

Zeitung/Magazin

Automotive Agenda

Erscheinungs-Datum

April 2009

Inhalt

Gastbeitrag von Heike Proff

**zeppelin university**

Hochschule zwischen  
Wirtschaft, Kultur und Politik

# Das Fitnessprogramm

**Autohersteller sind große Unternehmen, die sich mit plötzlichen Krisen und einschneidenden Veränderungen schwer tun. Mehr Dynamik und Konsequenz verheißen Besserung. Von Heike Proff**

**K**ostenführerschaft oder Differenzierung waren in der Vergangenheit die Erfolgsstrategien in der Automobilindustrie. Lange Zeit ist es europäischen Herstellern auf diese Weise gelungen, Käufer entweder mit besonders günstigen Fahrzeugen anzusprechen oder bei Kunden durch neueste Technik, Design und Image Emotionen zu wecken.

Die Situation änderte sich dramatisch, als in den Neunzigerjahren immer mehr Produktionskapazitäten nicht mehr ausgelastet waren und sich durch neue Anbieter zum Beispiel aus Korea bei stagnierenden Märkten der Kostendruck verstärkte. Selbst Unternehmen wie Fiat konnten allein mit ihrer Kostenposition keine Wettbewerbsvorteile mehr erzielen. Seitdem geht es für die klassischen europäischen Herstellermarken längst nicht mehr nur um reine Kostenführerschaft. Sie wird heute überwiegend von Unternehmen aus Schwellenländern verfolgt, die wie der indische Automobilhersteller Tata Motors und die chinesische Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC) in ihren Heimatmärkten hohe Marktanteile haben, oder von Unternehmen wie Daihatsu oder Kia, die weltweit Standardqualität bei niedrigen Kosten anbieten.

Reine Differenzierungsstrategien hingegen verfolgen Unternehmen nur noch bei Baureihen, die vor jedem Modellwechsel grundlegend überarbeitet und mit den neuesten Innovationen ausgestattet werden. So schaffen sie einen Markenwert, der auch technologisch Unkundigen Qualität, Sicherheit und Fortschritt signalisiert. Über das Preispremium – also den Preis, den etwa BMW, Audi und Mercedes-Benz oberhalb des Preises für ein vergleichbares Produkt aufgrund einer Zusatzleistung erzielen können – versuchen sie, die Mehrkosten für Entwicklung, Produktion und Service mehr als wettzumachen. Aber auch das gelingt nur noch sehr bedingt. Das Preispremium ist in den Volumensegmenten der oberen Mittelklasse zwischen 1986 und 2006 um über 60 Prozent eingebrochen.

## Statisches Denken, statisches Handeln

Zur Reduzierung der Kosten verfolgen europäische Automobilhersteller heute bereits bei 70 Prozent ihrer Fahrzeuge über alle Segmente hinweg sehr konsequent hybride Strategien der kostenminimalen Differenzierung – Mischstrategien aus Kostenführerschaft und Differenzierung, mit denen sie die Einmaligkeit des Produkterlebnisses für ihre Kunden mit möglichst niedrigen Kosten erreichen wollen. Die Hersteller verwenden Gleichteile und Plattformen für mehrere Produkte und nutzen so Skalenvorteile, mit denen sie die Produktions- und Entwicklungskosten senken. Zudem werden schnellere Modellwechsel und eine höhere Produktvielfalt möglich.

Bei der Umsetzung der hybriden Strategien zeigen sich allerdings Fehlentwicklungen: Der kostengetriebene Einsatz von Gleichteilen wird immer undifferenzierter und führt dazu, dass sich die Produktvarianten und damit auch die Preise immer mehr angleichen. Weil das Preispremium und die Renditen sinken, blieben die Hersteller bereits vor der Wirtschaftskrise hinter den Erwartungen des Kapitalmarktes zurück und wurden von den Analysten mit einem Abschlag von bis zu 40 Prozent auf den rechnerisch ermittelten Marktwert abgestraft. Diese Entwicklung können auch die zahlreichen Optimierungsprogramme nicht stoppen, die die Automobilunternehmen verfolgten, um beispielsweise die Materialkosten zu senken oder die Fertigung im globalen Maßstab zu rationalisieren, und jetzt angesichts der Absatzkrise erneut und verschärft aufsetzen („Going Forward“ bei Ford, „Core“ bei Mercedes oder „For Motion“ bei VW).

