

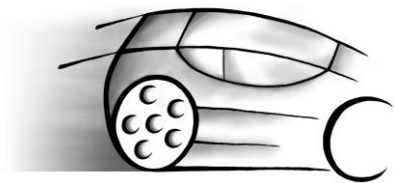
## **CAMA-Studie zur Automobilindustrie**

### **Wie Unternehmen endlich dynamisch werden**

Prof. Dr. Heike Proff

Juli 2009

CAMA-Studien zur Automobilindustrie | 006



Die Reihe CAMA-Studien zum 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

# Wie Unternehmen endlich dynamisch werden

1. Einleitung
2. Mit Umfeldveränderungen umgehen
  - 2.1 Risiken systematisch managen
  - 2.2 Krisen systematisch vorsorgen und überwinden
3. Wettbewerberreaktionen vermeiden
  - 3.1 Das Preispremium sichern
  - 3.2 Weltweite Produktionsaktivitäten systematisch koordinieren
  - 3.3 Mehrwert schaffend kooperieren
4. Eine relative Kompetenzverschlechterung vermeiden
  - 4.1 Einzigartige Kompetenzen gegenüber direkten Wettbewerbern entwickeln
  - 4.2 Einzigartige Kompetenzen gegenüber Zulieferern bzw. Abnehmern entwickeln
5. Erfolgreiche Kombinationen dynamischer Strategien

Diese CAMA-Studie gibt Beispiele für die Anwendung der sieben dynamischen Strategien nicht nur in der Automobilindustrie und Hinweise auf Ihre Erfolgswirkung. Dabei wird gezeigt, dass diese Strategien, die von vielen Unternehmen bereits teilweise verfolgt werden und die auf den ersten Blick nicht unbedingt neu erscheinen mögen, in Praxis noch nicht gesamtheitlich und konsequent angegangen werden. Deshalb werden die Strategien hier nochmals kurz einzelnen vorgestellt. Zahlreiche Beispiele zeigen, welche Fehler gemacht wurden und worauf Unternehmen achten müssen, um endlich dynamisch zu werden. Danach geht es um die wichtige Frage, wie man als Manager erkennt, welche Strategiekombination für das eigene Unternehmen das Beste ist.

## 1. Einleitung

Seit Jahren wenn nicht Jahrzehnten fordern Wissenschaftler und Managementberater Unternehmen dazu auf, dynamisch zu agieren, um auf Veränderungen im Umfeld und im Unternehmen rasch reagieren zu können. Und tatsächlich haben Unternehmen viel verändert – sie haben ihre Prozesse optimiert, strategische Instrumente wie die Balanced Scorecard eingeführt und was nicht alles noch. Trotzdem sind viele von ihnen nicht in der Lage, damit ihre Ziele wie geplant zu erreichen. Es liegt an den Veränderungen während der statischen Optimierung, wenn es im Länderumfeld zu Risiken und Krisen kommt, Wettbewerber reagieren und Kompetenzen relativ zu den Konkurrenten verloren gehen. Sieben dynamische Strategien helfen Unternehmen am Puls der Zeit zu bleiben.

Nicht immer kommt es so wie erwartet. Viele Unternehmen denken, sie hätten alles getan, um sich ausreichend für Wettbewerbsveränderungen zu rüsten: Sie haben ihre Funktionsbereiche optimiert, die Materialkosten durch internationale Beschaffung gesenkt, Lean Management-Ansätze, die Balanced Scorecard und ähnliche Instrumente eingeführt... Auch strategisch glauben Manager das Unternehmen gut positioniert zu haben: Für die Bearbeitung alter und die Eroberung neuer Märkte liegen ausgeklügelte Strategien vor.

Doch während der Umsetzung dieser Strategien verändern sich die Rahmenbedingungen: Unberücksichtigte Risiken treten ein, neue Wettbewerber dringen vor, die Manager müssen auf einmal feststellen, dass ihre vorhandenen Kompetenzen nicht ausreichen. Aktuellstes Beispiel ist die gegenwärtige Finanz- und Wirtschaftskrise. Folge: Die statisch geplanten Programme und Strategien lassen sich nicht mehr effizient implementieren, die ursprünglichen Geschäftspläne sind Makulatur. Rendite und Marktwert des Unternehmens sinken.

Wir haben die Strategien großer deutscher Unternehmen untersucht und Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen identifiziert. Sie liegen darin, wie dynamisch sie agieren – genauer: wie systematisch und konsequent sie sieben dynamische Strategien verfolgen. Diese Strategien sind für sich genommen nicht unbedingt alle neu. Unsere Untersuchung der 35 größten deutschen Industrieunternehmen – durch Analyse ihrer Geschäftsberichte 2005 bis 2007 und vertiefende Gespräche mit Managern – zeigt jedoch, dass der Erfolg davon abhängt, wie systematisch und konsequent sie umgesetzt werden.

## Über die Studie

Wir haben die dynamischen Strategien der 35 größten deutschen Industrieunternehmen über drei Jahre (2005 bis 2007) mit der Methode einer Inhaltsanalyse ihrer Geschäftsberichte untersucht und die Ergebnisse in Gesprächen mit leitenden Managern geprüft und vertieft.

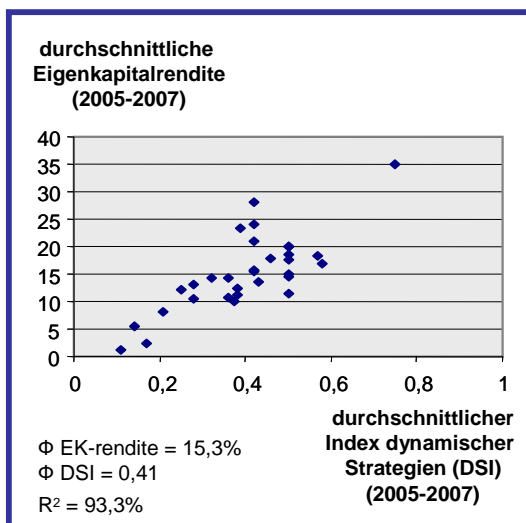
Aus der offenen Berichterstattung kann auf die Bedeutung einer Aussage geschlossen werden, weil Hinweise auf Strategien in Geschäftsberichten als Ausdruck zutreffender Absichten, Präferenzen und Zielsetzungen der „entscheidenden“ Akteure angesehen werden können.

