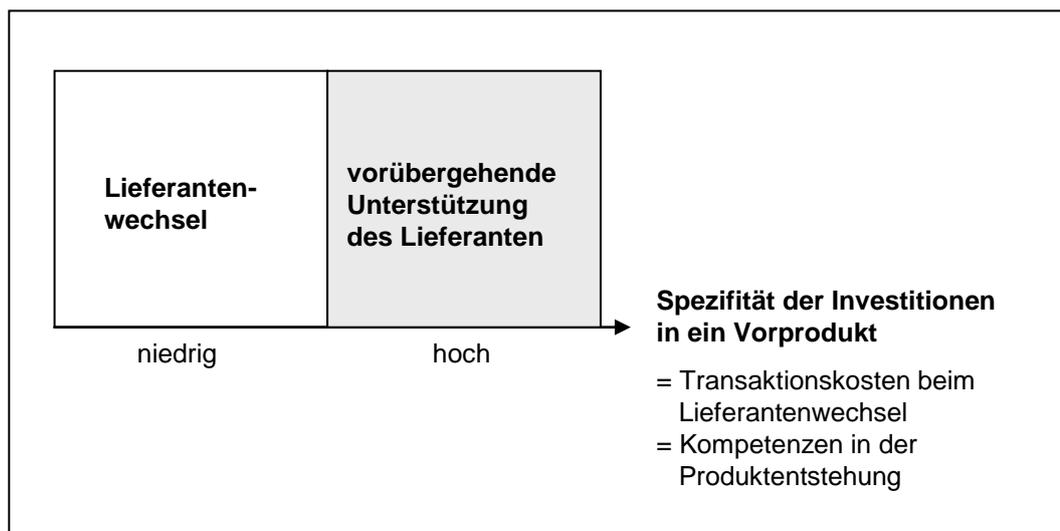
kann [34]. Bei hohen Kompetenzen in der Produktentwicklung wird ein Wechsel des Lieferanten eines Vorproduktes schwieriger [35], da der notwendige Kompetenzaufbau (Ressourcenbeschaffung und Wissensgenerierung) für dieses Produkt beim neuen Lieferanten Zeit braucht und diese Zeit in Krisen fehlt.

Als Entscheidungsregel für die Wahl einer Strategie zur systematischen Bewältigung der lieferbedingten Krise lässt sich damit festhalten (Abb. 5):

Bei geringer Spezifität eines Vorproduktes werden Unternehmen einen insolvenzbedrohten Lieferanten wechseln. Eine solche Strategie des Lieferantenwechsels ist möglich, weil andere Lieferanten in Krisenzeiten auch unterausgelastete Kapazitäten haben.

Bei spezifischen Vorprodukten werden Unternehmen ihre Zulieferer dagegen vorübergehend stützen, z.B. durch Kredite oder durch ihre Integration ins Unternehmen. Die vorübergehende Lieferantenunterstützung ist aber nur eine weitere Form des „Rettens“. Bei einer Nachjustierung der Einkaufsstrategie werden Unternehmen gestützte Lieferanten allerdings wechseln, wenn diese Lieferanten die Unterstützung nicht zur radikalen Restrukturierung nutzen.

**Abb. 5: Strategie zur systematischen Bewältigung der lieferbedingten Krise**



Zudem sollten die Automobilhersteller nach der ersten Krisenbewältigung grundsätzlich ihre Beschaffungsstrategie überdenken und entscheiden, ob sie sich auf wenige Zulieferer konzentrieren oder aus Risikoüberlegungen ihrer Lieferantenbasis eher diversifizieren. Diese Entscheidung muss wiederum in Abhängigkeit von der Spezifität der Vorprodukte erfolgen.

## 4.2.2 Strategien zur systematischen Bewältigung der absatzbedingten Krise

Eine Anpassung der Produktionskapazitäten in der eigentlichen absatzbedingten Krise muss ebenfalls in Abhängigkeit von Kostenvorteilen und Kompetenzen erfolgen. Hier geht es aber nicht um den kurzfristigen Wechsel eines Lieferanten bei Vorprodukten, in die nur wenig spezifische Investitionen erfolgt

sind, sondern um die grundsätzlichere Frage, ob Wertschöpfung im internationalen Produktionsnetzwerk des Unternehmens oder im Netzwerk mit weltweiten Lieferanten erfolgen und gegebenenfalls neu geordnet werden soll.

Erklärungsansätze bietet die Forschung zur optimalen internationalen Wertschöpfung, die allerdings nur Kostenüberlegungen anstellt und deshalb wiederum um Kompetenzüberlegungen, hier speziell um Überlegungen zur Kompetenzentwicklung, erweitert werden muss.