## Mehr Dynamik!

Die Automobilhersteller müssen nach anderen Möglichkeiten suchen, um Differenzierungs- oder Hybridstrategien zu unterstützen. Aufgrund unserer Forschungsarbeiten haben wir sieben ➔

dynamische Strategien ermittelt, die Unternehmen angehen sollten, um nach Überwindung der gegenwärtigen Wirtschaftskrise dauerhaft im Wettbewerb zu bestehen:

1. systematisches Risikomanagement. 2. systematisches Krisenmanagement. 3. effizientes Preispremiummanagement. 4. koordiniertes Mehrmarktmanagement. 5. systematisches Kooperationsmanagement. 6. Management der Kompetenzentwicklung gegenüber direkten Wettbewerbern. 7. Management der Kompetenzentwicklung gegenüber Zulieferern. Diese Strategien erlauben es, weltweite Veränderungen etwa durch Strukturwandel sowie Bewegungen im engen Wettbewerberumfeld und im Unternehmen selbst zu bewältigen und einen Vorsprung im internationalen Wettbewerb zu erzielen.

Auch wenn diese sieben Strategien auf den ersten Blick nicht unbedingt neu erscheinen mögen und auch wenn viele Automobilunternehmen einzelne von ihnen verfolgen, so werden sie doch in der Praxis noch nicht ganzheitlich und konsequent angegangen. Das zeigen unsere Forschungsarbeiten, die sich auf Interviews mit hochrangigen Managern und Inhaltsanalysen der Geschäftsberichte von Daimler, BMW, VW, PSA, Fiat und Renault stützen. Ganzheitlichkeit und Konsequenz sind aber entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung. Im Folgenden wird dieser Beitrag exemplarisch drei Strategien vorstellen, die aktuell von besonderer Bedeutung sind.

## Risiken verstehen

Vorhersehbarer wirtschaftlicher und technologischer Wandel verändert das Umfeld, in dem Unternehmen operieren und bringt entsprechende Risiken mit sich. Viele Automobilunternehmen setzen sich jedoch nicht systematisch, sondern eher buchhalterisch mit den möglichen Folgen solcher Veränderungen auseinander. Aufgrund mangelnder Risikoabschätzung reagieren sie häufig übertrieben euphorisch auf neue Markttrends – was die Zyklizität der Branche angesichts der langen Investitionsperioden deutlich erhöht.

Ein typisches Beispiel ist das Investitionsverhalten in China: Fast alle internationalen Automobilhersteller erwarten eine uneingeschränkt positive Entwicklung des stark wachsenden chinesischen Marktes. Für neue Fertigungskapazitäten geben sie daher erhebliche Summen aus – obwohl in China erst 2010 eine Kapazitätsauslastung von 80 Prozent erreicht wird. Die bessere Alternative wäre ein sukzessiver Kapazitätsaufbau in Abstimmung mit bereits bestehenden Kapazitäten in der Region gewesen, anstatt mit Investitionen in Stahl und Eisen in Vorlage zu gehen, hohe Fixkosten zu verursachen und dann auf Absatzwachstum und Exporte zu hoffen.

Ein umsichtiges Risikomanagement trägt dafür Sorge, dass ein Unternehmen besser als die Wettbewerber mögliche Risiken bei wirtschaftlichem und technologischem Wandel bewältigen kann. Dabei geht es nicht darum, das Unternehmen vor allen Unwägbarkeiten zu bewahren; vielmehr müssen Risiken transparent gemacht und bewertet sowie notwendige Entscheidungen vorbe-

reitet werden. Dazu gehört, Szenarien für alternative Zustände des Marktumfelds zu entwickeln.

Welche Folgen hat es zum Beispiel, wenn ein Hersteller auf Hybridtechnologie verzichtet? Wie hoch sind einerseits die Anfangsinvestitionen und damit die irreversiblen Kosten, die er spart? Wie hoch ist andererseits der maximale Umsatz- und Imageverlust, den er mit einer solchen Strategie erleiden kann, wenn sich die Technologie durchsetzt und er kein Angebot hat? Nach Erwartungen zur Ölpreisentwicklung und vorhandenen Prognosen wird die Hybridtechnologie eine Zukunftstechnologie, auch wenn sie in den Ballungsräumen Asiens und Nordamerikas stärker Verbreitung finden wird als in Europa. Deshalb gilt das Risiko einer Überinvestition in die Hybridtechnologie als ein unwahrscheinliches und unbedeutendes Risiko – und es sollte auch und gerade in der gegenwärtigen Krise in diese Technologie weiter investiert werden.