Zwar werden „Strategien“ oft als Geheimsache betrachtet, die nach außen, insbesondere Konkurrenten gegenüber verschleiert werden sollen oder der Geschäftsbericht wird als PR-Instrument eingesetzt, was beides die Transparenz einschränkt. Offensichtliche Fehlinformationen hätten aber negative Wirkungen und würden der Wertsteigerung des Unternehmens zuwider laufen. Außerdem gibt es zumindest für die Angaben im Lagebericht gesetzliche Vorschriften, hat sich die Informationsqualität durch Orientierung an amerikanischen Rechnungslegungsvorschriften verbessert und wird der Inhalt der Geschäftsberichte in allen Unternehmen auf einer Sitzung von Vorstand und Geschäftsführung ausführlich diskutiert.

Die Vergleichbarkeit der Geschäftsberichte ist zudem gerade für die hier betrachteten Großunternehmen aufgrund § 3 PubLG sehr hoch und wird durch die für CFOs durchaus relevanten vergleichende Bewertungen von Jahresberichten durch verschiedene Zeitschriften verbessert.

Eine Befragung bietet auch keine bessere Alternative zur Erfassung von Strategien, weil der Einfluss persönlicher Erwartungen oder Absichten der Befragten und die Gültigkeit und Repräsentativität der Ergebnisse nur schwer kontrolliert werden kann.

Durch die Untersuchung wurde die Hypothese bestätigt: Je systematischer und konsequenter dynamische Strategien umgesetzt werden, desto erfolgreicher sind sie.



In einer Intensitätsanalyse (skalierende Strukturierung) wurden aus den Geschäftsberichten mit Hilfe eines theoriegeleiteten Kategoriensystems Textbestandteile mit Aussagen zu den sieben dynamischen Strategien herausgefiltert und auf einer fünfstufigen Ordinalskala eingeschätzt (von „keine Umsetzung der dynamischen Strategie (0) bis „sehr starke Umsetzung der dynamischen Strategie 1,0; mit der Restkategorie „nicht einschätzbar“).

In der Ergebnisanalyse wurden die Einschätzungen zu den einzelnen dynamischen Strategien eines jeden Unternehmens zusammengefasst. Als Mittelwert der zusammengefassten Einschätzungen zu allen verfolgten Strategien ergibt sich dann der dynamische Strategieindex (DSI) eines Unternehmens in einem Geschäftsjahr.

Alle Geschäftsberichte wurden von zwei Codierern durchgesehen. Trotz Testphase und Probecodierung blieben 6% Abweichungen zwischen den Codierungen der beiden Codierer. Nach gemeinsamer Durchsicht eines Geschäftsberichts erfolgte die Festlegung auf eine endgültige so genannte Master-Codierung für jedes Unternehmen in jedem der drei Jahre.

Die aktuelle Untersuchung bestätigt die Ergebnisse unserer früheren Untersuchungen großer deutscher Unternehmen, in denen wir die Hypothese bestätigen konnten: Je konsistenter sie Strategien verfolgen, desto besser sind sie. Hier ist also das Orchester statt des Solisten gefragt, das Gesamtbild statt der Einzelaktion. Und hier haben alle Unternehmen noch Verbesserungspotenziale.

In diesem Beitrag werden wir anhand zahlreicher Beispiele zeigen, welche Fehler gemacht wurden und worauf Unternehmen achten müssen, um endlich dynamisch zu werden.

Ericsson war beispielsweise lange Zeit auf Krisen nur unzureichend vorbereitet und konnte deshalb auch auf Lieferverzögerungen nur schlecht reagieren. Das zeigte sich besonders deutlich, als nach einem Blitzeinschlag mit anschließendem Brand in einer amerikanischen Tochtergesellschaft ihres Lieferanten von Elektronikkomponenten, Philips NV., Reinräume verunreinigt wurden und sich die Lieferung von Handy-Chips verzögerte. Ericsson reagierte auf erste Meldungen dieser Krise sehr schwerfällig und hatte weder Krisenreaktionspläne vorbereitet noch alternative Lieferanten an der Hand. Ericsson hätte Strategien gebraucht, um mit solchen unvorhersehbaren dynamischen Entwicklungen besser und vor allem schneller umgehen zu können.

DaimlerChrysler dagegen stellte sich in seinem hart umkämpften Markt dem hohem Wettbewerbsdruck und setzte bei Mercedes zwischen 2005 und 2007 ein Core-Programm (Costs Down, Revenue Up, Execution) um. Obwohl das Programm als erfolgreich gilt, reicht es aber nicht aus, um im Wettbewerbskampf gegen neue Konkurrenten insbesondere aus Niedriglohnländern dauerhaft zu bestehen. Mercedes spürte den Rückgang des Preispremiums, kämpfte mit Überkapazitäten und beendete die wenig erfolgreiche Fusion mit Chrysler. Deshalb musste das Unternehmen im 1. Quartal 2008 eine Gewinnwarnung rausgeben und löste damit einen Kurssturz in der ganzen Branche aus. Das Beispiel macht deutlich, dass Mercedes frühzeitig auch Strategien im dynamischen Wettbewerbskampf gebraucht hätte, statt nur statische Optimierungsprogramme umzusetzen.

Automobilunternehmen wie Toyota oder Nissan haben hart dafür gekämpft, die Kosten zu senken und ihre Prozesse und die Qualität zu perfektionieren. Doch dann mussten sie leider feststellen, dass ihnen - zumindest auf dem europäischen Markt - eine ganz entscheidende Kompetenz fehlte und sie bislang wenig dafür getan hatten, diese zu entwickeln: nämlich die Fähigkeit, Fahrzeuge zu entwickeln, die eine bestimmte Anmutung und ein Image verkörpern, das der (europäische) Kunde wünscht. Deshalb setzten die japanischen Automobilhersteller gemeinsam und einzeln alles dran, um Kompetenzen in der Kundenwahrnehmung zu entwickeln. Die messbaren Erfolge dieser Strategie wurden jedoch vor allem von der Qualitäts- und Modelloffensive der europäischen Hersteller zunichte gemacht, die japanischen

Automobilhersteller konnten ihren Marktanteil in Europa nicht wie geplant verdoppeln. Noch immer versuchen sie, in Bezug auf ihr Produktimage aufzuholen. Offensichtlich hätten diese Firmen, statt ihre bestehenden Kompetenzen zu verbessern, früher Strategien entwickeln müssen, um die dynamische Kompetenzverschiebung rechtzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren.