Die Forschung zur optimalen internationalen Wertschöpfungsstruktur untersucht, wie die internationale Wertschöpfungsstruktur zu gestalten ist, d.h. wie die Wertschöpfung

- zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug von spezialisierten Zulieferern und gegebenenfalls auch Dienstleistungsunternehmen und
- zwischen einer Produktion im Niedrigland oder im Hochlohnland

zu verteilen ist. Die Entscheidung zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug ist abhängig von Spezialisierungsvorteilen der Zulieferer als Differenz der Produktions- und Transaktionskosten. Die Entscheidung über den Produktionsstandort hängt ab von den komparativen (Lohn)Kosten-vorteilen. Beides wird von der Spezifität der Investitionen in die Aktivitäten beeinflusst;

- die Transaktionskosten (vgl. die Überlegungen zur lieferbedingten Krise), weil Aktivitäten, die hochspezifische Investitionen erfordern, nicht fremd vergeben werden dürfen und
- die Standortentscheidung, weil bei hochspezifischen Investitionen in die Aktivitäten Qualitätseinbußen und Wissenserosion durch Diebstahl geistigen Eigentums („Ideenklau“) in Niedriglohnländern nicht riskiert werden dürfen.

Grossman und Helpman [36] unterscheiden vier alternative internationale Wertschöpfungsstrategien, die sich in einer Matrix (Abb. 6) darstellen lassen:

- (1) eigene Herstellung an traditionellen Standorten („lean management“), wenn weder Spezialisierungsvorteile der Lieferanten noch komparative Vorteile bei Produktion im Ausland vorhanden sind.
- (2) Verlagerung der eigenen Produktion in ein Niedriglohnland (Produktionstransfer), wenn eine Produktion im Ausland komparative Kostenvorteile bietet, eine Verlagerung auf Zulieferer aber keine zusätzlichen Spezialisierungsvorteile bringt.

- (3) Auslagerung von Wertschöpfungsaktivitäten auf traditionelle Zulieferer („onshore outsourcing“), wenn diese Spezialisierungsvorteile aufweisen, eine Verlagerung der Produktion ins Ausland aber keine weiteren (komparativen Kosten)Vorteile bietet.
- (4) Auslagerung von Wertschöpfung auf Zulieferer in einem Niedriglohnland („offshore outsourcing“), wenn Spezialisierungs- und komparative Kostenvorteile gegeben sind.

Die Entscheidung zwischen den alternativen internationalen Wertschöpfungsstrategien hängt nicht nur von den (Produktions-, Transaktions- und komparativen) Kosten ab, sondern muss auch Kompetenzen berücksichtigen.

Die Verbindung von Kosten- und Kompetenzüberlegungen ergibt sich zunächst wiederum dadurch, dass Kompetenzen zur Erklärung der Spezifität beitragen: eine hohe Spezifität beruht auf für den Unternehmenserfolg sehr bedeutsamen Kompetenzen. Damit lässt sich auch kompetenzbasiert begründen, dass bei hoher Spezifität der Investition in eine Wertschöpfungsaktivität und damit bei bedeutsamen Kompetenzen

- Spezialisierungsvorteile der Zulieferer nicht genutzt werden können und es damit keine Auslagerung auf Lieferanten geben kann, nicht nur. Dies ist nicht nur der Fall, weil die Produktionskostenvorteile der Lieferanten von den Transaktionskosten der Abstimmung mit ihnen überkompensiert werden, sondern auch wegen der Gefahr, dass sehr bedeutende Kompetenzen abfließen und
- komparative Kostenvorteile nicht genutzt werden können, weil in Niedriglohnländern meist die Produktionsqualität geringer und die Gefahr des Ideenklau höher ist als an den traditionellen Standorten und somit ebenfalls die Gefahr besteht, dass sehr bedeutende Kompetenzen verloren gehen.

Der Kompetenzansatz kann zudem eine bislang rein statische Betrachtung durch dynamische Überlegungen zur Krisenbewältigung ergänzen: Durch die absatzbedingte Krise vergrößern sich die Überkapazitäten in der Automobilindustrie und es müssen Produktionskapazitäten reduziert werden. Eine Automobilnachfrage ist jedoch vorhanden und wird bis 2013 wieder anziehen (vgl. Abb. 2). Die Entscheidung zwischen den Wertschöpfungsaktivitäten darf deshalb die Kompetenzen des Unternehmens nicht schwächen. Im Gegenteil, sie müssen weiterentwickelt werden, um nicht relativ zu den Wettbewerbern verloren zu gehen und den Kapazitätsabbau gegebenenfalls irgendwann wieder umkehren zu können.

Deshalb muss eine dynamische Kompetenzbetrachtung angestellt werden. Dies ermöglicht die Theorie der Kompetenzentwicklung, die den Kompetenzansatz dynamisiert [37] und in ersten Ansätzen auch bereits mit Transaktionskostenüberlegungen verbunden wurde [38].

