

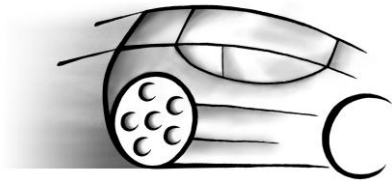
CAMA-Studie zur Automobilindustrie

Wie Unternehmen durch dynamische Strategien zu Outperformern werden

Prof. Dr. Heike Proff
Thomas Martin Fojcik

Februar 2011

CAMA-Studien zur Automobilindustrie | 010



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

Wie Unternehmen durch dynamische Strategien zu Outperformern 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
 - 5.1 Die Profitabilität und Kapitalperformanz verbessern
 - 5.2 Underperformer
 - 5.3 Marketperformer
 - 5.4 Outperformer

Diese CAMA-Studie zeigt, dass Wissenschaftler und Managementberater Unternehmen seit Jahren, wenn nicht Jahrzehnten dazu auffordern, dynamisch zu agieren, um auf Veränderungen im Umfeld und im Unternehmen rasch reagieren zu können und dass Unternehmen auch tatsächlich viel verändert haben: sie haben ihre Prozesse optimiert, strategische Instrumente wie die Balanced Scorecard eingeführt und was nicht alles noch. Trotzdem sind viele von ihnen weder in der Lage, damit ihre Ziele wie geplant zu erreichen, noch einen Wert für die Anteilseigner zu erwirtschaften. Es liegt an den Veränderungen während der strategischen 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 und die Profitabilität sowie Kapitalmarktperformanz zu verbessern.

1. Einleitung

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. Cash Flow und Rendite des Unternehmens sinken. Anteilseigner suchen vehement alternative Anlagemöglichkeiten und strafen statisch agierende Unternehmen mit Wertabschlägen oder geringeren Wertzuschlägen am Kapitalmarkt ab.

Wir haben die Strategien großer international tätiger Unternehmen untersucht und Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen identifiziert. Sie liegen darin, wie dynamisch sie agieren – genauer: wie stark sie sieben dynamische Strategien verfolgen. Diese Strategien sind für sich genommen nicht unbedingt alle neu. Eine Analyse der Geschäftsberichte und vertiefende Gespräche mit Managern von international tätigen Unternehmen verdeutlicht jedoch, dass die Profitabilität (durchschnittliche Eigenkapitalrendite) der Unternehmen davon abhängt, wie systematisch und konsequent sie umgesetzt werden. Eine vertiefende Analyse eines Kapitalmarktindikators (Relative Total Return to Shareholders) zeigt zudem, dass dadurch auch die Kapitalmarktperformanz verbessert wird.

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

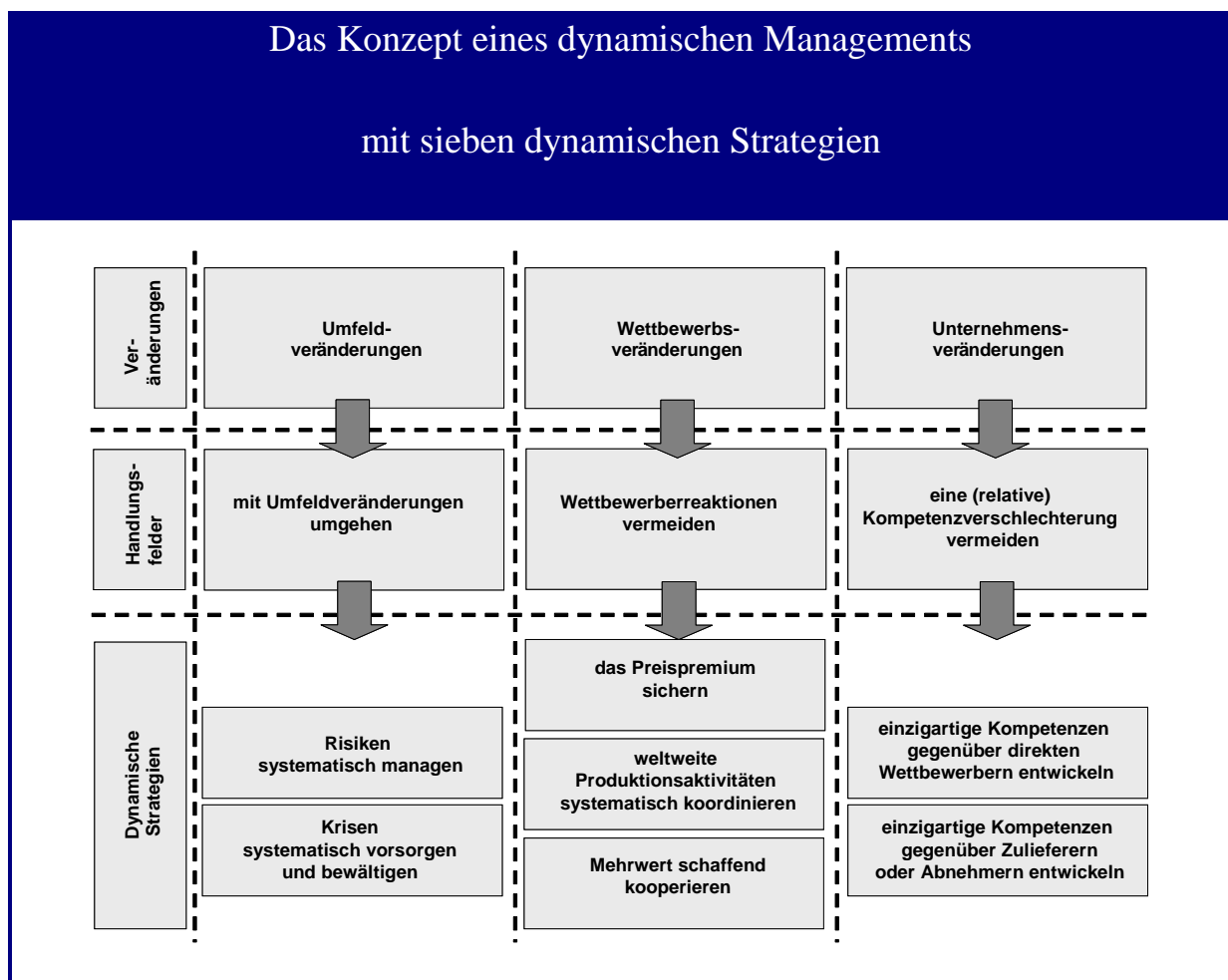
erste Meldungen dieser Krise sehr schwerfällig und hatte weder Krisenreaktionspläne vorbereitet noch alternative Lieferanten an der Hand. Ericsson hätte Strategien gebraucht, um mit solchen unvorhersehbaren dynamischen Entwicklungen besser und vor allem schneller umgehen zu können.