Aufgrund unserer Forschungsarbeiten haben wir Strategien ermittelt, die Unternehmen angehen müssen, um nach Überwindung der Wirtschaftskrise dauerhaft im Wettbewerb zu bestehen: Im Zentrum steht dabei das neue Konzept eines dynamischen Managements mit sieben dynamische Strategien für international tätige Unternehmen, die systematisch und konsistent zu verfolgen sind:

- Risiken systematisch managen und Krisen systematisch vorsorgen und bewältigen, um mit Umfeldveränderungen umzugehen,
- das Preispremium sichern, weltweite Produktionsaktivitäten systematisch koordinieren und Mehrwert schaffend kooperieren, um Wettbewerberreaktionen auf eigene strategische Aktionen zu vermeiden sowie
- einzigartige Kompetenzen gegenüber direkten Wettbewerbern sowie gegenüber Zulieferern oder Abnehmern entwickeln, um eine Kompetenzverschlechterung (relativ zu den Wettbewerbern) zu vermeiden.

Auch wenn viele Unternehmen einzelne dieser Strategien bereits verfolgen und sie auf den ersten Blick nicht unbedingt neu erscheinen mögen, so werden sie doch in Praxis noch nicht gesamtheitlich und konsequent angegangen. Deshalb werden die Strategien hier zunächst kurz einzelnen vorgestellt. Zahlreiche Beispiele zeigen, welche Fehler gemacht wurden und worauf Unternehmen achten müssen, um endlich dynamisch zu werden. Danach geht es um die wichtige Frage, wie man als Manager erkennt, welche Strategiekombination für das eigene Unternehmen das Beste ist.

## **2. Mit Umfeldveränderungen umgehen**

### **2.1 Risiken systematisch managen**

Wer Risiken systematisch managed, kann besser als die Wettbewerber wirtschaftlichen und technologischen Wandel bewältigen. Dabei geht es nicht darum, alle Unwägbarkeiten zu vermeiden - vielmehr

müssen Risiken transparent gemacht und bewertet sowie notwendige Entscheidungen vorbereitet werden. Risiken sollten zudem in der Managementkultur berücksichtigt werden.

In den 35 untersuchten Unternehmen wird das Risikomanagement bereits sehr systematisch umgesetzt; der durchschnittliche Riskomanagement-Index liegt mit 0,69 deutlich über dem durchschnittlichen Index aller dynamischer Strategien (DSI von 0,41), auch wenn es einige Unternehmen mit einem schlechten, bürokratischen Risikomanagement gibt, die Risiken lediglich dokumentieren und an den Vorstand berichten oder eine „periodische Risikoinventur“ betreiben. Die „best practice“ erfolgreicher Unternehmen besteht darin

- wie z.B. Daimler unternehmensindividuelle Szenarien und Risikoprofile zu definieren, um Risiken transparent zu machen. Das Unternehmen verhindert damit, dass Risikoeinschätzungen von externen Analysten oder Banken übernommen, intern aber nicht angenommen werden.
- wie z.B. Henkel zunächst das Bruttoisiko und einem zweiten Schritt (nachdem Gegenmaßnahmen definiert wurden) das Nettoisiko zu ermitteln und auf dieser Basis ein Risikomanagement zu betreiben.
- unternehmensweit gleichzeitig Risiken und Chancen zu analysieren, wie z.B. bei Bayer, wo “die Steuerung der Chancen und Risiken integraler Bestandteil des konzernweiten Systems der Unternehmensführung und nicht Aufgabe irgendeiner organisatorischen Einheit“ ist.

Die Interviews bestätigen, dass Manager nur dann Risiken eingehen, wenn sie die Wahrscheinlichkeit des Eintretens und die Bedeutung eines möglichen Schadens einschätzen können und wenn ihnen im Schadensfall die Schuld nicht persönlich zugeschrieben wird. Hier muss das Top Management einen unverkrampften Umgang mit Risiken vorleben. Das beste Risikomanagementsystem bringt nämlich beispielsweise nichts, wenn der CEO für die Chancen und der CFO für die Risiken zuständig ist.

## **2.2 Krisen systematisch vorsorgen und überwinden**

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 und nur selten umfassende Krisenreaktionspläne vorliegen. 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 Absatzkrise in Europa überrascht und hatten selbst Monate später noch immer kaum Strategien der systematischen Krisenbewältigung.



Unternehmen müssen deshalb Krisen systematisch vorsorgen und schnell überwinden. Voraussetzung dafür ist zunächst ein aktives Krisenmanagement (Krisenvorsorge). Dabei steht das Flexibilitätsmanagement im Zentrum: z.B. durch enge Kooperation mit Haupt- und Modullieferanten oder ein großes Lieferantennetzwerk. Im Falle eines externen Schocks ist dann schnell ein Krisenreaktionsplan erforderlich: ein Rahmen zur Steuerung des arbeitsteiligen Zusammenwirkens aller Maßnahmen. Am Ende eines systematischen Krisenmanagements muss das Unternehmen zu einem ungestörten Managementprozess zurückkehren.

In den 35 untersuchten großen deutschen Industrieunternehmen wird das Krisenmanagement bislang noch gar nicht systematisch umgesetzt; der durchschnittliche Krisenmanagement-Index liegt nur bei 0,02. Die Interviews haben ergeben, dass ein systematisches Krisenmanagement oft deshalb nicht vorhanden ist, weil Top-Manager nur mit positiven Nachrichten gefüttert werden (wollen). Insbesondere Aktivitäten im Rahmen eines pro-aktiven Krisenmanagements bzw. eine Krisenvorsorge werden oft als Schwäche ausgelegt, da unterstellt wird, dass gute Manager Krisen umschiffen können. Im Krisenfall verzögert sich dann ein reaktives Krisenmanagement meist dadurch, dass zwar Krisenreaktionspläne in den Schubladen von Stabsabteilungen liegen, das Top-Management diese Pläne aber nicht kennt und dass in globalen Unternehmen zwar an vielen Stellen Erfahrungen im Umgang mit Krisen gesammelt werden, diese Erfahrungen im Krisenfall aber nicht mobilisiert werden kann. Außerdem zeigt die aktuelle Wirtschaftskrise, dass viele Unternehmen lange Zeit nicht wussten, wann sie die Absatzeinbrüche mit Überstundenabbau und Kurzarbeit nicht mehr kompensieren können. Sie können zwar ihre Prognosen anpassen, schaffen es aber meist nicht, daraus kurzfristig neue Kostenbudgets abzuleiten. Zudem forcieren viele Unternehmen Frühverrentung und Abfindungen, obwohl dies oft zu einer „adverse selection“ von Arbeitskräften führt: High Potentials wandern mit Abfindungen in den Ruhestand oder zu Konkurrenzunternehmen, Low Potentials bleiben im Unternehmen. Unternehmen verlieren schließlich sogar oftmals Kompetenzen, weil sie gedankenlos Produktionskapazitäten und Wertschöpfung in Niedriglohnländer verlagern oder ihre Lieferkette durch Transfer von Leistungen auf angeschlagene – teilweise sogar insolvenzgefährdete – Geschäftspartner gefährden. Die Interviews haben gezeigt, dass erfolgreiche Unternehmen