Die Verbindung von Transaktionskostentheorie und Erklärungen der Kompetenzentwicklung [39] stellt auf die Unterscheidung einer Wissensgenerierung durch Vertiefung der Kompetenzen und einer Wis-

sensgenerierung durch Erweiterung der Kompetenzen ab. In diesem Zusammenhang wird auch von Kompetenzverbesserung durch Stärkung oder Aufwertung vorhandener Kompetenzen und Kompetenzerneuerung durch Entwicklung bisher nicht vorhandener Kompetenzen gesprochen [40].

Eine Verbesserung von Kompetenzen unterstellt einen sequenziellen Forschungs- und Entwicklungsprozess, der in dezentralen Strukturen erfolgt und ein technologisches Feld immer weiter vertieft. Hier sind auch dezentrale Produktionsstrukturen möglich.

Eine Erneuerung von Kompetenzen erfolgt dagegen durch einen Forschungs- und Entwicklungsprozess, der in stark zentralisierten Strukturen darauf abzielt, Forschungsansätze verschiedener technologischer Felder zu vereinen. Die von zentralisierten Forschungs- und Entwicklungsabteilungen zusammengeführten Ergebnisse müssen dann ebenfalls an diesen Standorten in der Produktion aufgegriffen werden – weshalb z.B. die Stammwerke der Automobilhersteller und -zulieferer (mit Produktion der Endprodukte

und kompetenztragender Vorprodukte wie z.B. Motoren) meist in der Nähe der Forschungs- und Entwicklungsstandorte sind. Die Ergebnisse sollten dann auch schnell in das übrige Unternehmen transportiert werden [41].

Es wird mit Bezug auf den Transaktionskostenansatz vermutet, dass bei einer Kompetenzerneuerung auf Grund der weitgehend zentralisierten Forschung und Entwicklung und damit auch Zentralisierung kompetenztragender Produktionsaktivitäten die Spezifität der Investition in die Produktion viel höher ist, als bei einer dezentralen Kompetenzverbesserung [42]. Bei einer Kompetenzverbesserung besteht die Gefahr, dass die Spezifität sinkt, der Markt aufholt und Zulieferer Tätigkeiten und Funktionen von den Automobilherstellern und größeren Zulieferern abziehen [43].

Damit kann nun eine Entscheidungsregel für die Wahl einer Wertschöpfungsstrategie zur systematischen Bewältigung absatzbedingter Krisen in Abhängigkeit von den Kosten und von der Bedeutung der Kompetenzen aufgestellt werden (vgl. Abb. 6):

(1) Wertschöpfungsaktivitäten mit niedriger Spezifität und unbedeutenden Kompetenzen sollten abgebaut und auf den weltweit billigsten Zulieferer in einem Niedriglohnland ausgelagert werden („offshore outsourcing“), weil hier bei Nutzung komparativer Vorteile durch Produktion in einem Niedriglohnland keine bedeutenden Kompetenzen verloren gehen und die Investitionen in ihre Produktion so unspezifisch sind, dass sie sich ohne große Transaktionskosten und Kompetenzverlust auf Lieferanten mit Produktionskostenvorteilen in diesen Ländern übertragen lassen. In Krisen kann dies schnell erfolgen, weil sich dann - über den Abbau von Überstunden und Resturlauben, die Reduzierung des Zeitarbeitsstand und temporäre Stilllegungen von Produktionskapazitäten hinaus - Arbeitsverhältnisse durch die Zahlung entsprechender Abfindungen freiwillig auflösen lassen.

(2) Wertschöpfungsaktivitäten mit mittlerer Spezifität und bedeutenden Kompetenzen lassen sich schon nicht mehr so gut an Zulieferer in Niedriglohnländern auslagern, weil einerseits die Gefahr besteht, dass Kompetenzen an die Lieferanten abfließen und sie damit mittelfristig sogar zu neuen Konkurrenten werden und andererseits bei diesen Produkten eine gewisse Qualität erforderlich ist, die in Niedriglohnländern nicht unbedingt gewährleistet werden kann. Da die Kompetenzen aber nicht so sehr bedeutend sind, dass sie eine Zentralisierung in der Nähe der Forschung- und Entwicklung an den traditionellen Standorten erfordern, sollten Unternehmen versuchen, eine der beiden Gefahren anzugehen, d.h.

- entweder selber zu produzieren, aber die eigene Produktion in Niedriglohnländern zu transferieren (Produktionstransfer), um komparative Kostenvorteile zu nutzen und damit den Kostendruck in der Krise zu lindern, indem eine der aktuellen Nachfrage angemessene Fertigung aufgebaut wird, die später vergrößert werden kann oder
- die Produktion aus Niedriglohnländern fern zu halten, aber ein (onshore) outsourcing an traditionelle Lieferanten anstreben, um die Spezialisierungsvorteile und freien Kapazitäten der ebenfalls von der Krise betroffenen Zulieferer kostengünstig zu nutzen.

