



Dynamisches Automobilmanagement

Strategien für Hersteller und Zulieferer im internationalen Wettbewerb
Von Heike Proff, Harald V. Proff
Gabler © 2008, 303 Seiten

Fokus

Führung & Management
Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
IT, Produktion & Logistik
Karriere
KMU
Wirtschaft & Politik
► **Branchen**
Interkulturelles Management
Verwandte Themen

Take-Aways

- Marktveränderungen betreffen alle Autobauer gleichermaßen. Entscheidend ist die Reaktion.
- Die Risikodiskussion muss fest in der Managementkultur verankert sein.
- Einem Krisenschaden beugt man am besten mit flexiblen Arbeitsstrukturen vor, etwa einer flexiblen Lieferantenstruktur.
- Erarbeiten Sie detaillierte Krisenreaktionspläne.
- Schützen Sie Ihre Premium-Linie mit günstigeren Fahrzeugen, die als Puffer dienen.
- Vermeiden Sie Doppelkapazitäten in mehreren Märkten.
- Machen Sie Ihre multinationalen Standorte zu Kompetenzzentren für den Weltmarkt, statt nur für den lokalen Markt zu produzieren.
- Kooperationen sollten nur Unternehmen eingehen, die komplementär zueinander sind.
- Definieren Sie eine Wertehierarchie. Integration oder Spezialisierung? Teilnahme an einem Netzwerk oder Pionierleistungen?
- Eruiieren Sie Ihre Kompetenzlücken. Sind Sie z. B. im Elektronik- und IT-Bereich stark genug? Brauchen Sie andere Mitarbeiter? Oder erhöhte Forschungsaktivitäten?

Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
7	8	7	5

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieses Abstracts wissen Sie: 1) vor welchen Herausforderungen Automobilhersteller stehen, 2) welche entscheidenden Fehler begangen werden und 3) mit welchen Strategien diese verhindert werden können.

Empfehlung

Der Titel mag abstrakt klingen, aber was dieses Buch bietet, ist nah an der Praxis. Die äußerst schwierige Situation, in der sich Autohersteller und -zulieferer befinden, wird profund analysiert. Zahlreiche Beispiele namhafter Hersteller zeigen, wo die Probleme (und mögliche Lösungen) liegen. Das Kernstück sind sieben Strategien zur Bewältigung der Krise. Eine leichte und schnelle Lektüre bietet das Buch nicht, aber man spürt, dass mit Heike und Harald V. Proff zwei Branchenkenner am Werk sind, die ihre wissenschaftlichen Erkenntnisse mit Unternehmenserfahrung verbinden können. Das Resultat eignet sich als Lehrbuch ebenso wie als Ratgeber. Dass die zugrunde liegenden Studien zu einer Zeit entstanden sind, als die Finanzkrise sich erst so richtig anbahnte, merkt man ihnen teilweise an. Die Tipps für ein flexibles Management sind deshalb aber nicht weniger aktuell – im Gegenteil. *getAbstract* empfiehlt das Buch aktiven und angehenden Managern, die allen widrigen Umständen zum Trotz an die Zukunft von Daimler, Ford, Toyota und Co. glauben.

Abstract

Die Automobilindustrie braucht mehr Dynamik

War die Automobilbranche früher Vorreiterin für innovative Konzepte (Stichwort: Lean Management), tut sie sich heute schwer mit neuen Ideen. Angesichts der sinkenden Renditen wären diese aber dringend nötig. Was fehlt, sind dynamische Strategien, die einerseits eine klare Richtung vorgeben, andererseits aber auch jederzeit Anpassungen an veränderte Bedingungen erlauben.

Strategie 1: systematisches Risikomanagement

Automobilhersteller agieren, wie jedes andere Unternehmen auch, in einem Länderumfeld mit ganz bestimmten wirtschaftlichen, politischen, rechtlichen, soziokulturellen, technologischen und ökologischen Rahmenbedingungen. Dieses Länderumfeld ist nicht statisch, sondern verändert sich. Ein Großteil der Veränderungen betrifft alle Autobauer gleichermaßen. Entscheidend ist, wie sich das jeweilige Unternehmen dem Wandel anpasst. Je schneller und besser man reagiert, desto niedriger fallen die Kosten für die unvermeidbare Anpassung aus. Was häufig fehlt, ist ein systematisches Risikomanagement.