- die Auswirkungen externer Schocks schnell quantifizieren können und dann zielgerichtet Maßnahmen ergreifen (das gilt vor allem für die Automobilhersteller),
- sehr flexibel in der Fertigung sind (das betonen vor allem die Unternehmen Konsumgüterindustrie) und

- ihre nicht zum Kerngeschäft gehörende Tätigkeiten ausgelagert und in den Verträgen mit den Lieferanten flexible Abnahmemengen ausgehandelt haben.

Die befragten Unternehmen versuchen systematisch Krisen zu überwinden, indem sie bei lieferbedingten Produktionsunterbrechungen die Lieferanten wechseln und nur in Ausnahmefällen (bei sehr unternehmensspezifischen Vorprodukten) auch vorübergehend Lieferanten finanziell stützen. Bei absatzbedingten Überkapazitäten prüfen sie verstärkt ihre internationalen Wertschöpfungsstrategien, d.h. überlegen weitere Verlagerungen der eigenen Produktion ins Ausland oder Auslagerungen auf spezialisierte Zulieferer, seien es traditionelle Zulieferer in Deutschland oder neue Lieferanten in Niedriglohnländern.

### 3. Wettbewerberreaktionen vermeiden

#### 3.1 Das Preispremium sichern

Viele Hersteller setzen heute auf eine flexible Produktion durch Verwendung von Modulen für mehrere Produkte oder sogar für Konkurrenzprodukte. Die Vorteile liegen auf der Hand: Skaleneffekte senken die Kosten, Entwicklungszeiten verkürzen sich, die Produktvielfalt lässt sich schnell steigern.

Der kostengetriebene Einsatz von Modulen führt jedoch dazu, dass sich Produktvarianten und damit auch deren Preise in umkämpften Märkten immer mehr angleichen. Je ähnlicher die Produkte werden, desto größer ist die Herausforderung, durch Zusatzleistungen ein Preispremium als Preis oberhalb dem „value for money“ zu erzielen. So bietet z.B. die ehemalige Chemietochter von Bayer, heute Lanxess, im Bereich der Feinchemie mit ihrer Tochter Saltigo „Mehrwertdienste“ in der Produktion, Laborkapazitäten oder regulative Unterstützung beim Einsatz von Chemikalien an, um ein Premium am Markt durchsetzen zu können.

Das heute häufig praktizierte Modulmanagement muss daher erweitert werden und das Preispremium sichern: d.h. Produktarchitektur und Plattformkonzepte sind stärker auf ihre Markenverträglichkeit hin zu überprüfen. Dazu gehört z.B., hochpreisige Marktsegmente zu sichern, die Absatzmenge pro Marke zu begrenzen, die Preissensibilität der Kunden durch gezielte Investitionen in die Einzigartigkeit zu verringern und diese Maßnahmen durch Senkung der nicht kundenrelevanten Kosten, z.B. bei Auftragsbearbeitung und Durchlaufzeiten, zu finanzieren.

Die 35 untersuchten großen Industrieunternehmen - obwohl alle im Hochlohnland Deutschland beheimatet - beschäftigen sich bislang noch zu wenig damit, ihr Preispremium zu sichern. Der durchschnittli

che Index einer Sicherung des Preispremiums liegt deshalb mit 0,34 unter dem durchschnittlichen Index aller dynamischer Strategien (DSI von 0,41). In den Interviews wurde immer wieder betont, dass im Rahmen von operativen Verbesserungsprogrammen zu einseitig auf die Kostenoptimierung geschaut wird und Gewinnpotenziale durch ein verbessertes „pricing“ häufig vernachlässigt werden. Die erfolgreicheren Unternehmen zeigen, dass es wichtig ist

- hochpreisige Marktsegmente zu sichern, indem Produkte in den oberen Marktsegmenten (5er-Reihe von BMW oder E-Klasse von Mercedes) als Puffer zu den Produkten in den Luxussegmenten (6er- und 7er-Reihe, S-Klasse) positioniert werden. So konnten beide BMW und Mercedes in Europa die Versuche von Ford und Opel abwehren, ins Luxussegment vorzustoßen und
- die Absatzmengen bei Produkten mit einem Preispremium zu begrenzen, indem „Premium und „value-for-money“-Segmente“ wie bei Henkel klar unterschieden werden, wodurch eine abgestimmte Preis- und Rabattpolitik für die einzelnen Marktsegmente möglich wird.

### **3.2 Weltweite Produktionsaktivitäten systematisch koordinieren**

Viele Branchen versuchen sich global aufzustellen. Die internationale Marktbearbeitung weist jedoch erhebliche Fehlentwicklungen auf: Immer mehr Unternehmen investieren – häufig unkoordiniert – in immer mehr Ländern erhebliche Summen in neue Produktionsanlagen. In den Emerging Markets erliegt dann so mancher Expatriat der Versuchung, seinen Standort mit neuen Produkten oder Komponenten zu profilieren. Nicht immer profitieren davon Umsatz und Gewinn des Gesamtkonzerns, oft entstehen aufgrund der Fehleinschätzungen des Marktwachstums große Überkapazitäten.