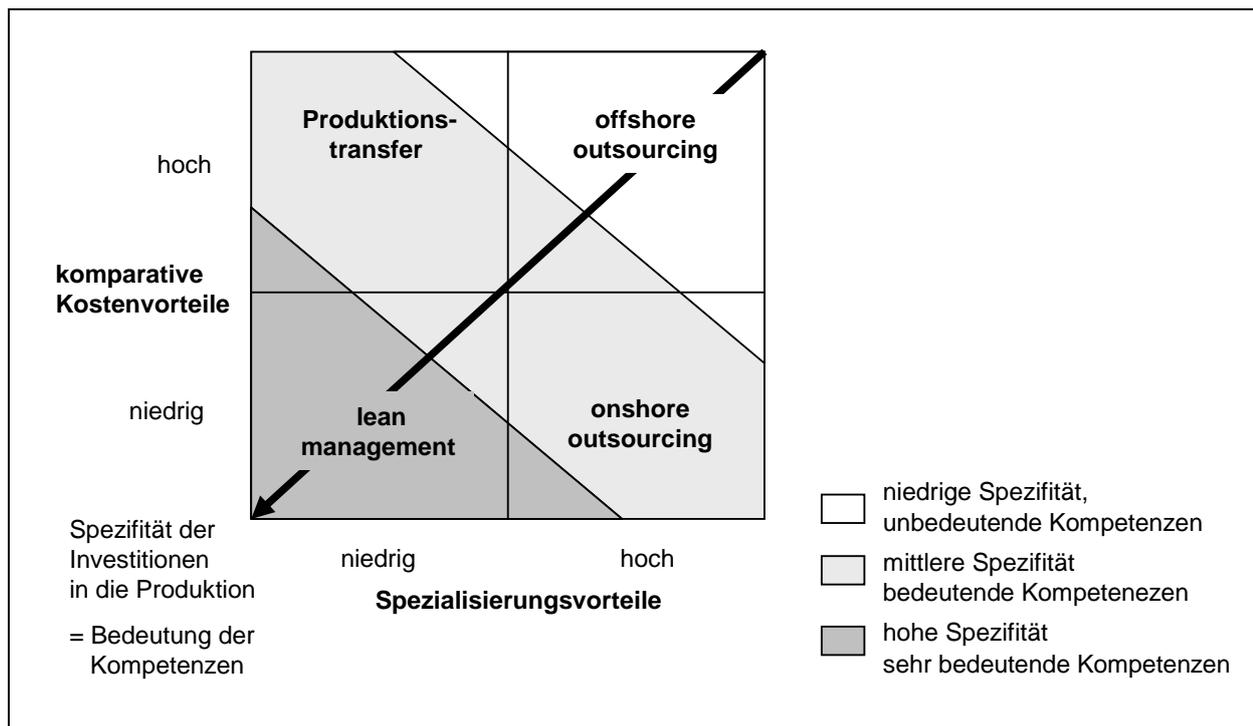
Die Strategie des Produktionstransfers ist in einer Krise eher möglich, weil sich jetzt schon zeigt, dass in der Automobilindustrie noch nicht alle Möglichkeiten eines Produktionstransfers ausgereizt sind und bei Errichtung neuer Produktionswerke einfacher die ineffizienteren Produktionswerke im Heimatmarkt geschlossen werden können.

Bei einem weiteren outsourcing an traditionelle Lieferanten muss ein möglicher ungewollter Kompetenzabfluss verhindert werden, indem zwischen bedeutsamen und sehr bedeutsamen Kompetenzen klar getrennt wird. Letztere sind stark im Unternehmen an traditionellen Standorten zu zentralisieren und müssen z.B. durch Insourcing von kompetenzträchtigen Aktivitäten, Kooperationen mit Tier-2-Lieferanten und Ingenieurdienstleistern, aber auch durch Ideenwettbewerbe und Lieferantenmessen sowie Verbesserungen des Änderungsmanagements gestützt werden [44]. Bei diesen Strategien besteht ein großes Verbesserungspotenzial, das auch angesichts des starken Drucks durch den Kapitalmarkt, der generell von der Automobilindustrie höhere Margen verlangt [45], genutzt werden muss.

(3) Bei Wertschöpfungsaktivitäten mit hoher Spezifität und sehr bedeutenden Kompetenzen ist ein Abbau der Wertschöpfung gefährlich. Ein Abbau von Mitarbeitern führt z.B. in der Regel zu einer „adverse selection“ von Arbeitskräften, deren Ursachen unter anderem im BetrVG (z.B. Sozialauswahl, Mitbestimmungsrechte) zu sehen sind: High Potentials wandern gegen Abfindungen in den Ruhestand, in anderen Branchen oder gar zu Konkurrenzunternehmen, Low Potentials bleiben im Unternehmen. So gehen den Automobilunternehmen dauerhaft Kompetenzen verloren und es könnte zu einem Nachteil im internationalen Kompetenzwettbewerb kommen. Um hier Kosteneinsparungen zur Überwindung der absatzbezogenen Krise zu erreichen, gilt es die Strukturen als Ganzes zu optimieren und zu entscheiden, wann im

Rahmen eines „lean management“ eine Reallokation der freien Kapazitäten in Entwicklung und Produktion durch Forcierung neuer Wachstumsprojekte möglich ist.