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 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 dynamische Strategien ermittelt, die Unternehmen angehen müssen, um nach Überwindung der Finanz- und Wirtschaftskrise dauerhaft im Wettbewerb bestehen zu können: Im Zentrum steht dabei das neue Konzept eines dynamischen Managements mit sieben dynamischer Strategien in drei Handlungsfeldern, die von international tätigen Unternehmen 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 der Praxis noch nicht gesamtheitlich und konsequent angegangen. Deshalb werden die Strategien hier zunächst einzeln kurz vorgestellt. Zahlreiche Beispiele zeigen, welche Fehler gemacht wurden und worauf Unternehmen achten müssen, um endlich dynamisch und damit erfolgreich zu werden. Danach geht es um die wichtige Frage, wie Manager durch dynamische Strategien die Profitabilität sowie die Kapitalmarktperformanz ihres Unternehmens verbessern können.

Studie zum Einfluss dynamischer Strategien auf die Profitabilität und Kapitalmarktperformanz von Unternehmen

Wir haben die Erfolgswirksamkeit (Profitabilität und Kapitalmarktperformanz) dynamischer Strategien in einer zweistufigen empirischen Untersuchung (Vor- und Hauptuntersuchung) überprüft. Die dynamischen Strategien von 30 international tätigen Unternehmen sind mit einer Inhaltsanalyse von Geschäftsberichten operationalisiert und die Erfolgswirkungen anhand von Strukturgleichungsmodellen ermittelt worden. Die Ergebnisse unserer Untersuchung haben wir mit leitenden Managern geprüft und vertieft.

Aus der offenen Berichtserstattung 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 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 vergleichenden 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 sowie Repräsentativität der Ergebnisse nur schwer kontrolliert werden kann.

Im Rahmen der **Voruntersuchung** kam eine inhaltsanalytische Methodik zur Anwendung. In einer Intensitätsanalyse (skalierende Strukturierung) wurden aus den Geschäftsberichten der letzten Jahre mit Hilfe eines theoriegeleiteten Categoriesystems Textbestandteile mit Aussagen zu den dynamischen Strategien herausgefiltert und auf einer fünfstufigen Ordinalskala eingeschätzt (von „keine Umsetzung

der dynamischen Strategien“ [0] bis „sehr starke Umsetzung der dynamischen Strategien“ [1]; mit der Restkategorie „nicht einschätzbar“).

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 der Ergebnisanalyse wurden die Einschätzungen zu den einzelnen dynamischen Strategien eines jeden Unternehmens zusammengefasst. Als Mittelwert der zusammengefassten Einschätzungen zu allen verfolgten Strategien ergab sich dann der dynamische Strategieindex (DSI) eines Unternehmens. Dieser wurde auf die kurzfristige Erfolgsgröße der durchschnittlichen Eigenkapitalrendite (ROE) bezogen.