Um die negativen Effekte zu verringern, müssen die weltweiten Produktionsaktivitäten systematisch koordiniert werden. Es gilt innerhalb und zwischen Unternehmen die Produktsubstituierbarkeit - wo möglich - zu verringern sowie die Größen- und Verbundnachteile zu begrenzen. Die Interviews haben gezeigt, dass sich in Unternehmen eine gesamthafte Sicht auf das Produktionsnetzwerk oft nur nach großen Fehlinvestitionen mit schmerzhaften Anpassungsprozessen entwickelt. Vielfach wurden auf Druck des Kapitalmarktes neue Standorte in Niedriglohnländern gegründet, die bei staatlicher Ansiedlungsförderung nahezu nichts kosteten, aber mit Exportverpflichtungen verbunden waren. Oft fehlten die Exportmärkte und bei Bruch der Verträge mussten die Subventionen zurückgezahlt werden. Gleichzeitig werden an den bestehenden Standorten in Hochlohnländern Standortsicherungsverträge unterzeichnet, obwohl in vielen Branchen schon ohne die aktuelle Absatzkrise weltweite Überkapazitäten bestehen.

In den 35 untersuchten großen deutschen Industrieunternehmen werden die weltweiten Produktionsaktivitäten bislang noch nicht sehr systematisch koordiniert (durchschnittlicher Index der Koordination: 0,31). Als „best practice“ zeigen die erfolgreichen Unternehmen, dass

- eine Verringerung der Produktsubstituierbarkeit in multinationalen Unternehmen durch regionale Integration der Zielmärkte geschehen kann. So betont z.B. E.on., dass sie sich auf Zielmärkte konzentrieren, statt Opportunitäten zu ergreifen und die BASF nennt den weltweiten Produktionsverbund mit hochintegrierten Kuppelprozessen als wesentliche Grundlage, um in allen Regionen der Welt wettbewerbsfähig zu sein. Im Extrem wird ein Modell nur an einem Standort für den gesamten Weltmarkt gefertigt (z.B. die Rechtslenker des BMW-3ers ausschließlich in Südafrika).
- zur Verringerung der Größen- und Verbundnachteile der Aufbau eines modularen Produktionsstandorts sinnvoll ist, so geschehen bei Volkswagen in Resende (Brasilien): Hier werden die Produktionskosten durch Auslagerung an neu angesiedelte Modullieferanten gesenkt.

### **3.3 Mehrwert schaffend kooperieren**

Im Zuge von Wachstumsstrategien eingegangen, kosten Kooperationen oftmals unverhältnismäßig viel und vernichten Wert, ein Trend, der in vielen Branchen zu beobachten ist. Deshalb müssen Unternehmen endlich Mehrwert schaffend kooperieren. Bereits im Vorfeld einer Kooperation ist intensiv zu prüfen, ob die beiden Partner zusammenpassen. Dabei darf nicht nur zur Diagnose eine Checkliste abgearbeitet werden. Vielmehr ist im Sinne der Komplementarität auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette bereits vorab nach Synergien zu suchen. Genauso wichtig ist es zu klären, ob sich die unterschiedlichen Unternehmenskulturen vereinbaren lassen.

In den 35 untersuchten großen deutschen Industrieunternehmen wird oft nicht Mehrwert schaffend kooperiert – der durchschnittliche Index der Kooperation beträgt lediglich 0.06. Auch wenn z.B. Henkel betont, dass „die Zukunft in der projektbezogenen Kooperation“ liegt, lassen sich oft die in der Vorfeldphase ausgerechneten Synergien nicht verwirklichen und die Unternehmenskulturen nicht vereinbaren. So kommen z.B. Synergien im Einkauf nur dann zum Tragen, wenn beide Unternehmen das gleiche Vorprodukt einkaufen – bei Einkaufspartnerschaften in der Chemie eine Selbstverständlichkeit, nicht jedoch in der Automobilindustrie, wenn etwa ein Premiumanbieter wie Mercedes mit einem auf das Massensegment ausgerichteten Unternehmen wie Chrysler zusammengeht. Zudem kommt es nicht nur darauf an, dass die "Chemie" zwischen den Topmanagern stimmt. Das formale und strukturierte Daim-

ler-Management passte z.B. so gar nicht zum “relaxed and free wheeling style“ bei Chrysler. Hieran ist zu arbeiten, um Mehrwert schaffend zu kooperieren.

Auch nach Einschätzung der befragten Manager werden Kooperationen häufig überstürzt verhandelt, oftmals getrieben durch Shareholder, die zusätzlichen Unternehmenswert nicht durch ein stabiles, erfolgreiches Geschäft, sondern nur durch Kooperation geschaffen sehen.

## **4. Eine (relative) Kompetenzverschlechterung vermeiden**

### **4.1 Einzigartige Kompetenzen gegenüber direkten Wettbewerbern entwickeln**

Obwohl der Irrtum verbreitet ist, dass einzigartige Kompetenzen dauerhaft hinter den Produkten stehen, verlieren sie wie alle Wirtschaftsgüter im Zeitablauf an Wert und müssen gegenüber den direkten Wettbewerbern stetig weiterentwickelt werden: im Wettlauf der Hersteller mit anderen Hersteller und der Zulieferer untereinander.

Dabei stellt sich die Frage wie eine Wachstumsstrategie mit optimaler Wertarchitektur zur Entwicklung von Kompetenzen aussieht: Soll die traditionell integrierte Wertschöpfungskette beibehalten werden (Wertarchitektur eines Integrators)? Soll man sich auf wenige Wertschöpfungsaktivitäten konzentrieren und sie in einem Netzwerk koordinieren, wie es das Stromunternehmen RWE gemacht hat, das bereits früh nicht mehr in allen Märkten Kraftwerke betrieben hat, sondern mit unabhängigen Stromerzeugern kooperiert (Wertarchitektur eines Orchestrators)? Soll man sich nur auf die Stufen konzentrieren, bei denen die eigenen Kompetenzen optimal zur Geltung kommen und sich - wie z.B. der Sportartikelhersteller adidas - auf Entwicklungs- und Designaufgaben konzentrieren, und nicht mehr selber produzieren (Wertarchitektur eines Spezialisten)? Oder soll man eine neue Wertschöpfungsaktivität in die bestehende Wertschöpfungskette einer Branche einführen, wie es Amazon mit dem Internetbuchhandel gemacht hat (Wertarchitektur eines Pioniers)?

Entscheidet sich ein Unternehmen für eine Veränderung der Wachstumsstrategie, müssen in weiteren Schritten die organisatorischen Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass nicht mehr benötigte Aktivitäten verkauft und die Wertschöpfungsketten neu aufgebaut werden können.