Der erste Schritt zu einem solchen Vorgehen besteht darin, Risiken überhaupt aufzudecken. Betrachten Sie relevante Trends und entwickeln Sie alternative Szenarien. Identifizieren Sie dann einzelne Risiken, beispielsweise indem Sie abklären, wie sich eine Vernachlässigung der Hybridtechnologie auswirken würde. Schätzen Sie die Wahr-

„Da Marktveränderungen die Automobilunternehmer viel direkter als die New Economy treffen, wird ihre Unbeweglichkeit immer mehr zur Schwäche.“

„Die Automobilbranche muss wieder den Sprung von der ‚Leidindustrie‘ zur ‚Leitindustrie‘ schaffen.“

„Noch ist der Umgang mit Risiken nicht offen genug. Oft werden sie verdrängt, intuitiv verarbeitet oder an Stabsabteilungen delegiert.“

„Im Falle einer Krise brauchen Unternehmen weniger Planer als krisenerfahrene oder gut informierte Topmanager mit Kontakten zu Experten und Zulieferern.“

„Mit sinkender Einmaligkeit und Eigenständigkeit sinkt das Preispremium der Pkw.“

„Die positive Beziehung zwischen einem Anstieg der Preise und dem Preispremium bedeutet, dass das im Luxussegment erzielbare Preispremium geschützt werden kann, wenn niedrigere Marktsegmente die hochpreisigen Segmente von der Konkurrenz abschirmen.“

scheinlichkeit der verschiedenen Szenarien ein und erarbeiten Sie auf dieser Grundlage ein Chancen- und ein Risiko-Profil. In einem zweiten Schritt legen Sie fest, welche der Risiken toleriert werden können. Ermitteln Sie dazu deren Auswirkung auf den Gewinn. Der dritte Schritt widmet sich der Überlegung, wie Sie bestimmte Risiken mindern können. So könnte ein Automobilbauer z.B. den Hybridmotor zusammen mit einem Lieferanten entwickeln, um das Risiko auf zwei Parteien zu verteilen. Viertens muss die Risikodiskussion fest in der Managementkultur verankert werden. Daimler beispielsweise managt die Risiken über den Bereich „Corporate Controlling & Accounting“.

Strategie 2: systematisches Krisenmanagement

Als global arbeitende Unternehmen unterhalten Autohersteller auch Niederlassungen in Krisengebieten und müssen mögliche Schäden einkalkulieren. Die ökonomischen Schäden durch Erdbeben etwa sind seit den 70er Jahren drastisch gestiegen, von ehemals 124 Milliarden US-Dollar auf 536 Milliarden in den 90er Jahren. Das Erdbeben in Kobe 1995 sorgte bei Toyota für einen Produktionsausfall von 10 000 Fahrzeugen. Krisenvorsorge ist deshalb ein wichtiger Bestandteil eines dynamischen Automobilmanagements. Die Grundlage dafür ist Flexibilität, denn auch hier gilt: Je schneller Sie reagieren, desto geringer fallen die Anpassungskosten aus.

Der erste Schritt beim Krisenmanagement heißt „vorbeugen“. Schaffen Sie flexible Arbeitsstrukturen. Mit einer flexiblen Lieferantenstruktur beispielsweise lässt sich auf plötzliche Veränderungen rascher reagieren. Arbeiten Sie dafür eng mit ausgewählten Unternehmen zusammen und bestimmen Sie schon im Vorfeld gemeinsam, welche Ersatzlieferanten bei einem Ausfall infrage kommen. Bei Nissan hat man durch das Kobe-Desaster gelernt, Krisenreaktionspläne auszuarbeiten. Nicht Ressourcen-Reserven sind in solchen Fällen das Wichtigste, sondern fähige Leute, die den Plan kennen und ihn schnell umsetzen können.

Strategie 3: effizientes Preispremium-Management

Durch Produktion mit Gleichteilen und Plattformen versuchen Autohersteller, ihre Kosten zu reduzieren. Dahinter steht die Überlegung, dass Produkte mit gleichen Anforderungen aus gleichen Teilen bestehen können. Ursprünglich wurden damit mehr Produktvarianten angestrebt, doch man hat das Gegenteil erreicht. Die Fahrzeuge gleichen sich immer mehr, was besonders im Hochpreissegment gefährlich ist. Der Kunde ist nur dann bereit, ein Preispremium zu bezahlen – d. h. einen Preis, der über dem für die technische Grundleistung liegt –, wenn er etwas Besonderes in dem Fahrzeug sieht.

Zunächst müssen hochpreisige Produkte geschützt werden. Positionieren Sie dazu Fahrzeuge einer anderen Preisklasse als Puffer. Diese müssen sich deutlich von den hochpreisigen Luxuswagen unterscheiden; damit rechtfertigen sie deren hohen Preis. So macht es beispielsweise BMW, wo man mit der 5er-Reihe die 7er-Reihe schützt. Für Konkurrenten ohne solche Differenzierung wird es schwer, im Luxussegment Fuß zu fassen. So wurden der undifferenzierte Ford Scorpio und der Opel Omega wieder vom Markt genommen.