**Abb. 6: (Internationale Wertschöpfungs-)Strategien zur systematischen Bewältigung der absatzbedingten Krise**



## 5. Ausblick

Dieses CAMA-update zu Strategien zur systematischen Bewältigung der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise zeigt, dass es keinen gedankenlosen Abbau von Produktionskapazitäten und Wertschöpfung geben darf – außer in Existenz bedrohenden Situationen. Um trotzdem schnell reagieren zu können, sollen Unternehmen bei lieferbedingten Produktionsunterbrechungen möglichst viel „retten“ und dann die Lieferanten wechseln oder - in Ausnahmen - bei sehr spezifischen Vorprodukten vorübergehend stützen; bei absatzbedingten Überkapazitäten schnell die bei den vorhandenen Kompetenzen geeignete internationale Wertschöpfungsstrategie umsetzen.

## Anmerkungen

- [1] Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Lage (Hrsg.) (2008): Jahresgutachten: 2008/09. Die Finanzkrise meistern - Wachstumskräfte stärken. Wiesbaden.
- [2] Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Lage (2008). A.a.O. Ifo-Institut (Hrsg.) (2008): Ifo Economic Forecast 11. Dezember 2008. München. Gobal Insight (Hrsg.) (2008): Vortrag von Colin Couchman auf der Global Automotive Conference am 22.Oktober 2008. Paris. Institut für Weltwirtschaft (Hrsg.) (2008): Wirtschaftsausblick. November 2008. Kiel. Economic Intelligence Unit (EIU) (Hrsg.) (2008): Views Wire. Dezember 2008. London. OECD (Hrsg.) (2008): Wirtschaftsausblick. November 2008. Paris. Price Waterhouse Coopers (Hrsg.) (2008): Analyst note vom 23. Oktober 2008. Polk (Hrsg.) (2008): Vortrag von Ulrich Winzen am 18.November 2008. Essen. RWI (Hrsg.) (2008): RWI Konjunkturprognose 2009. Essen.
- [3] Presseartikel im Oktober und November 2008.
- [4] Proff, H., Proff, H.V. (2008): Dynamisches Automobilmanagement. Strategien für Hersteller und Zulieferer im internationalen Wettbewerb. Wiesbaden.
- [5] Glismann, H.H., Horn, E.-J., Nehring, S., Vaubel, R. (1987): Weltwirtschaftslehre. - Eine problemorientierte Einführung. – 2. Entwicklungs- und Beschäftigungspolitik. 3. Aufl. Göttingen (= UTB - Uni-Taschenbücher, Band 1451).
- [6] Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Lage (2008). A.a.O.
- [7] Proff, H., Proff, H.V. (2008). A.a.O.
- [8] Staffelbach, B. (2008): Fehler und Fallen in der Erkennung und Diagnostik von Risiken. In: io new management, Nr. 5, S. 8-11.
- [9] Proff, H. (2004): Internationales Management in Ostasien, Lateinamerika und Schwarzafrika. München.
- [10] Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Lage (2008). a.a.O., S. 1.
- [11] Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Lage (2008). A.a.O. Ifo-Institut (Hrsg.) (2008) a.a.O. Gobal Insight (Hrsg.) (2008) a.a.O. Institut für Weltwirtschaft (Hrsg.) (2008) a.a.O. Economic Intelligence Unit (EIU) (Hrsg.) (2008) a.a.O. OECD (Hrsg.) (2008) a.a.O. Price Waterhouse Coopers (Hrsg.) (2008). a.a.O. Polk (Hrsg.) (2008) a.a.O. RWI (Hrsg.) (2008) a.a.O.
- [12] Institut für Weltwirtschaft (Hrsg.) (2008) a.a.O. Ifo-Institut (Hrsg.) (2008) a.a.O.
- [13] EIU Views Wire (Hrsg.) (2008) a.a.O.
- [14] Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Lage (2008). a.a.O., S. 1.