Im Rahmen der **Hauptuntersuchung** wurden die durchschnittlichen Umsetzungsgrade dynamischer Strategien der Voruntersuchung wieder aufgenommen und auf die langfristige Erfolgsgröße „Relative Total Return to Shareholders“ (RTRS) bezogen. Der RTRS drückt dabei diejenige Rendite aus, die ein Kapitalmarktakteur aus seiner Investition in eine einzelne Aktie eines Unternehmens in der Vergangenheit auch tatsächlich erzielen konnte.

Die Bestimmung signifikanter Wirkungsbeziehungen zwischen dynamischen Strategien und der Erfolgsgröße RTRS erfolgte anhand so genannter Strukturgleichungsmodelle. Strukturgleichungsmodelle können generell der Gruppe der strukturprüfenden (konfirmatorischen) multivariaten Analysemethoden zugeordnet werden. Sie ermöglichen eine Beurteilung von a priori theoretisch oder sachlogisch formulierten Hypothesensystemen.

Wirkungszusammenhänge zwischen dynamischen Strategien und RTRS wurden jeweils auf einem statistischen Sicherheitsniveau von 5% überprüft.

Unsere Vor- und Hauptuntersuchung bestätigte die Hypothese: Je systematischer und konsequenter dynamische Strategien umgesetzt werden, desto erfolgreicher sind Unternehmen - im Sinne der Profitabilität und Kapitalmarktperformanz.

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 30 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 30 untersuchten großen 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. Wettbewerberreaktionen vermeiden

3. Wettbewerbsreaktionen 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 30 untersuchten großen Industrieunternehmen beschäftigen sich bislang noch zu wenig damit, ihr Preispremium zu sichern. Der durchschnittliche 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 erfolgreicherer 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 30 untersuchten großen 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 Unterneh-

men 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 30 untersuchten großen 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 Daimler-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 kon-

zentrieren 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 30 größten 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 Ideenwettbewerbern 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. wie weit der Abstand zur Leistungsfähigkeit der besten Lieferanten ist.

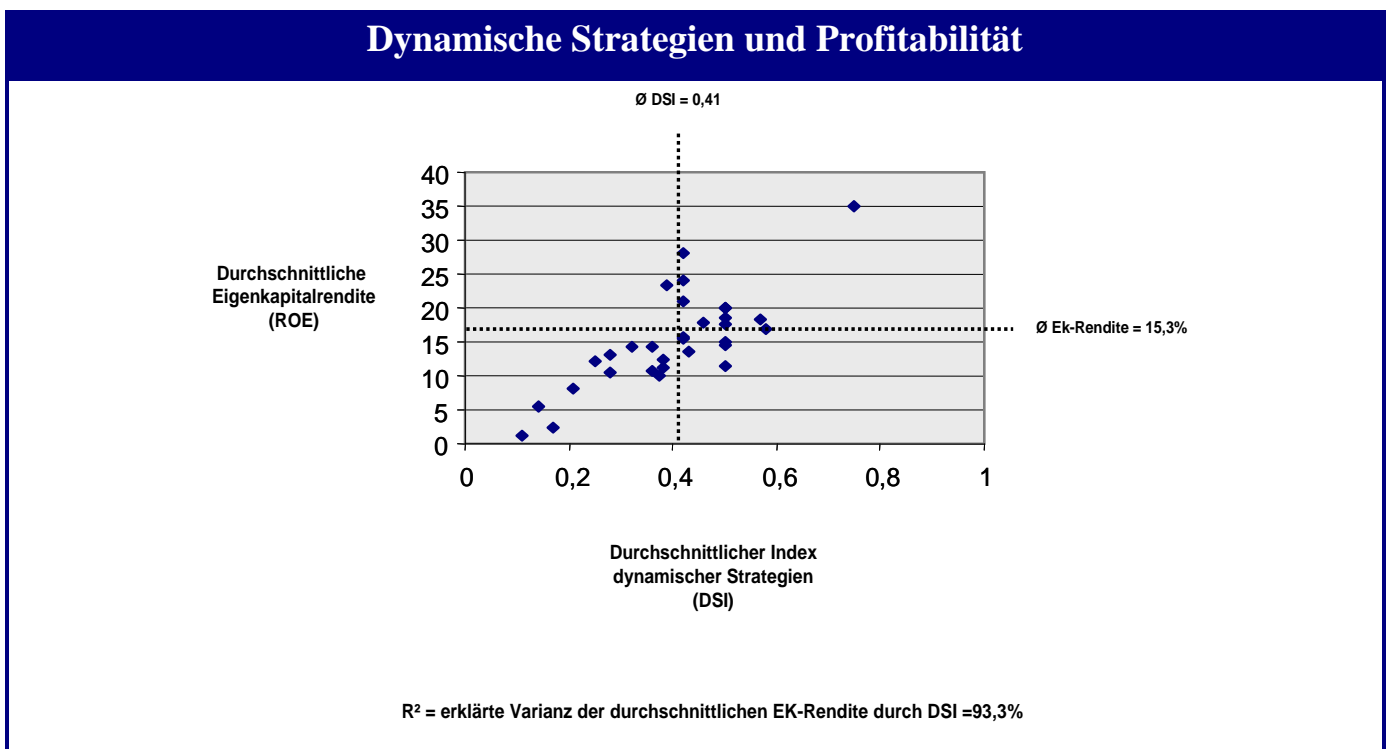
Die 30 größten Industrieunternehmen entwickeln überdurchschnittlich neue Kompetenzen gegenüber ihren Zulieferern. Der Index dieser dynamischen Strategie ist mit 0,52 recht hoch. Erfolgreiche Unternehmen verfolgen konsequent Handlungsoptionen und