Die 35 größten deutschen Industrieunternehmen entwickeln überdurchschnittlich stark neue Kompetenzen gegenüber den Wettbewerbern. Der Index dieser dynamischen Strategie ist mit 0,49 relativ hoch. Erfolgreiche Unternehmen überdenken ihre Wertketten und

- definieren wie die Versorgungsunternehmen e.on und EnBW ihre Geschäftsmodelle entlang der Wertkette ihrer Branche oder
- richten ihre „Geschäfte entlang der Megatrends“ der Gesellschaft aus (wie z.B. Thyssen/Krupp mit Aufzügen für die alternde Gesellschaft oder e.on mit alternativen Energien angesichts der Ölverknappung). Auch Evonik und Südzucker suchen „Wachstumschancen“ bzw. „neue profitable Handlungsfelder entlang der Megatrends der Gesellschaft“, wenn sie Batterien für künftige Elektrofahrzeuge oder Süßstoff für Gesundheitsbewusste anbieten. Alle diese Unternehmen schaffen neue, weitgehend konjunkturunabhängige Märkte der Zukunft.

## **4.2 Einzigartige Kompetenzen gegenüber Zulieferern bzw. Abnehmern entwickeln**

Einen Kompetenzwettbewerb liefern sich nicht nur direkte Konkurrenten, sondern auch Hersteller und Zulieferer. Hat ein Unternehmen seine Wertarchitektur kompetenzorientiert optimiert, muss es festlegen, inwieweit es die verbleibenden Wertschöpfungsaktivitäten selbst erstellen oder fremd beziehen will. Auch diese Entscheidung ist kompetenzgetrieben – viele Hersteller schaffen es oft selbst bei ihren ureigenen Wertschöpfungsumfängen nicht, ihre Kompetenzen in gleichem Maße zu erneuern wie die stärker spezialisierten Zulieferer. Im vertikalen Wettbewerb gelten die Zulieferer deshalb oft als Treiber der Kompetenzveränderung. Durch die Arbeitsteilung mit den Zulieferern, die ganze Module entwickeln und produzieren, verlieren Hersteller an Wissen, während zumindest große Modullieferanten in puncto Entwicklung und Produktion, sowie Plattformkonzeption und -integration Kompetenzen aufbauen. Das Joint Venture zwischen den Automobilzulieferern Hella-Behr und Plastic Omnium (HBPO) übernimmt z.B. Design, Entwicklung, Produktion und Logistik der Frontpartie-Module unter anderem für Volkswagen und integriert dabei elektronische Fahrerunterstützungssysteme.

Unternehmen sollten deshalb im vertikalen Kompetenzwettbewerb versuchen, einzigartige Kompetenzen gegenüber Zulieferern bzw. Abnehmern zu entwickeln. Dabei stehen Handlungsoptionen wie Insourcing von besonders einzigartigen Kompetenzen, Kooperation mit Sublieferanten und Ingenieurdienstleistern, Verbesserung der Agilität und des Änderungsmanagements des Unternehmens sowie Durchführung von Ideenwettbewerben und Lieferantenmessen im Mittelpunkt.

Die Interviews haben ergeben, dass viele Unternehmen - auch als Konsequenz vieler fehlgeschlagener Kooperationen – sehr aktiv bei der Festlegung ihrer optimalen Unternehmensgrenze sind. So werden die Wertschöpfungsaktivitäten, an denen Kompetenzen hängen, häufiger ingesourced als kompetenzfreie

Aktivitäten. Allerdings herrscht teilweise kein klares Bild, wie groß die eigenen Kompetenzen im Vergleich zu den Wettbewerbern überhaupt sind, d.h. weit der Abstand zur Leistungsfähigkeit der besten Lieferanten ist.

Die 35 größten deutschen Industrieunternehmen entwickeln überdurchschnittlich neue Kompetenzen gegenüber ihren Zulieferern. Der Index dieser dynamischen Strategie ist mit 0,52 recht hoch. Erfolgreiche Unternehmen verfolgen konsequent Handlungsoptionen und

- betreiben “science-to-business centers” (Evonik),
- gehen Partnerschaften mit Universität und Industrieverbänden (Henkel) oder mit Max-Planck Instituten (Boehringer) ein und beteiligen sich an Venture Capital Gesellschaften (Henkel),
- haben ein großes weltweites Netz von Forschungspartnerschaften (BASF) oder/und
- versuchen eine „eigene Vor- und Rückwärtskopplung im Geschäft“ (Fresenius).

## **5. Erfolgreiche Kombinationen dynamischer Strategien**

Unternehmen dürfen diese sieben dynamischen Strategien nicht isoliert betrachten, sukzessive verfolgen und in konkrete Handlungen umsetzen – wie sie es teilweise schon tun. Sie müssen die Strategien vielmehr kombinieren, was einen erheblichen Kraftakt bedeuten kann und wo noch Verbesserungspotenziale bestehen. Denn sie dürfen nicht unüberlegt alle erdenklichen dynamischen Strategien gleichzeitig verfolgen – frei nach dem Motto „viel hilft viel“. Im Gegenteil kann das teilweise zu suboptimalen Ergebnissen führen. Für die Strukturierung der Handlungsprogramme ist deshalb die Frage von Bedeutung, wie man als Manager erkennt, welche Strategiekombination für das eigene Unternehmen das Beste ist.

Eine Antwort geben Überlegungen zur Konsistenz, d.h. zur widerspruchsfreien Verbindung von Strategien. Auf den ersten Blick scheinen zwischen den sieben dynamischen Strategien keine Widersprüche zu bestehen, da sie alle die Umsetzung statischer Wettbewerbsstrategien, sei es Kostenführerschaft, Differenzierung oder Produktinnovationsstrategien, unterstützen. Die Strategien erfordern aber entweder eine Effizienzorientierung oder eine Flexibilitätsorientierung und passen damit nur in bestimmte Branchen (mit einer bestimmten Umfeldynamik).