## Krisen überstehen

Naturkatastrophen, politische und wirtschaftliche Krisen, Streiks oder Lieferengpässe, etwa infolge der plötzlichen Insolvenz eines Zulieferers, sind unvorhersehbare Ereignisse, die Automobilunternehmen schwer treffen können. Hier zeigt sich die Kehrseite der internationalen Arbeitsteilung und Auslagerung: Sie macht Unternehmen zwar schlanker und effizienter, aber auch anfälliger für externe Schocks. Viele Unternehmen antizipieren und managen bislang vor allem Finanz- oder Liquiditätskrisen. Bei anderen Katastrophen wirken zumindest größere Unternehmen oft schwerfällig, reagieren meist spät und dann ad hoc.

Reaktionen dauern so lange, weil die wenigsten Unternehmen flexible Strukturen aufweisen, selten Krisenvorsorge betreiben und noch seltener über umfassende Krisenreaktionspläne verfügen, die im Falle eines Falles Zuständigkeiten, etwa in Form von Krisenreaktionsteams, und Abläufe klar regeln. So fehlt zwar in keinem Geschäftsbericht des Geschäftsjahres 2007 der Hinweis auf die Krise auf dem US-Immobilienmarkt. Dennoch wurden alle Unternehmen im vierten Quartal 2008 von der über Europa hereinbrechenden Absatzkrise überrascht und hatten selbst Monate später noch immer keine erkennbar systematische Strategie des Krisenmanagements.

## Kompetenzen entwickeln

Einen Kompetenzwettbewerb liefern sich nicht nur direkte Konkurrenten, sondern auch Automobilhersteller und -zulieferer. Viele Automobilhersteller schaffen es selbst bei ihren ureigenen Wertschöpfungsumfängen nicht, ihre Kompetenzen in gleichem Maße zu erneuern wie die Zulieferer. Durch die Arbeitsteilung mit den Zulieferern, die ganze Module entwickeln und produzieren, verlieren Automobilhersteller an Wissen, während zumindest große Modullieferanten in puncto Entwicklung und Produktion sowie Plattformkonzeption und -integration Kompetenzen aufbauen. Das Joint Venture Hella-Behr Plastic Omnium (HBPO) über-

nimmt zum Beispiel Design, Entwicklung, Produktion und Logistik der Frontpartiemodule unter anderem für Volkswagen und integriert dabei elektronische Fahrerunterstützungssysteme.

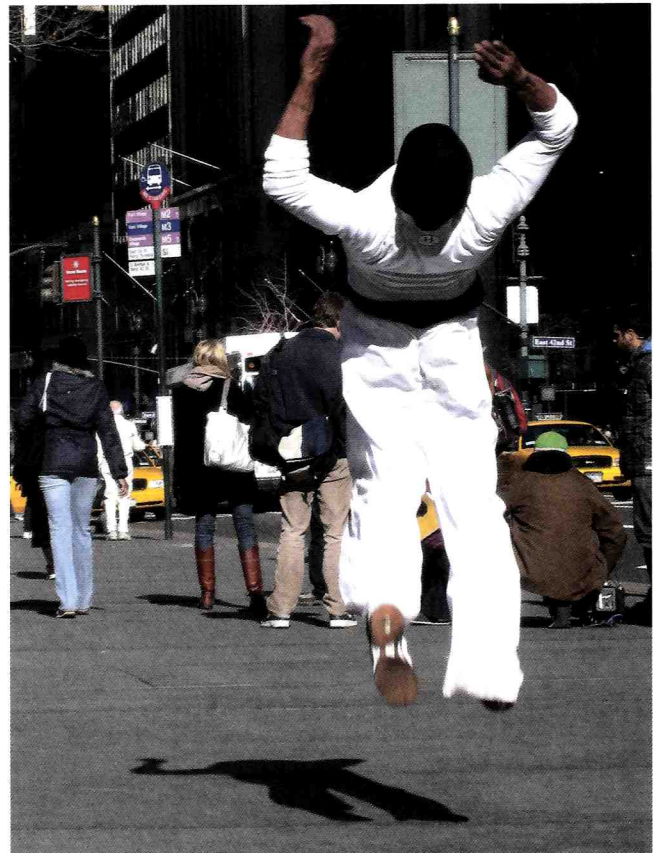
Auf der anderen Seite spüren auch viele andere Modullieferanten und kleinere Zulieferer weiterhin die große Einkaufsmacht der Automobilhersteller, die jährliche Einsparungen im Materialeinkauf von 3 bis 6 Prozent anstreben. In einzelnen Bereichen wie in der Automobilelektronik und -software besaßen viele Automobilhersteller noch nie das gesamte Wissen. Große Modullieferanten wie Bosch und VDO (heute Continental) hatten hier immer schon fast alle Kompetenzen.

