



Management internationaler Wertschöpfung in der Automobilindustrie

Strategie, Struktur und Kultur

Stefan Schmid, Philipp Grosche

Vorwort	6
Autoren	8
Danksagung	9
Wertschöpfung in internationalen Unternehmen – Aktuelle Trends und zukünftige Anforderungen am Beispiel der Automobilindustrie	10
1. Internationalisierung von Wertschöpfungsaktivitäten in der Automobilindustrie	11
2. Konfiguration und Koordination als zentrale Dimensionen bei der Gestaltung internationaler Wertschöpfungsketten	17
3. Best Practices und Handlungsoptionen im internationalen Wertschöpfungsmanagement	24
Glokale Wertschöpfung im Volkswagen-Konzern – Auf dem Weg zu mehr Dezentralisierung bei Produktion und Entwicklung	30
1. Die strategische Neuausrichtung des Volkswagen-Konzerns	31
2. Die Konfiguration der Produktionsaktivitäten innerhalb des Volkswagen-Konzerns	35
3. Die Konfiguration der F&E-Aktivitäten innerhalb des Volkswagen-Konzerns	40
4. Die Konsequenzen der Dezentralisierung von Wertschöpfungsaktivitäten	51
Im Gespräch mit Ralf Kalmbach, Roland Berger	60
„Die weltweite Steuerung der Wertschöpfungsaktivitäten ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.“	
Dezentrale Zentralisierung – Rumänien im Zentrum der Wertschöpfung für Renaults Logan	66
1. Der Renault-Konzern als Vorreiter im Segment der Low-Cost-Cars	67
2. Die Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten für den Logan	77
3. Schwellen- und Entwicklungsländer als Quelle von weltweiten Wettbewerbsvorteilen	90

Speaking with Coimbatore K. Prahalad, Ross School of Business	98
“We are moving away from a firm- and product-centric view of value to a network-centric and co-created view of value.”	
Vom Montagewerk zum Kompetenzzentrum – Der Aufstieg von Audis Tochtergesellschaft im ungarischen Győr	104
1. Die Gründung von Audi Hungaria als Tochtergesellschaft der Audi AG	105
2. Die Entwicklung von Audi Hungaria zum Kompetenzzentrum innerhalb des Volkswagen-Konzerns	110
3. Die Herausforderungen an eine erfolgreiche Führung von Kompetenzzentren	120
Im Gespräch mit Matthias Wissmann, Präsident des VDA	128
„Der Aufbau von Produktionsstätten im Ausland sowie Wachstum im Inland mit ebenfalls stabiler oder steigender Beschäftigung sind kein Widerspruch, sondern eher die Voraussetzung für erfolgreiches Wachstum.“	
Globale Netzwerke und dezentrale Konfigurationsstrategien – Strategische, strukturelle und kulturelle Implikationen	134
1. Neugestaltung der internationalen Wertschöpfung	135
2. Notwendige Veränderungen im Management internationaler Unternehmen	141
Glossar	148
Publikationen des Projekts	158
Impressum	159

Gestaltung und Führung internationaler Wertschöpfung



Martin Spilker
Programmleiter



Stefanie Sohm
Projektmanagerin

Die weltweiten, sich ständig neu knüpfenden Verflechtungen der Wirtschaft verlangen nach einem neuen Führungsverständnis, das zunehmend Kooperationskompetenz vom Management und den Mitarbeitern erfordert. Unternehmen müssen – wollen sie im internationalen Wettbewerb bestehen – das globale Wirtschaftssystem als Chance erkennen und nutzen. Die Wettbewerbsfähigkeit eines international agierenden Unternehmens wird aber nicht allein von einer kostensparenden Produktion, der schlanken Prozessgestaltung oder der Innovationskraft bestimmt. Die Fähigkeit, ein internationales Wertschöpfungsnetzwerk zu gestalten und zu führen, die richtigen Funktionen der Wertschöpfung an die richtigen Standorte zu delegieren, ist eine Voraussetzung dafür, vom globalen Markt, ob Absatz- oder Beschaffungsmarkt, ob Arbeits- oder Kapitalmarkt, profitieren zu können.

Entgegen den Prophezeiungen, die Globalisierung führe zu einem weltweiten Einheitsmarkt, in dem kaum mehr differenzierte Produkte nachgefragt werden, sehen wir heute, dass kulturelle Unterschiede immer noch einen großen Einfluss auf die Kaufentscheidung der Kunden und die Leistungsorientierung der Mitarbeiter haben. Hinzu kommen die unterschiedlichen Anforderungen an Produktions- und Qualitätsprozesse, die gerade die Schwellen- und Entwicklungsländer im Vergleich zu den Industrieländern

haben – von der Nutzung über die Preisgestaltung und Entwicklungspotenzialen bis hin zu den Distributions- und Kommunikationswegen.