- [15] Barton, D., Newell, R., Wilson, G. (2002): How to win in a financial crisis. In: McKinsey Quarterly, Nr. 4, S. 77-85.
- [16] PriceWaterhouse Coopers (Hrsg.) (2008) a.a.O.  
Global Insight (Hrsg.) (2008)  
Polk (2008) (Hrsg.) (2008)
- [17] PriceWaterhouse Coopers (Hrsg.) (2008) a.a.O.
- [18] Meyer, M.H., Lehnerd, A.P. (1997): The power of product platforms. Building value and Cost leadership. London.  
Sheffi, Y. (2006): Worst case-Szenario. Wie Sie Ihr Unternehmen auf Krisen vorbereiten und Ausfallrisiken minimieren. Landsberg/Lech.
- [19] Shay, J.P., Rothaermel, F.T. (1999): Dynamic competitive strategy. Towards a multi-perspective conceptual framework. In: Long Range Planning, Vol. 32, S. 559-572.
- [20] Adner, R., Levinthal, D. A. (2002): The emergence of emerging techniques. In: California Management Review, Vol. 45, S. 50-66.
- [21] Proff, Proff (2008), a.a.O.
- [22] Burmann, C. (2005): Prävention und Eindämmung von Ad-hoc-Krisen durch Aufbau strategischer Flexibilität. In: Burmann, C., Freiling, J., Hülsmann, M. (Hrsg.): Management von Ad-hoc-Krisen. Grundlagen - Strategien - Erfolgsfaktoren. Wiesbaden, S. 291-310.  
Remer, A., Sneathlage, T, Wygoda, S. (2005): Prävention und Eindämmung von Ad-hoc-Krisen durch strukturelle Flexibilität. In: Burmann, C., Freiling, J., Hülsmann, M. (Hrsg.): Management von Ad-hoc-Krisen. Grundlagen - Strategien - Erfolgsfaktoren. Wiesbaden, S. 311-327.
- [23] Dies lässt sich anhand von Opportunitätskosten begründen. Flexibilität verursacht hohe Kosten, z.B. durch quantitative und qualitative Kapazitätsreserven. Solche Ereignispuffer bzw. „organizational slacks“ verhindern eine Produktion entsprechend der Minimalkostenkombination der Produktionsfaktoren, also ihrer Kombination zu minimalen Kosten. Gemäß der mikroökonomischen Theorie ist die Minimalkostenkombination der Punkt ohne Ereignispuffer. Daraus ergibt sich zwangsläufig ein Effizienzverlust bei Flexibilität (vgl. z.B. Mette, M. (1999): Strategisches Management im Konjunkturzyklus. Wiesbaden).
- [24] Die entscheidungsorientierte Organisationstheorie sieht in der innerorganisatorischen Arbeitsteilung die Möglichkeit, die Konflikte zwischen Effizienz und Flexibilität zu handhaben (Laux, H., Liermann, F. (1997): Grundlagen der Organisation, 4.vollständig überarb. Aufl. Berlin; Proff, H. (2007): Dynamische Strategien: Vorsprung im internationalen Wettbewerbsprozess. Wiesbaden).  
Für Automobilunternehmen besteht ein Zwang zur Optimierung der Fertigungs-, Logistik- und Vertriebsprozesse bei steigendem internationalem Wettbewerbsdruck (Effizienzerfordernis). Sie können aber in den Bereichen Beschaffung, Personal sowie FuE Flexibilitätspotenziale einbauen und so die Anpassungsfähigkeit bei Krisen erhöhen. Dies geht zwar mit höheren Kosten einher (Kosten der Flexibilität), sie werden aber durch geringe Verluste bei einer schnellen Anpassung an Krisen überkompensiert.
- [25] Vgl. Sachs, Larrain (1995) und Proff (2007, Kap. 6.2).
- [26] Proff, H. (2007) a.a.O.
- [27] Müller, R. (1984): Krisenmanagement als organisatorisches Gestaltungsproblem. In: Zeitschrift für Führung + Organisation, 53. Jg., H.4, S. 229 – 237.
- [28] Proff, H., Proff, H.V. (2008, S. 84). a.a.O.  
Hier werden nur externe Zulieferungen betrachtet.
- [29] Proff, H. (2004, S. 64-70) a.a.O.
- [30] Riordian, M., Williamson, O. (1985): Asset specificity and economic organization. In: Inter-

national Journal of Industrial Organization, 3. Jg., S. 365-378.

Williamson, O. (1985): The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting. New York.

[31] Milgrom, P., Roberts, J. (1992): Economics, organization and management. New York, S. 307. Spezifität ist dort definiert als "the fraction of its value that would be lost, if it were excluded from its major use"

[32] Teece, D. (1982): Towards an economic theory of the multiproduct firm. In: Journal of Economic Behavior & Organization, 3. Jg., S. 39-63.

[33] Grant, R. (1991): The resource-based theory of competitive advantage. Implications for strategy formulation. In: California Management Review, 33. Jg, S. 114-135.

Rasche, C (1994): Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen. Ein ressourcenorientierter Ansatz. Wiesbaden.

[34] Sanchez, R., /Heene, A. (2004): The new strategic management. Organization, competition and competence. New York, S. 105-111.

Argyres, N. (1996): Capabilities, technological diversification and divisionalization. In: Strategic Management Journal, 17. Jg., S. 395-410.

[35] Die Handel- und Imitierbarkeit wird dann begrenzt, wenn unternehmensspezifische Ressourcen in Routinen eingesetzt werden können (Nelson, Winter 1982) und zu komplexen organisatorischen Ressourcen werden (Barney 1991, Grant vgl. 1991).