Unternehmen sollten deshalb im vertikalen Kompetenzwettbewerb versuchen, einzigartige Kompetenzen gegenüber Zulieferern beziehungsweise Abnehmern zu entwickeln. Damit könnten sie den Zyklus von Kompetenzverbesserung und -erneuerung – mit Vorrang der Erneuerung – zu ihren eigenen Gunsten beeinflussen. Eine eigene Untersuchung zeigt hier, dass bislang Handlungsoptionen wie Insourcing von besonders einzigartigen Kompetenzen, Kooperation mit Tier-2- und Tier-3-Lieferanten sowie Ingenieurdienstleistungen im Mittelpunkt stehen. Interne Prozessverbesserungen der Agilität und des Änderungsmanagements sowie Ideenwettbewerbe und Lieferantenmessen werden noch weitgehend vernachlässigt. Sie sollten schon jetzt – in der Krise – angegangen werden.

## Chefsache „Dynamische Strategien“

Je umfassender eine Veränderung ist, desto stärker sind die latenten und offenen Widerstände auf allen Entscheidungsebenen innerhalb eines Unternehmens. Gerade in der Automobilindustrie mit ihrer langen Tradition und den gewachsenen Strukturen ist ein komplexer Wandel hin zu einem dynamischen Automobilmanagement nicht einfach auf Anordnung des Top-Managements möglich. Fast alle Automobilhersteller, aber auch viele Zulieferer haben schon viele Veränderungsprogramme gestartet – und ebenso oft, nach mehr oder weniger starkem Zeit- und Ressourceneinsatz, erfolglos beendet.

Ein Grund für das Scheitern ist die falsche Verortung. Dynamische Strategien sind als funktionsübergreifende Aufgaben auf den obersten Führungsebenen anzusiedeln und müssen als klassische Top-Managementaufgaben funktionsübergreifend gelöst werden. Einige Strategien sind Aufgaben des Vorsitzenden des gesamten Unternehmens oder eines Geschäftsbereichs. Sie werden von den Mitarbeitern in Stabsstellen Hand in Hand mit den relevanten Fachbereichen vorbereitet und dann im obersten Lenkungsgremium behandelt. Strategien, die von der obersten Führungsebene gesteuert werden müssen, sind das Kooperationsmanagement und das Management der Kompetenzentwicklung gegenüber Wettbewerbern, weil diese die gesamte Wertschöpfungskette betreffen. Das Risikomanagement sollte nicht beim Finanzchef aufgehängt werden, weil es nicht nur finanzielle, sondern auch operative Risiken begrenzen soll. Diese drei Strategien greifen sehr weit in das



bestehende Geschäftssystem ein. Deshalb sind sie Chefsache und Gegenstand des obersten Leitungsgremiums.

Die anderen dynamischen Strategien können auf der zweiten Führungsebene verankert werden, bei den Vorständen beziehungsweise Geschäftsführern der Funktionsbereiche. Beim Krisenmanagement muss das Management sehr viel schneller reagieren als beim Risikomanagement. Deshalb sollte das Krisenmanagement im Bereich des Produktions- oder Logistikvorstands angesiedelt sein – das Mehrmarkt- und Preispremium-Management dagegen beim Vertriebsvorstand. Das Management der Kompetenzentwicklung gegenüber Lieferanten und Abnehmern kann entweder beim Einkauf oder bei der Entwicklung angesiedelt werden.

Dynamische Strategien erfolgreich zu implementieren heißt, sie sukzessiv bis auf die Ebene des Tagesgeschäftes herunterzubrechen. Das umfasst neben der mittelfristigen Programm- und Projektplanung auch die kurzfristige Funktionsbereichsplanung sowie die Budgetierung. Durch die Umsetzung von Zielen in fassbare Kennzahlen können die Strategien gesteuert, Zielabweichungen geprüft und Anpassungsmaßnahmen definiert werden – keine leichte Aufgabe, aber eine lohnende. □

PROF. DR. HEIKE PROFF

hat den Lehrstuhl für Internationales Management an der Zeppelin University in Friedrichshafen am Bodensee inne. Seit 2008 ist sie Geschäftsführerin des Centers für Automobilmanagement (CAMA) an der Zeppelin University