- 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

5.1 Die Profitabilität und Kapitalmarktperformanz verbessern

Unsere Voruntersuchung bietet einen ersten Hinweis darauf, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen der konsequenten Umsetzung dynamischer Strategien (gemessen über den Index dynamischer Strategien - DSI) und der kurzfristigen Erfolgswirksamkeit (gemessen als Profitabilität - ROE) vorliegt: Je systematischer und konsequenter dynamische Strategien von Unternehmen umgesetzt werden, desto höher fällt jeweils auch die Eigenkapitalrendite der Unternehmen aus.



Da die kurzfristige Erfolgswirksamkeit dynamischer Strategien zwar wichtig, aber für kapitalmarktorientierte Unternehmen nicht allein maßgebend ist, um nachhaltige Performanz zu signalisieren, haben wir dynamische Strategien auch auf die langfristige Erfolgswirksamkeit (Kapitalmarktperformanz) hin geprüft.

Unsere empirische Hauptuntersuchung zeigt, dass Unternehmen auch eine höhere Kapitalmarktperformanz erreichen, wenn sie die dynamischen Einzelstrategien konsequent und vor allem kombiniert umsetzen. Gemessen an dem Indikator Relative Total Return to Shareholders (RTRS) weisen Unter-


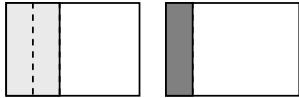
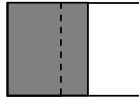
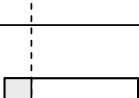
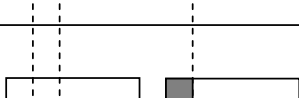

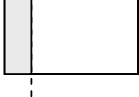
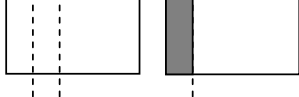

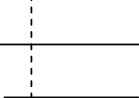
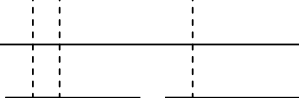

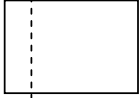
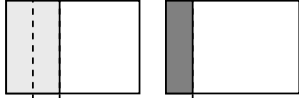

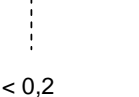
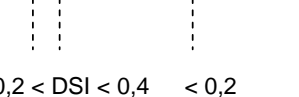
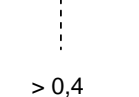
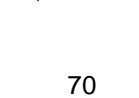
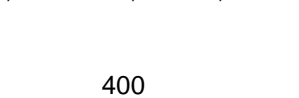
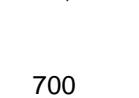
nehmen mit konsequenter Umsetzung der einzelnen dynamischen Strategien (hoher DSI) signifikant höhere RTRS-Werte auf als Unternehmen, die dynamische Strategien bislang nur unzureichend implementiert haben. Darüber hinaus haben Unternehmen vor allem dann deutlich höhere RTRS-Werte, wenn sie auf Veränderungen in allen drei Handlungsfeldern reagieren: sie müssen also Strategien verfolgen, die sowohl mit Umfeldveränderungen umgehen als auch Wettbewerberreaktionen und eine relative Kompetenzverschlechterung vermeiden. Unternehmen brauchen allerdings nicht *alle* sieben dynamischen Einzelstrategien zu kombinieren, sondern entsprechend ihren spezifischen Rahmenbedingungen nur mindestens eine Strategie aus jedem aus der drei Handlungsfelder. Innerhalb der einzelnen Handlungsfelder können Unternehmen nämlich geringe Umsetzungsgrade einer dynamischen Strategie durch höhere Umsetzungsgrade einer anderen dynamischen Strategie kompensieren: bei einem guten Risikomanagement ist z.B. das Krisenmanagement nicht mehr so erfolgsentscheidend.