Nelson, R., Winter, S. (1982): An evolutionary theory of economic change. Cambridge/Mass. London.

Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: Journal of Management, 17. Jg., S. 99-120.

Grant, R. (1991). A.a.O.

[36] Vgl. z.B. Grossman, G.M., Helpman, E. (2002): Integration versus outsourcing in industry equilibrium. In: The Quarterly Journal of Economics, 2, S. 85-118.

Grossman, G.M., Helpman, E. (2005): Outsourcing in a global economy. In: Review of Economic Studies, Vol. 72, S. 135-159.

Grossman, G.M., Helpman, E., Szeidl, A. (2006): Optimal intergration strategies for the multinational firm. In: Journal of International Economics, Vol. 70, S. 216-238.

[37] Proff, H. (2002): Konsistente Gesamtunternehmensstrategien zwischen Markt- und Ressourcenorientierung. Wiesbaden.

Proff, H. (2005): A "modell of resources refinement" for deriving competence-based competitive advantages and strategies. In: Sanchez, R., Heene, A. (Hrsg.): Resources, stakeholders, and renewal. Elsevier Publishers, S. 55-80.

Baden-Fuller, C., Volberda, H. (1997): Strategic renewal in large complex organaizations. A competence-based view. In: Heene, Aime/Sanchez, Ron (Hrsg.): Competence-based strategic management. Chichester, S. 89-110.

Volberda, H., Baden-Fuller, C. (1998): Strategic renewal and competence building: Four dynamic mechanisms. In: Hamel, G., Prahalad, C. K./Thomas, H., O'Neil, D. (Hrsg.): Strategic Flexibility. Managing in a turbulent envi-ronment. Chichester u.a., S. 371-389.

Vgl. Auch die Forschung zu dynamic capabilities z.B. Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W, Petraf, M., Singh, H., Teece, D., Winter, S. (2007): Dynamic capabilities. Understanding strategic change in organizations. Boston/Mass.

[38] Argyres, N. (1996). A.a.O.

Leiblein, M., Miller, D. (2003): An empirical examination of transaction and firm-level influences on vertikal boundaries of the firm. In: Strategic Management Journal, 24. Jg., S. 839-859.

Die Vereinbarkeit von Transaktionskostentheorie und Kompetenzansatz ist in der wissenschaftlichen Diskussion umstritten. Nicht selten werden beide Ansätze als unvereinbar angesehen, weil die Optimierung der Transaktionskosten eine Effizienzorientierung, die Kompetenzentwicklung aber eine Flexibilitätsorientierung erfordert und Unternehmen nicht gleichzeitig Effizienz und Flexibilität maximieren können (vgl. FN 18).

Ein solcher Widerspruch ergibt sich allerdings nur im Extremfall einer sehr hohen Flexibilitätserfordernis in einem sehr dynamischen Unternehmensumfeld mit häufigen und starken Schwankungen, z.B. in der Biotechnologie oder der Mikroelektronik. In den meisten Branchen – so auch in der Automobilindustrie – sind die Umfeldveränderungen nicht so stark und häufig, so dass der Flexibilitätsbedarf des Kompetenzaufbaus nicht im

Widerspruch zu der Effizienzerfordernis niedriger Transaktionskosten steht.

- [39] Argyres, N. (1996). A.a.O. Leiblein, M., Miller, D. (2003). A.a.O.
- [40] Baden-Fuller, C., Volberda, H. (1997). A.a.O. Volberda, H., Baden-Fuller, C. (1998).a.a.O. Sie betrachten die Kompetenzentwicklung im Lauf der Zeit, weil es heute nicht mehr ausreicht, Kompetenzen einmal erfolgreich aufzubauen. Sie müssen kontinuierlich weiterentwickelt werden, weil Veränderungen im externen und internen Unternehmensumfeld die Kompetenzvorteile gefährden und Kompetenzen wie alle Wirtschaftsgüter im Lauf der Zeit an Wert verlieren  
(McGrath, R., MacMillan, I., Venkatraman, S. (1995): Defining and developing competence. A strategic process paradigm. In: Strategic Management Journal, 16. Jg. , S. 251-275.
- [41] Thomke, Stefan/Reinertsen, Dirk (1998): Agile product development: Managing development flexibility in uncertain environments. In: California Management Review, 41. Jg., S. 8-30.
- [42] Zwischen der Schaffung von neuem Wissen (Kompetenzerneuerung) und der Nutzung vorhandenen Wissens (Kompetenzverbesserung) kann ein Zielkonflikt bestehen (Argyres 1996, S. 398, a.a.O.), weil sehr effiziente zentrale Strukturen und eher flexible dezentrale Strukturen zu einem Zeitpunkt unvereinbar sind (vgl. Mette, a.a.O.). Dieser gilt aber wiederum nur in einem extrem dynamischen Umfeld, z.B. in der Mikroelektronik, und nicht in der weitgehend stabilen Automobilindustrie. Außerdem lässt sich dieser Zielkonflikt im Lauf der Zeit überwinden. Gemäß Volberda und Baden-Fuller (1998, a.a.O) lassen sich – in Anlehnung an den Prozess der schöpferischen Zerstörung von Schumpeter – Kompetenzen dauerhaft nur durch eine kontinuierliche Abfolge von Kompetenzverbesserung und -erneuerung entwickeln.
- [43] Proff, H. (2008): Herausforderungen durch die verstärkte Modularisierung für differenzierende Unternehmen am Beispiel der Automobilindustrie. In: Die Betriebswirtschaft, 68, 4, S. 438-460.
- [44] Proff, H. (2008). A.a.O.
- [45] Deutsche Bank (Hrsg.) (2002): Global autos. The drivers how to navigate the auto industry. Frankfurt.