Gerade am Beispiel der Automobilbranche sind diese Veränderungen in den Arbeits-, Produktions-, Kommunikations- und Entscheidungsprozessen besonders deutlich zu Tage getreten: Es gibt kein „Weltauto“; die Hersteller müssen ihre Produkte – besonders im Massenmarkt – den landesspezifischen Bedingungen anpassen. Diese Forderung ist nicht neu! Doch gelang es bislang kaum, die richtige Balance zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung im Unternehmen zu finden, zwischen Kosteneinsparungen durch Standardisierung und Erschließung eines größeren Marktpotenzials durch Produktanpassung.

Die Wettbewerbsfähigkeit der Automobilhersteller ist ein enormes volkswirtschaftliches Interesse: In Deutschland hängt jeder siebte Arbeitsplatz an der Automobilindustrie, in den USA jeder zehnte, und die Abhängigkeit in den aufstrebenden Volkswirtschaften steigt zunehmend. Indien und China sind bereits auf dem Weg, führende Produktions- und Technologiestandorte zu werden und bringen ernst zu nehmende Wettbewerber auf die globale Bühne, während die US-amerikanischen Protagonisten auf beängstigende Weise ins Straucheln geraten:

Zu lange haben sie sich auf einstigen Erfolgen ausgeruht und Marktentwicklungen nicht rechtzeitig erkannt.

Für ein international konkurrierendes Unternehmen besteht die Herausforderung heute darin, sich schnell lokalen Bedingungen anpassen zu können und das Unternehmen gleichzeitig weltweit über identische Prinzipien und ein geteiltes Verständnis über seinen Zweck und seine Ziele zu integrieren. Die Einbindung der Standorte über Bereichs- und Ländergrenzen hinweg in die Unternehmensstrategie gelingt nur über ein Führungsverständnis, das jedem Standort ermöglicht und ihn befähigt, Leistungsträger für das gesamte Unternehmen zu werden. Diesem Ziel kommt ein Unternehmen mit einem Selbstverständnis als Wertschöpfungsnetzwerk näher als eines, das sich als traditionelle Hierarchiepyramide begreift.

Die Stärke eines Unternehmens liegt im Verbund von Kooperationen innerhalb und außerhalb des Unternehmens und damit im gegenseitigen Vertrauen. Nur eine Führung, die Mitarbeiter wertschätzt, Freiräume zum Handeln und zur Entwicklung ermöglicht, kann auch dem Einzelnen, den Bereichen und Standorten Vertrauen entgegenbringen. Oft ist es die Angst vor dem Verlust von Macht und Kontrolle, die das Management dazu veranlasst, das Unternehmen stark hierarchisch zu führen, zentral zu organisieren und so sich selbst Hürden auf dem Weg zum internationalen Erfolg zu schaffen.

Die Studie „Management internationaler Wertschöpfung“ verdeutlicht am Beispiel ausgewählter Automobilhersteller, wie Unternehmen mit der richtigen Anordnung und Führung von Wertschöpfungsstrukturen im weltweiten Wettbewerb bestehen können. Sie zeigt, wie sie die besonderen Kompetenzen einzelner Standorte ausbauen und dem gesamten Unternehmen zu Gute kommen lassen und wie sie durch die Integration aufstrebender Volkswirtschaften lokalen Anforderungen gerecht werden und so neues

Marktpotenzial erschließen können. Die Frage nach der Balance zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung stellt sie dabei aus einer neuen Perspektive: nämlich welche Wertschöpfungsfunktionen einer differenzierten Anordnung und Führung bedürfen.

Jede Unternehmensführung hat die Chance, diese Möglichkeiten zu nutzen. Sie legt den Grundstein dafür bei der Gestaltung der Unternehmenskultur, indem sie die gemeinsamen Werte und Überzeugungen auf alle Ebenen des Unternehmens trägt, Vertrauen in die Mitarbeiter zeigt und Freiräume zugesteht. ■

Diese Studie entstand im Projekt „Unternehmenskulturen in globaler Interaktion – Menschen, Strategien, Erfolge“, dessen Ziel die Förderung der internationalen und interkulturellen Zusammenarbeit in und von Unternehmen ist. Neben der internationalen Wertschöpfung widmet es sich den Themen Kooperationskompetenz, kulturelle Vielfalt im Unternehmen, deutsch-chinesische Zusammenarbeit, Mergers & Akquisitions und Unternehmenskultur sowie virtuelle Zusammenarbeit. Eine Übersicht der im Projekt entstandenen Publikationen finden Sie im hinteren Teil dieser Broschüre.