## Index der Umfelddynamik

In der Managementliteratur gibt es seit vielen Jahren Versuche, die Umfelddynamik entlang der Dimensionen „Häufigkeit der Veränderung“ und „Stärke der Veränderung“ zu erfassen. Den hier verwendeten Index der Umfelddynamik haben wir durch vier Indikatoren gebildet, wobei zwei die Häufigkeit und zwei die Stärke von Umfeldveränderungen ausdrücken sollen:

- |   |   |                            |
|---|---|----------------------------|
| 1. durchschnittliche Dauer der Produktlebenszyklen                            | } | Häufigkeit der Veränderung |
| 2. Schwankungen der Produktion im Konjunkturverlauf                           |   |                            |
| 3. Forschungs- und Entwicklungsintensivität                                   | } | Stärke der Veränderung     |
| 4. Bewertungen der Umfelddynamik durch die Bundesagentur für Außenwirtschaft. |   |                            |

Wo die Datenlage nicht ausreichend war (wie z.B. bei der Unterscheidung von Pharma- und Chemieindustrie), wurde bei Branchenexperten nachgefragt. Alle Indikatoren wurden standardisiert (z-Transformation) und zu einem Gesamt-z-Wert für einzelne Branchen addiert. Weil die Literatur keine Entscheidungshilfe bietet, wurden die Daten nicht gewichtet. Eine Sensitivitätsanalyse zeigt, dass die Daten auch bei einer Gewichtung von 60 % (Häufigkeit) und 40% (Stärke) stabil bleiben. Dabei ergibt sich eine Bewertung von einem Gesamt-z-Wert von -2,80 für die statische Bauindustrie und von 10,28 für die extrem dynamische Kommunikationsindustrie. Um die Unternehmen der in der Literatur verbreiteten Dreiteilung in ein stabiles, ein evolvierendes und ein dynamisches Umfeld zuordnen zu können, wurde die Summe des Betrages des Gesamt-z-Wertes für alle Branchen gedrittelt.

Branche bzw. Produkt-Markt-Feld	Gesamt-z-Wert (z <sub>gesa</sub> )	Umfelddynamik (UD)
Bau	- 2,80	
Bergbau	- 2,53	
Holzverarbeitung	- 2,40	
Ernährung/Getränke	- 2,27	
Tabak	- 2,15	
Papier	- 2,11	
Rohmetalle	- 2,10	
Verarbeitete Metallprodukte	- 1,99	<b>stabiles Umfeld</b>
Leder/Schuhe	- 1,74	
Textil	- 1,70	
Sonstiges verarb. Gewerbe	- 1,62	
Öl/Gas	- 1,62	
Elektrizität/Gas	- 1,59	
Elektrische Maschinen	- 1,08	
Nichteisen-Metallprodukte	- 0,84	
Transportausstattung/Flugtriebwerke	- 0,51	
Gummi/Plastik	- 0,48	
Ölprodukte	- 0,39	
Kleidung	0,91	<b>evolvierendes Umfeld</b>
Maschinenbau	0, 97	
Fahrzeuge	1,25	
traditionelle Chemieprodukte	1,30	
Pharma/Biotechnologie/Spezialchemie	1,80	
Medizin/Optik	1,98	
Medien	3,32	
Computer	9,98	<b>dynamisches Umfeld</b>
Kommunikationstechnik	10,28	



Dynamische Strategien zur Vermeidung von Wettbewerberreaktionen (das Preispremium sichern, weltweite Produktionsaktivitäten systematisch koordinieren und Mehrwert schaffend kooperieren) erfordern z.B. eine extrem optimierte Positionierung im Markt und eine starke Effizienzorientierung, um Wettbewerber am Markteintritt zu hindern. Dies ist nur in weitgehend stabilen Branchen mit seltenen und geringen Veränderungen wie in der Textil- oder der Automobilindustrie möglich, wo das Auto auch nach kleinen Innovationen wie dem Airbag oder „steer by wire“ immer noch vier Räder hat und von einem Verbrennungsmotor angetrieben wird.

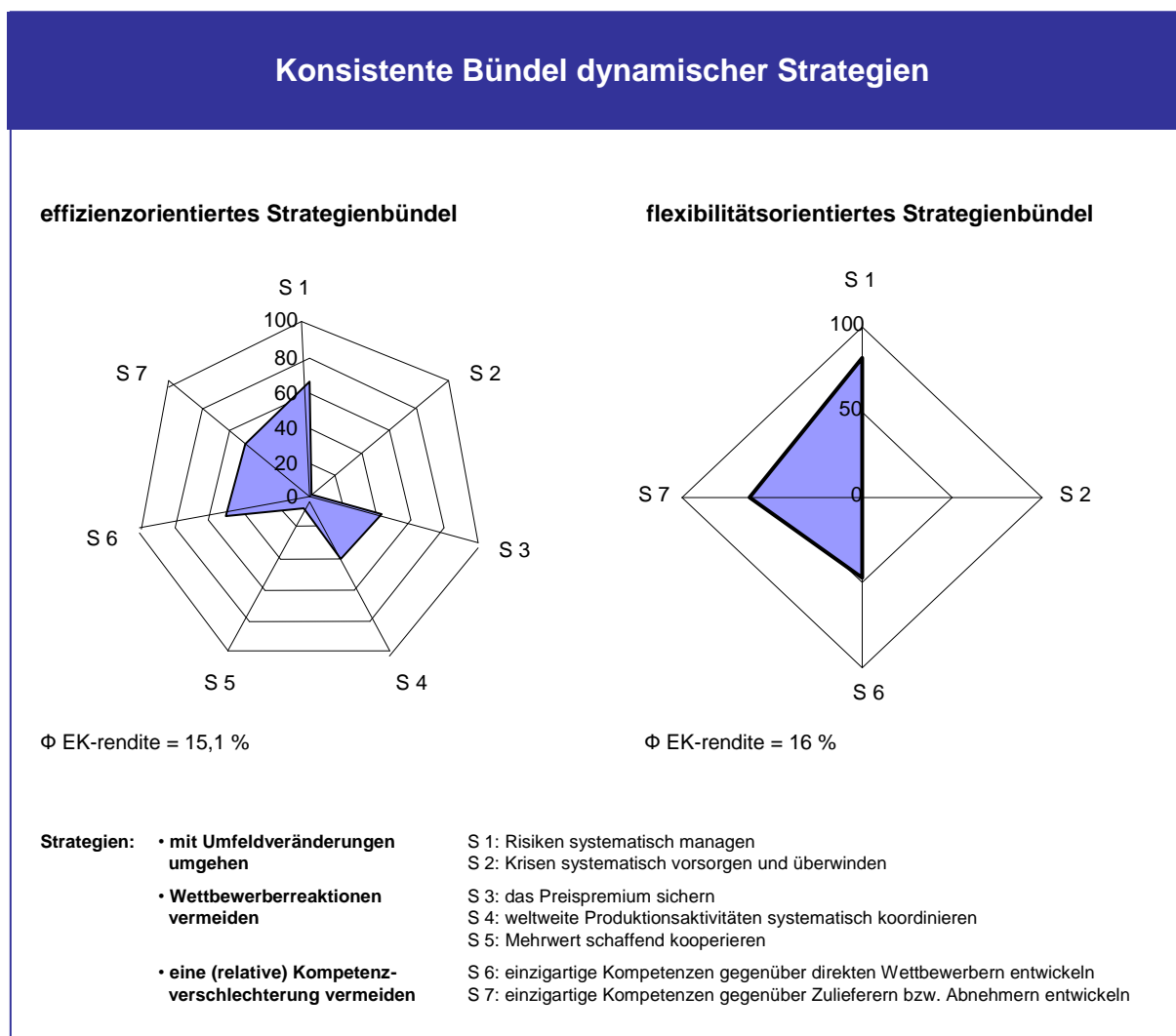
Werden dagegen Strategien zur Kompetenzentwicklung verfolgt, kann eine extreme Flexibilitätserfordernis notwendig werden. Das gilt zumindest in dynamischen Branchen mit häufigen und starken Umfeldveränderungen, wie der Pharma- oder Computerindustrie. Die Kompetenzen müssen in einer solchen Branche flexibel als Basis für Produktinnovationen genutzt werden, die zeitlich befristet (z.B. bei Patentschutz für einen neuen medizinischen Wirkstoff oder eine neue Softwaregeneration) Monopole in einem neuen Markt schaffen. Die Entwicklung von einzigartigen Kompetenzen hilft aber auch in einer weniger dynamischen Branche die angestrebte Wettbewerbsposition zu erreichen. Statt Flexibilitätsorientierung und Innovationen reichen hier schon Verbesserungen und Veränderungen bei weitgehender Effizienzorientierung aus.