Achten Sie auch darauf, die Absatzmenge der Premium-Produkte begrenzt zu halten. Je mehr dieser Produkte Sie auf den Markt bringen, desto stärker sinkt das Preispremium. Sie können auch versuchen, die Preissensibilität Ihrer Kunden zu senken. Dafür gibt

„Exportkonkurrenz und Überkapazitäten entstehen durch den Auf- oder Ausbau von immer mehr Tochtergesellschaften durch immer mehr Automobilunternehmen in immer mehr sich entwickelnden Ländern als Reaktion auf massive Investitionsanreize.“

„Viele Kooperationen, die im Rahmen von Wachstumsstrategien eingegangen werden, kosten oftmals unverhältnismäßig viel und vernichten Mehrwert.“

„Im Vorfeld der Kooperation muss bekannt sein, ob und inwieweit die Unternehmensziele und Wertschöpfungsaktivitäten der potenziellen Kooperationspartner zusammenpassen.“

es nur einen Weg: Machen Sie Ihre Marke so attraktiv wie möglich. Attraktiv ist ein Produkt dann, wenn es hochwertig und prestigeträchtig ist. Senken Sie außerdem die indirekten Kosten, beispielsweise für Kundenauftragsprozesse, und investieren Sie das so frei gewordene Geld in die Differenzierung.

Strategie 4: koordiniertes Mehrmarktmanagement

Durch die Errichtung von Produktionsstandorten in mehreren Ländern entstehen Überkapazitäten, die den Kosten- und Preisdruck erhöhen. Gerade was Schwellen- und Entwicklungsländer betrifft, werden Marktvolumina oft falsch eingeschätzt. Produktionsanlagen müssen, um effizient zu arbeiten, mehr produzieren, als der Ländermarkt aufnehmen kann. Also wird in andere Länder exportiert. Das geht den meisten Autobauern so, weshalb die Exportkonkurrenz auf den stagnierenden Weltmärkten zunimmt. Marktanteile gehen verloren. So entstehen in Indien und China immer mehr Produktionsstandorte von großen Autoherstellern.

Mit einem koordinierten Mehrmarktmanagement können Autohersteller Überkapazitäten und Exportkonkurrenz verhindern. Geben Sie Doppelkapazitäten auf, wenn ein Produkt an verschiedenen Standorten hergestellt wird. BMW baut etwa die Rechtslenker seiner 3er-Reihe nur noch in Südafrika. Gehen Sie keine Exportverpflichtungen ein, und stellen Sie mit Ihrer Preisgestaltung sicher, dass es nicht zu Reimporten kommt.

Differenzieren Sie Ihre Fahrzeuge deutlich gegenüber jenen der Wettbewerber, aber denken Sie gleichzeitig darüber nach, Produktionsstandorte mit anderen multinationalen Herstellern zu teilen, wie es beispielsweise Mercedes und Honda tun. Senken Sie Investitionskosten durch Outsourcing, und lassen Sie Ihre Standorte nicht nur für den lokalen Markt, sondern als Kompetenzzentren für den Weltmarkt produzieren.

Strategie 5: systematisches Kooperationsmanagement

Automobilhersteller gehen Kooperationen ein, wenn sie hohe Investitionen planen oder ihre Marktanteile vergrößern wollen. Das Ziel sind Synergieeffekte, z. B. durch die gemeinsame Nutzung von Gleichteilen oder die gemeinsame Bearbeitung von Märkten. Zusammen mit Ford startete VW 1987 das Projekt „Autolatina“, bei dem Volumenmodelle für den lateinamerikanischen Markt produziert werden sollten. Das Projekt musste 1994 wegen kultureller Differenzen wieder beendet werden. Viele Joint Ventures erreichen ihre Ziele nicht, weil sie die Bedeutung der Komplementarität unterschätzen.

Systematisches Kooperationsmanagement stellt die Komplementarität in den Mittelpunkt. In der Vorfeldphase wägt man Vor- und Nachteile der Kooperation gegeneinander ab, legt den Umfang der Kooperation fest, überlegt, wie die Kooperation in den beteiligten Unternehmen verankert werden soll, und nimmt eine erste Bewertung vor. Überprüfen Sie aber gleichzeitig, ob und wie die Ziele, die Wertschöpfung und die Unternehmenskulturen der Partner zusammenpassen. Es folgt die Transaktionsphase. In dieser werden die erwarteten Synergien genau bewertet, Organisations- und Kontrollstrukturen entworfen und Transaktionsbedingungen ausgehandelt. Am Ende dieser Phase wird der Kooperationsvertrag unterschrieben. In der dritten Phase, der Integrationsphase, passen Sie die Unternehmens- und Lernkulturen einander an. Dazu sollten Sie möglichst frühzeitig ein gemeinsames Führungsteam und gemeinsame Kommunikationsstrukturen bilden.