Stefan Schmid

Prof. Dr. Stefan Schmid ist Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management und Strategisches Management an der ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Internationalisierungsstrategien, des Managements ausländischer Tochtergesellschaften sowie der internationalen Corporate Governance. Er lehrt in Master-, MBA-, Executive Education- und Promotionsprogrammen. Professor Schmid ist Academic Dean des „Master in European Business“ (MEB) der ESCP-EAP sowie Vorsitzender der Kommission „Internationales Management“ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB).



Philipp Grosche

Dipl.-Kfm. Philipp Grosche ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Internationales Management und Strategisches Management an der ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich des Managements internationaler Wertschöpfung und der Internationalisierungsstrategien von Unternehmen aus Schwellen- und Entwicklungsländern.

Danksagung

Die Autoren danken der Bertelsmann Stiftung für die gemeinsame Durchführung des Projekts sowie Stefanie Sohm und Martin Spilker für die angenehme Zusammenarbeit. Dank gilt auch Manuela Geipel und Cornelia Graf-Chmiel für ihre engagierte Unterstützung in der Informationsrecherche und Datenanalyse sowie den

Mitarbeitern des Lehrstuhls für Internationales Management und Strategisches Management an der ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin, insbesondere Thomas Kotulla und Renate Ramlau, für wertvolle Hinweise zu früheren Versionen dieser Veröffentlichung.

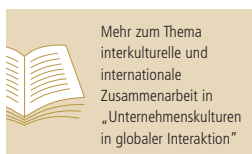
Wertschöpfung in internationalen Unternehmen

Aktuelle Trends und zukünftige Anforderungen am Beispiel der Automobilindustrie

1. Internationalisierung von Wertschöpfungsaktivitäten in der Automobilindustrie	11
2. Konfiguration und Koordination als zentrale Dimensionen bei der Gestaltung internationaler Wertschöpfungsketten	17
3. Best Practices und Handlungsoptionen im internationalen Wertschöpfungsmanagement	24
Quellen	28

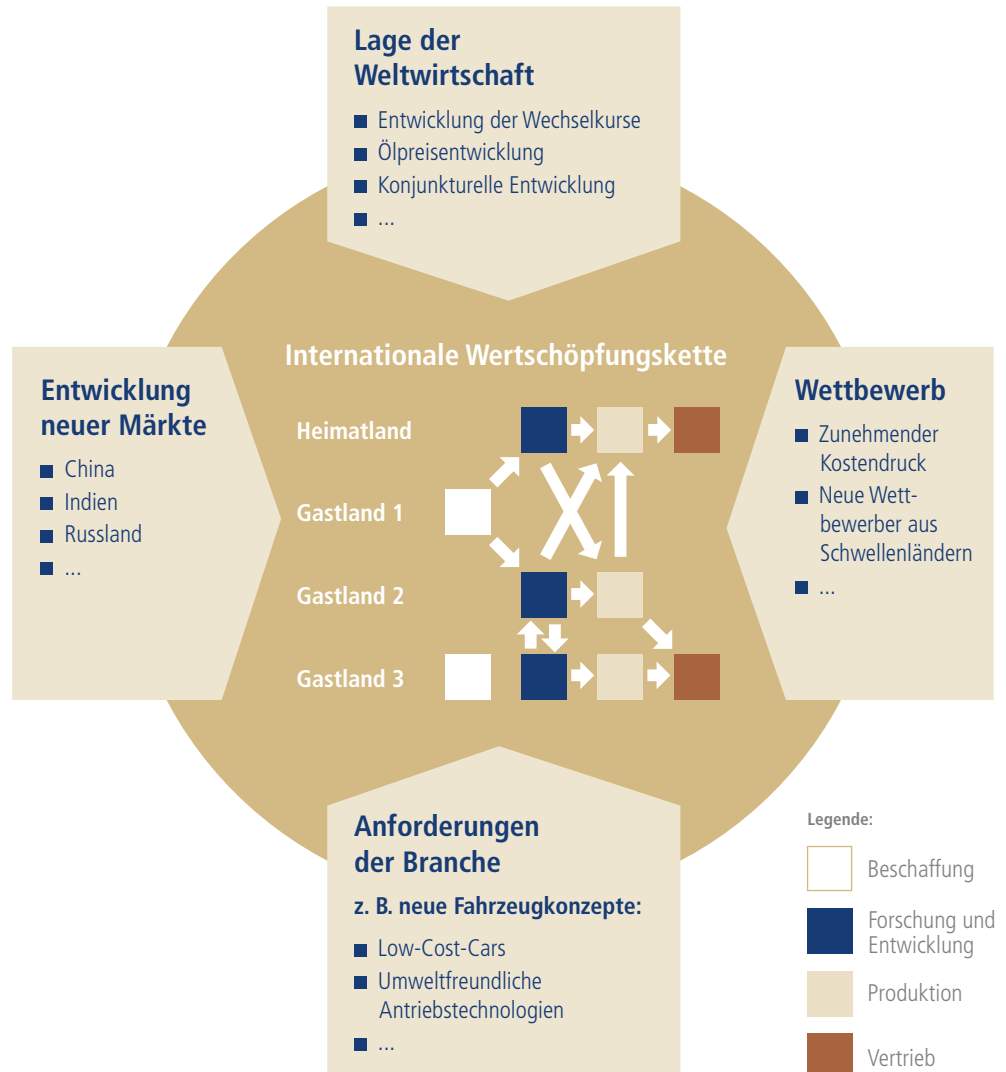
1. Internationalisierung von Wertschöpfungsaktivitäten in der Automobilindustrie