Nach unseren Berechnungen erhöht sich die Kapitalmarktperformanz der Unternehmen, die dynamische Strategien derart konsequent und kombiniert verfolgen, im Vergleich zu eher statisch orientierten Unternehmen um einen Betrag zwischen 29 Mio. EUR (bei nur einprozentiger Umsetzung dynamischer Strategien) und 2,9 Mrd. EUR (bei hundertprozentiger Umsetzung dynamischer Strategien).

In Abhängigkeit davon, wie konsequent und kombiniert Unternehmen dynamische Strategien umsetzen, lassen sich drei verschiedenen Gruppen von Unternehmen mit einer jeweils unterschiedlichen Kapitalmarktperformanz unterscheiden:

- | | |
|------------------|--|
| Underperformer, | die dynamische Strategien wenig konsequent und nur unverbunden umsetzen, |
| Marketperformer, | die diese Strategien |
| | - entweder zwar kombiniert, aber nicht konsequent oder |
| | - konsequent, aber nicht kombiniert |
| | verfolgen und |
| Outperformer, | die dynamische Strategien konsequent und kombiniert umsetzen. |

Kapitalmarktperformance in Abhängigkeit von der Konsequenz und Kombination dynamischer Strategien

Handlungsfeld	Dynamische Strategien	Underperformer	Marketperformer	Outperformer
mit Umfeld veränderungen umgehen	1			
	2			
Wettbewerberreaktionen vermeiden	3			
	4			
	5			
eine relative Kompetenzverschlechterung vermeiden vermeiden	6			
	7			
DSI		< 0,2	0,2 < DSI < 0,4	> 0,4
RTRS (in Mio. EUR)		70	400	700

-  keine kombinierte Umsetzung dynamischer Strategien (Strategien aus maximal zwei Handlungsfeldern)
-  kombinierte Umsetzung von Strategien aus allen drei Handlungsfeldern

5.2 Underperformer

Underperformer zeichnen sich zunächst dadurch aus, dass sie dynamische Strategien nicht konsequent umsetzen (DSI unter 0,2).

Vor allem aber gibt es keinen Underperformer, der Strategien aus allen drei Handlungsfeldern kombiniert. Sie schaffen es zwar meist mit Umfeldveränderungen umzugehen, indem sie ihre Risiken systematisch managen; Krisen begegnen sie jedoch deutlich weniger – selten aktiv, oft noch nicht einmal reaktiv. Eines der beiden anderen Handlungsfelder bearbeiten sie aber gar nicht: Entweder sie bemühen sich

nur um die Vermeidung von Wettbewerberreaktionen auf eigene strategische Aktionen (und das in der Regel auch nur, indem sie ihre weltweiten Produktionsaktivitäten systematisch zu koordinieren) und sie vernachlässigen ihre Kompetenzen. Oder sie versuchen zumindest ansatzweise (meist gegenüber ihren Zulieferern oder Abnehmern) Kompetenzen zu entwickeln und vernachlässigen die Wettbewerberreaktionen.

Zu den Underperformern unserer Untersuchung gehören insgesamt neun (30%) Unternehmen, z.B. die US-amerikanischen Automobilzulieferer Lear Corp. und TRW Automotive Inc.

- die Lear Corp., ein großer Zulieferer von Sitzsystemen und elektronischen Systemen, ist bemüht, Risiken systematisch zu managen. Das Unternehmen identifiziert Risikofaktoren und beschreibt Sensitivitätsbereiche möglicher Risiken, wenngleich ihre quantitative Bewertung ausbleibt. Hinweise auf die zweite Strategie im Umgang mit Umfeldveränderungen fehlen: Krisen werden bei Lear nicht systematisch vorgesorgt und bewältigt.

Die Lear Corp. zeigt zudem Bestrebungen, Kompetenzverluste in der Produktion von Sitzen oder Karosserieteilen dadurch zu begrenzen, dass sie neue Kompetenzen gegenüber ihren Abnehmern, den Automobilherstellern, entwickeln. Das Unternehmen versucht intensiv neue Kompetenzen im Bereich qualitativ hochwertiger Verkleidungsteile und akustischer Systeme für Kraftfahrzeuge aufzubauen. Hohe Investitionen und eine Qualitätsoffensive in diesen Geschäftsbereichen zeigen einen richtungweisenden Wechsel in der Kompetenzentwicklung und -verbesserung. Gegenüber ihren direkten Wettbewerbern bemüht sich Lear allerdings nicht um die Entwicklung neuer Kompetenzen. Da hier kleinere, flexiblere Zulieferer wie z.B. die HP Pelzer Group verstärkt in den Markt drängen, verliert Lear sogar relativ an Kompetenzen.