Risiken systematisch managen sowie Krisen vorbeugen und überwinden muss jedes Unternehmen, unabhängig von der Effizienz- oder Flexibilitätserfordernis und damit von der Dynamik der Branche.

Effizienz und Flexibilität lassen sich aber nicht gleichzeitig maximieren: Flexibilität verursacht immer Kosten, z.B. durch Kapazitätsreserven und andere Ereignispuffer, die einen Effizienzverlust bewirken – es bestehen also Inkonsistenzen zwischen effizienzorientierten und flexibilitätsorientierten dynamischen Strategien. Unsere Untersuchung konnten zwei konsistente Bündel dynamischer Strategien identifizieren:

1. in weitgehend stabilen Branchen können Unternehmen alle sieben dynamischen Strategien gleichzeitig verfolgen. Da sie effizient agieren müssen, können sie ihre Kompetenzen nur so entwickeln, dass kleine inkrementelle Veränderungen oder Verbesserungen entstehen. So geht z.B. BMW in den Geschäftsberichten auf alle sieben dynamischen Strategien ein, nennt es aber als vorrangiges Ziel, das Preispremium zu sichern und neue Geschäftsmodelle zu finden.
2. in dynamischen Branchen müssen Unternehmen ebenfalls Risiken systematisch managen und Krisen systematisch vorsorgen und bewältigen und zudem einzigartige Kompetenzen gegenüber direkten

3. Wettbewerbern sowie gegenüber Zulieferern oder Abnehmern so entwickeln, dass sie mit radikalen Innovationen immer wieder Zeitmonopole schaffen. Bei zeitlich begrenzten Monopolen kann es allerdings keine Wettbewerberreaktionen geben, Strategien zu ihrer Vermeidung sind deshalb nicht erforderlich. So stellt sich z.B. Boehringer dem dynamischen Umfeld in der Pharmaindustrie, mit allen vorhersehbaren Ereignissen (Risiken) und unvorhersehbaren Veränderungen (Krisen) und betont, dass dort die Kompetenzen, die das Unternehmen gegenüber Konkurrenten und Lieferanten hat, weiterentwickelt werden: die Kompetenzen als führendes Pharmaunternehmen eine klare FuE-Strategie in einem dynamischen Umfeld zu haben.



Die Untersuchung der größten deutschen Industrieunternehmen im Zeitraum 2005 bis 2007 zeigt, dass Unternehmen, die flexibilitätsorientierte Strategien verfolgen, mit einer durchschnittlichen Eigenkapitalrendite von 16% kaum erfolgreicher sind als Unternehmen, die effizienzorientierte dynamische Strate

gien anstreben und im Durchschnitt der drei betrachteten Jahre eine Eigenkapitalrendite von 15,1% erzielten – ein empirischer Hinweis, dass es kein optimales Bündel dynamischer Strategien gibt, sondern nur konsistente Bündel. BASF als effizientes Unternehmen in der weitgehend stabilen Chemieindustrie und Bertelsmann als flexibilitätsorientiertes Unternehmen im dynamischen Umfeld der Medienbranche, verfolgen beide schon relativ konsistent dynamische Strategiebündel (hoher DSI) und sind beide ähnlich profitabel (hoher ROE). Egal ob Unternehmen effizienz- oder flexibilitätsorientierte dynamische Strategien verfolgen, Profitabilitätsunterschiede ergeben sich dadurch, wie stark und konsistent sie dynamische Strategien umsetzen.

Die sieben dynamischen Strategien helfen Unternehmen, ihre Profitabilität deutlich zu erhöhen und künftig im Kapitalmarkt wieder zu punkten. Gesetzte Ziele lassen sich mit minimalen Kosten erreichen, Anpassungs- und Gestaltungsfähigkeit nehmen zu. Die angeführten Beispiele zeigen, dass viele Hersteller und Zulieferer einzelne Ansätze des dynamischen Managements bereits verfolgen. Darauf gilt es jetzt aufzubauen. Wer die Chance ergreift und dynamische Strategien systematisch und konsistent umsetzt, wird sich rasch vom Trend der Branche absetzen und als neuer Star seiner Industrie profilieren können.

## Die Autoren

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.

Dipl. Bw. (Univ.) Thomas M. Fojcik, M.A., ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre & Internationales Automobilmanagement (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): Informationsstand 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