## Die Autorin

Prof. Dr. Heike Proff, ist Inhaberin des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre & Internationales Automobilmanagement sowie Direktorin des Centers für Automobil-Management (CAMA) an der Universität Duisburg-Essen.

## CAMA-Studien

CAMA-Studien entwickeln das CAMA-Konzept des dynamischen Automobilmanagements mit sieben dynamischen Strategien zur Unterstützung der Umsetzung von (statischen) Wettbewerbsstrategien und zur Verbesserung der Bewertung der Automobilunternehmen (Proff, Proff 2008) weiter.

### Bisherige CAMA-Studien:

1. Heike Proff (2006a): Herausforderungen für Modullieferanten durch die verstärkte Modularisierung in der Automobilindustrie. (= zu | schnitt 002, Diskussionsreihe der zeppelin university, Unterreihe papers on automotive management, Nr. 1).
2. Heike Proff (2006b): Überkapazitäten und Direktinvestitionen als Herausforderung für Automobilunternehmen. (= zu | schnitt 004, Diskussionsreihe der zeppelin university, Unterreihe papers on automotive management, Nr. 2).
3. Heike Proff (2007): Strategies for German automobile manufacturers facing new competitors from low-cost countries. (= zu | schnitt 012, Diskussionsreihe der zeppelin university, Unterreihe papers on automotive management, Nr. 3).
4. Heike Proff (2008). Strategien zur systematischen Bewältigung der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise
5. Thomas Martin Fojcik, Giordano Koch, Heike Proff (2009): Auswirkung staatlicher Instrumente zur Förderung des Automobilabsatzes in Deutschland (= cama | paper on automotive management, Nr. 4 der zeppelin university).
6. Heike Proff (2009): Wie Unternehmen endlich dynamisch werden.
7. Heike Proff, Thomas Martin Fojcik (2010): Markenwirkung und Zahlungsbereitschaft im Übergang zur Elektromobilität.
8. Thomas Martin Fojcik, Heike Proff (2010a): Inforationsstand des Autohandels über Elektrofahrzeuge.
9. Thomas Martin Fojcik, Heike Proff (2010b): Elektromobilität 2010 – Wahrnehmung, Kaufpräferenzen und Preisbereitschaft potentieller E-Fahrzeug-Kunden.
10. Heike Proff (2010): Coming out of the crisis in the auto industry: Ambidextrous management of the transition to electric mobility
11. Heike Proff, Thomas, Martin Fojcik (2011): Wie Unternehmen durch dynamische Strategien zu Outperformern werden.

## **CAMA | Center für Automobil-Management**



Das Konzept des Centers für Automobil-Management (CAMA) basiert auf Arbeiten am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre & Internationales Automobilmanagement an der Universität Duisburg-Essen. CAMA will Unternehmen beim Umgang mit Veränderungen - z.B. durch die Elektromobilität oder das Wachstum der BRIC-Märkte - unterstützen und Anstöße zur Erneuerung geben.

### **CAMA – das Angebot**

#### **CAMA – Analysen**

- | CAMA-Kommentare zu aktuellen Themen
- | CAMA-Studien zur Automobilindustrie
- | CAMA-Spotlights auf internationale Automobilmärkte
- | CAMA-Kapitalmarktmonitor

#### **CAMA-Prognosen**

- | CAMA-Jahresprognose der Entwicklung des deutschen Automobilmarktes
- | CAMA-Quartalsprognosen
- | CAMA-Prognose der Entwicklung des deutschen Marktes für Elektromobilität

#### **CAMA-Services**

- | CAMA-Datenbank Elektromobilität (Zielgruppenanalyse/Marktanteilsabschätzung)
- | CAMA-Benchmark dynamischer Strategien
- | CAMA-Benchmark von Geschäftsmodellen
- | CAMA-Strategieberatung und –begleitung

#### **CAMA-Kongresse**

- | Wissenschaftsforum Mobilität