Hinweise auf Strategien zur Vermeidung von Wettbewerberreaktionen finden sich bei Lear nicht. Das Unternehmen zeigt keine Bemühungen in diesem Handlungsfeld: weder bei der Sicherung des Preispremiums noch dabei, aus Kooperationen, z.B. mit größeren Autobauern, einen Mehrwert zu ziehen. Eine verbesserte Koordination der weltweiten Produktionsaktivitäten wird zwar zur Vermeidung von „significant disruptions of [...] operations“ erwähnt, aber nicht weiter konkretisiert.

- Die TRW Automotive Inc., Anbieter vor allem von Fahrzeugsicherheitssystem, verweist ebenfalls auf ein systematisches Risikomanagement: potenzielle Risiken werden deutlich herausgestellt, detailliert qualitativ beschrieben und - wenn möglich - quantitativ bewertet. Ein Krisenmanagement spielt in dem Unternehmen dagegen keine Rolle. Zwar wird die Krise im Automobilbereich themati

siert, Krisenreaktionspläne oder Aktivitäten zur Flexibilitätserhöhung als potenzielle Gegenmaßnahmen werden jedoch nicht erwähnt.

TRW versucht weiterhin Wettbewerberreaktionen zu vermeiden, indem es in diesem Handlungsfeld die Produktionsaktivitäten global koordiniert: alte und neue Ländermärkte werden kontinuierlich auf ihre Produktverträglichkeit im Unternehmensverbund hin geprüft. Zudem betont das Unternehmen, dass es Kooperationen langfristig auslegt, um damit einen Mehrwert zu schaffen. Eine Konkretisierung oder gar Umsetzung derartiger Absichten fehlt jedoch, genau wie die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern oder eine Sicherung des Preispremiums.

Am wenigsten engagiert sich TRW in der Kompetenzentwicklung. Zwar wird der Ausbau bestehender Kompetenzen im Bereich von sicherheitsrelevanten und systemintegrierenden Komponenten im Wettbewerb mit ihren Zulieferern erwähnt. Eine systematische Absicherung von Kompetenzen gegenüber ihren Lieferanten und direkten Konkurrenten kommt hierbei jedoch zu kurz.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass *Underperformer* nur sehr geringe Wertbeiträge (durchschnittlich nur ca. 70 Mio. EUR) erreichen, weil sie die dynamischen Strategien weder konsequent noch kombiniert umsetzen. Lear muss sich mehr darum bemühen, das Preispremium zu sichern, die weltweiten Produktionsaktivitäten systematischer zu koordinieren und mit Kooperationen einen Mehrwert zu erzielen, um Reaktionen der Wettbewerber zu vermeiden. TRW muss sich stärker um eine Entwicklung der Kompetenzen bemühen. Zudem müssen beide Unternehmen ihre dynamischen Strategien deutlich konsequenter umsetzen.

5.3 Marketperformer

Marketperformer setzen dynamische Strategien entweder koordiniert in allen Handlungsfeldern, aber nur inkonsequent um, oder unkoordiniert, aber konsequent.

Deshalb schwankt der Umsetzungsgrad dynamischer Strategien bei den Unternehmen dieser Gruppe zwischen einem DSI von unter 0,2 bei kombiniertem Einsatz der Strategien und einem DSI von über 0,4 bei unkoordiniertem Einsatz.

Insgesamt lassen sich 16 der untersuchten Unternehmen (53%) der Gruppe der Marketperformer zuordnen. Valeo S.A. und Bridgestone Corp. sind Beispiele für diese größte Unternehmensgruppe unserer Untersuchung.

- Valeo S.A., ein Hersteller von Fahrassistenten, elektronischen Komponenten und Integrationssystemen z.B. für Automobile, kombiniert alle sieben dynamischen Strategien. Die Umsetzungsgrade der dynamischen Einzelstrategien liegen dabei aber deutlich unter 20%.

Bei Umfeldveränderungen versucht Valeo z.B. sowohl Risiken systematisch zu managen als auch Krisen systematisch vorzubeugen und diese zu bewältigen. Risiken werden z.B. identifiziert und ausgiebig beschrieben. Wenig kontinuierlich ist aber bislang die Ableitung der quantitativen Auswirkungen potenzieller Risiken und Krisen auf die operative Geschäftstätigkeit, sie findet eher fallweise statt.