„Kooperationen werden zunehmen, nicht jedoch größere Käufe und Fusionen.“

„In einem horizontalen Kompetenzwettbewerb zwischen Automobilherstellern verzerrt sich die Verteilung der Kompetenzen, wodurch es bei einigen Anbietern zu einer Kompetenzerosion kommt.“

„Modularisierung kann mittelfristig auch zu einem Abfluss von Kompetenzen der EndproduktHersteller führen, wenn mit den outgesourceten Teilen auch Kompetenzen auf die Zulieferer übergehen.“

Strategie 6: Kompetenzentwicklung im horizontalen Wettbewerb

Kompetenzen entscheiden, ob ein Unternehmen gewinnträchtig arbeitet oder nicht. Achten Sie bei der Kompetenzentwicklung im horizontalen Wettbewerb, d. h. zwischen den Herstellern, darauf, die richtige Wertarchitektur zu finden. In welchen Kernbereichen werden branchenweit die meisten Gewinne gemacht? 2005 war das z. B. der Bereich Service/After-Sales. Legen Sie dann Ihre Wachstumsstrategie fest. Wollen Sie Integration, also alle Aktivitäten selbst durchführen? Konzentrieren Sie sich lieber auf wenige Wertschöpfungsaktivitäten und koordinieren verbundene Unternehmen? Spezialisieren Sie sich auf wenige Aktivitäten und bieten Sie Ihr spezifisches Wissen in einem Netzwerk an? Oder wollen Sie Pionier werden, indem Sie eine neue Aktivität in die bestehende Wertschöpfungskette einführen, wie das Amazon im Internetbuchhandel gelungen ist?

Bereiten Sie Ihre Organisation darauf vor, die vorhandene Wertschöpfungskette zu zerlegen. Wenn Sie sich von der Logistik zugunsten von Service/After-Sales trennen wollen, müssen Sie Standards für die neuen Vertragspartner definieren, an die Sie den Bereich auslagern wollen. Verkaufen Sie Wertschöpfungsaktivitäten, die Sie nicht mehr benötigen, und investieren Sie die Verkaufserlöse unbedingt wieder ins Netzwerk. Setzen Sie beispielsweise freie Managementkapazitäten in den produktivsten Bereichen ein.

Strategie 7: Kompetenzentwicklung im vertikalen Wettbewerb

Auch im vertikalen Wettbewerb, also zwischen Herstellern und Zulieferern, kommt es zu Kompetenzverschiebungen, in der Regel zugunsten der Zulieferer. Grund dafür ist der Trend, immer mehr Teile der Wertschöpfung auszulagern. Die Produktion wird zunehmend modularisiert. Damit geben Autobauer Kompetenzen ab. Neben dieser verzerrten Kompetenzverteilung gibt es aber auch den Fall, dass Automobilhersteller in bestimmten Bereichen gar keine Kompetenzen aufgebaut haben, etwa im Elektronik- oder Softwarebereich.

Für eine erfolgreiche Kompetenzentwicklung im vertikalen Wettbewerb müssen Sie Ihre eigenen Kompetenzen mit denen Ihrer Modullieferanten vergleichen. Entscheiden Sie, ob eine Kompetenzerneuerung ausreicht oder ob ein eigentlicher Entwicklungssprung nötig ist. Im zweiten Fall müssen Sie externes Wissen absorbieren. Brauchen Sie andere Mitarbeiter? Eine Intensivierung der eigenen Forschung? Entscheiden Sie sich für die passende Handlungsoption, z. B. das Insourcing von Kompetenzen, die Anwerbung qualifizierter Mitarbeiter oder eine Know-how-Kooperation mit technologisch stärkeren Ingenieurdienstleistern. Legen Sie schließlich die Intensität fest, mit der Sie die gewählten Handlungsoptionen verfolgen.

Über die Autoren

Heike Proff ist Inhaberin des Zeppelin-Lehrstuhls für Internationales Management an der Zeppelin University in Friedrichshafen. **Harald V. Proff** arbeitete bei Daimler-Benz in der Produktentwicklung und als Manager für Industrialisierungsprojekte. Heute ist er Partner bei McKinsey.