Wettbewerberreaktionen geht Valeo ebenfalls mit allen drei relevanten Strategien an: die Umsetzung dieser Strategien bleibt aber unzureichend. Z.B. wird zwar die Bedeutung hochpreisiger Produkte betont, wie aber das Preispremium konsequent gesichert werden kann, bleibt unklar. Valeo ist zudem aufgrund der starken geographischen Diversifizierung sehr darum bemüht, die weltweiten Produktaktivitäten zu koordinieren. Gefahren durch Überkapazitäten und konfliktäre Interessen der Tochtergesellschaften werden erkannt. Dennoch wird das Produkt- und Marktportfolios zu unregelmäßig analysiert, um die zunehmenden Überkapazitäten und die Konkurrenz der Tochtergesellschaften tatsächlich auch zu begrenzen. Die Unternehmensführung setzt schließlich auch auf Mehrwert schaffende Kooperationen, um die Sicherung von Preispremiere und regionale Marktabdeckung zu verbessern, sucht dabei jedoch die Kooperationspartner zu wenig aktiv und konsequent – allenfalls bei begrenzten Einkaufskooperationen. Ein kontinuierliches „Markt-Screening“ von Kooperationsunternehmen mit Synergiepotenzialen erfolgt nicht.

Zur Vermeidung von Kompetenzverlusten versucht Valeo zudem, neue Kompetenzen gegenüber Konkurrenten wie Faurecia, aber auch gegenüber ihren Abnehmern, v.a. den Automobilherstellern, zu entwickeln. Ein Beispiel ist hierfür die fahrzeugspezifische Komponentenentwicklung, die innovative Technologien sichert und kontinuierlich zu verbessern hilft. Da Valeo diesen Abteilungen aber zunehmend die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen entzieht, dürfte die Kompetenzentwicklung künftig immer weniger gelingen.

- Der Reifenhersteller Bridgestone Corp. ist dagegen ein Beispiel für ein Unternehmen, das nur einzelne Strategien aus nicht allen Handlungsfeldern umsetzt, diese aber recht weitgehend umsetzt (Umsetzungsgrad weit über 40%).

Das Unternehmen bemüht sich sehr, einzigartige Kompetenzen sowohl gegenüber direkten Konkurrenten wie Michelin als auch gegenüber ihren Abnehmern zu entwickeln, um eine (relative) Kompetenzverschlechterung zu vermeiden. Das Top-Management von Bridgestone Corp. stellt durch eine

offene Organisationskultur und marktnahe Unternehmenseinheiten die notwendigen Weichen, um dieses Ziel auch tatsächlich zu erreichen. Sogar die Unternehmensphilosophie ist im Zuge dieses Ziels angepasst worden, indem unternehmensinterne Kompetenzentwicklungen als „...critical components of the Group’s fundamental management policy...“ angesehen werden. Auch wenn das Unternehmen die Strategien zur Vermeidung von Kompetenzverlusten schon sehr konsequent verfolgt, gibt es noch Verbesserungspotenziale: So fehlen Hinweise auf iterative Lernschleifen, dezentrale Führungsstrukturen und Geschäftsprozessanalysen. Außerdem müsste das Unternehmen seine Kompetenzen noch regelmäßiger und systematischer überprüfen.

Hinweise auf die anderen fünf dynamischen Strategien zur Vermeidung von Wettbewerberreaktionen und zum adäquaten Umgang mit Umfeldveränderungen lassen sich bei Bridgestone dagegen nur erahnen. Die Beschreibung von operativen und finanziellen Risiken, von Maßnahmen zur Qualitätsverbesserungen und Kooperationen mit Umwelt- sowie Sozialverbänden zur Sicherung des Preispremiums signalisieren z.B. lediglich erste Versuche des Reifenherstellers, auch in den anderen Handlungsfeldern dynamische Strategien umzusetzen. Von einer Mehrwert generierenden Kombination der einzelnen Strategien ist Bridgestone aber noch weit entfernt.

Die Beispiele von Valeo S.A. und Bridgestone Corp. zeigen, dass einige Marketperformer versuchen, die Nachteile eines unverbundenen Einsatzes dynamischer Strategien in einzelnen Handlungsfeldern durch die hohen Umsetzungsgrade anderer dynamischer Strategien zu kompensieren. Andere Marketperformer versuchen niedrige Umsetzungsgrade durch den kombinierten Einsatz dynamischer Strategien auszugleichen. Ein optimaler und Mehrwert schaffender Einsatz dynamischer Strategien kann dadurch kaum gelingen. Unsere Untersuchung bestätigt eine nur durchschnittliche Mehrwertgenerierung der Marketperformer: sie liegt bei durchschnittlich ca. 430 Mio. EUR.

5.4 Outperformer

Outperformer sind die erfolgreichen, Mehrwert schaffenden Unternehmen unserer Untersuchung. Sie setzen alle sieben dynamischen Strategien schon recht konsequent und weitgehend (DSI deutlich über 0,4) um. Damit sind Outperformer gegenüber strategischen Herausforderungen besser aufgestellt, als die übrigen Unternehmen.

Insgesamt lassen sich nur fünf der untersuchten Unternehmen (17%) der Gruppe der Outperformer zuordnen, darunter die Automobilhersteller Honda Motor Company und Volkswagen AG.

- Der japanische Automobilhersteller Honda Motor Company zeigt - mit Ausnahme einer schlechten Krisenvorsorge - relativ hohe Umsetzungsgrade bei Strategien aller Handlungsfelder.

Das relativ inkonsequente Krisenmanagement kompensiert Honda mit einem systematischen Risikomanagement, das umfassend in die Unternehmensstruktur integriert ist. Es gibt klare Risikoverantwortlichkeiten und die unternehmensweite Risikotoleranz und Risikobereitschaft sind klar definiert. Die Risiken werden kontinuierlich und iterativ identifiziert, analysiert und bewertet. Enge Verbindungen und Netzwerkstrukturen mit Haupt- sowie Modullieferanten wie z.B. F.C.C. Co., Ltd. schaffen zudem die notwendige Flexibilität bei potenziellen Risiken.

Konzernweite Überkapazitäten werden durch koordinierte Produktions- und Standortstrategien abgebaut. Sie helfen auch, das Preispremium zu sichern. Mehrwertvernichtende Kooperationen wurden aufgegeben.

Der systematische Ausbau der traditionellen Motorenkompetenz und die Entwicklung neuer Kompetenzen im Bereich der Hybrid-Technik bei engen Verbindungen zu Hochschulen sowie Forschungszentren sind weitere Eckpunkte eines konsequent durchdachten Kompetenzmanagements – das einen Kompetenzvorsprung gegenüber Wettbewerbern und Zulieferern bietet.

- Die Volkswagen AG sorgt ebenfalls möglichen Risiken mit einem Honda vergleichbaren Risikomanagement vor. Ergänzt wird dieses jedoch zusätzlich noch durch ein integriertes Krisenmanagement. Abweichungsanalysen, Krisenreaktionspläne und krisenorientierte Organisationseinheiten gehören ebenso zum täglichen Geschäft wie die Erstellung von Krisenprognosen und -szenarien. Dabei greifen Risiko- und Krisenprävention organisatorisch ineinander, um einen optimalen Umgang mit Umfeldveränderungen sicherzustellen.

Gleichzeitig versucht Volkswagen mit einer kundenorientierten und innovativen Produkt- und Preispolitik das Preispremium zu sichern. Das Unternehmen setzt dabei nicht nur auf abgestimmte Rabattangebote, sondern ergänzt diese gezielt durch kombinierte Finanzierungsleistungen und kundenspezifische „Incentives“. Zusammen mit Beschaffungssynergien und Mehrwert schaffenden Kooperationen z.B. mit Suzuki Motor Corp. im Kleinwagenbereich gelingt es Volkswagen dadurch, Wettbewerberreaktionen zu verhindern.

Bei Volkswagen ergänzen Kompetenzsicherungs- sowie -entwicklungsmechanismen wie z.B. das fest im Unternehmen verankerte Prozesslernen oder Mitarbeiterschulungen und -qualifizierungen das Portfolio dynamischer Strategien.

Die Gruppe der Outperformer generiert durch eine konsequente und koordinierte Umsetzung dynamischer Strategien nach unseren Berechnungen den höchsten Mehrwert aller Unternehmen: durchschnittlich ca. 700 Mio. EUR. Zwar gibt es auch bei Honda und Volkswagen noch Verbesserungspotenziale, sie können aber anderen Unternehmen durchaus ein Vorbild sein.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse und dem primären Ziel eines jeden Unternehmens, Profitabilität und eine maximale Kapitalmarktperformanz zu erzielen, müssen dynamische Strategien verstärkt in den Fokus des Managements rücken. Die sieben dynamischen Strategien helfen Unternehmen, ihre Profitabilität deutlich zu erhöhen und künftig am Kapitalmarkt wieder zu punkten. Gesetzte Ziele lassen sich mit minimalen Kosten erreichen, Anpassungs- und Gestaltungsfähigkeit nehmen zu. Eine zehnmal bessere Kapitalmarktperformanz der Outperformer gegenüber den Underperformern signalisiert das monetäre Potenzial einer Übernahme der dynamischen Denkweise im Rahmen der unternehmerischen Strategiebildungs- und -umsetzungsprozesse. Die angeführten Beispiele zeigen zudem, 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 kombiniert umsetzt, wird sich rasch vom Trend der Branche absetzen und als Outperformer 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.

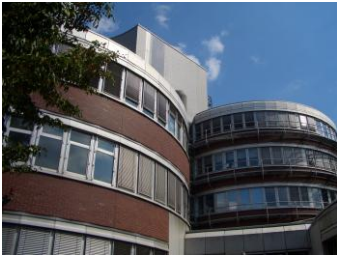
CAMA-Studien

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