Die Expansion von Unternehmen in ausländische Märkte ist ungebrochen – auch und gerade in der Automobilindustrie. Dabei steht die reine → Exportstrategie bei Automobilherstellern schon lange nicht mehr im Vordergrund. Anstatt lediglich Fahrzeuge in ausländische Märkte zu exportieren und dort abzusetzen, führen Unternehmen der Automobilindustrie mittlerweile verschiedenste Wertschöpfungsaktivitäten direkt im Ausland durch. Zum Teil geschieht dies in oder in der Nähe von vielversprechenden Zielmärkten, zum Beispiel indem ein auf einem Auslandsmarkt häufig verkaufte Fahrzeugmodell vor Ort produziert wird. Auf diese Weise entstehen internationale → Wertschöpfungsketten, die das Management vor zusätzliche Herausforderungen stellen – etwa im interkulturellen Bereich.



Welche Faktoren tragen zu einer Internationalisierung der Wertschöpfung bei? Automobilhersteller werden in jüngster Zeit durch die positive wirtschaftliche Entwicklung der → Schwellen- und Entwicklungsländer, zum Beispiel der so genannten → BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China), zur Durchführung umfangreicher Wertschöpfungsaktivitäten in diesen Märkten bewogen. Gesamtwirtschaftliche Faktoren spielen ebenfalls eine Rolle bei Standortentscheidungen, unter anderem weil die Wechselkurse den Verkaufspreis oder die Profitabilität exportierter Fahrzeuge beeinflussen und der gestiegene Ölpreis die Transportkosten erhöht. Die Wettbewerbsintensität in der Automobilindustrie wird beispielsweise durch neue Wettbewerber aus den aufstrebenden Volkswirtschaften und zunehmenden Kostendruck verschärft. Dies kann sich auf die Gestaltung der internationalen Wertschöpfungskette auswirken, etwa wenn Märkte mit besonders hoher Rivalität unter den Automobilherstellern gemieden werden. Spezifische Anforderungen der Branche sind bei der Gestaltung der Wertschöpfungskette mit einzubeziehen. So benötigen Unternehmen zum Beispiel für die Entwicklung neuer Fahrzeugkonzepte, etwa von Autos mit umweltfreundlichen Antrieben, Zugang zu innovativen Forschungs-Clustern. Abbildung 1 zeigt eine Auswahl der externen Einflussfaktoren, die aktuell besonders stark auf die Gestaltung der internationalen Wertschöpfungskette von Unternehmen einwirken.

Abbildung 1: Ausgewählte externe Einflussfaktoren auf die Gestaltung internationaler Wertschöpfungsketten



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von VDA (2008: 34-42).

| BertelsmannStiftung

Wie vielfältig die Beziehungen zwischen diesen externen Einflussfaktoren und der Gestaltung internationaler Wertschöpfungsketten sein können, lässt sich exemplarisch anhand der Wechselkursproblematik erläutern. Der starke Euro, also der gestiegene Wechselkurs beim Umtausch von Euro in US-Dollar, führte von Anfang 2006 bis Mitte 2008 bei vielen nicht-amerikanischen Automobilherstellern zu Überlegungen, eigene Werke in den USA zu etablieren. Die Unternehmen hatten aufgrund des hohen Wechselkurses beim Export der Fahrzeuge in die USA mit Absatzeinbußen oder Verlusten zu kämpfen, je nachdem ob sie die Verkaufspreise

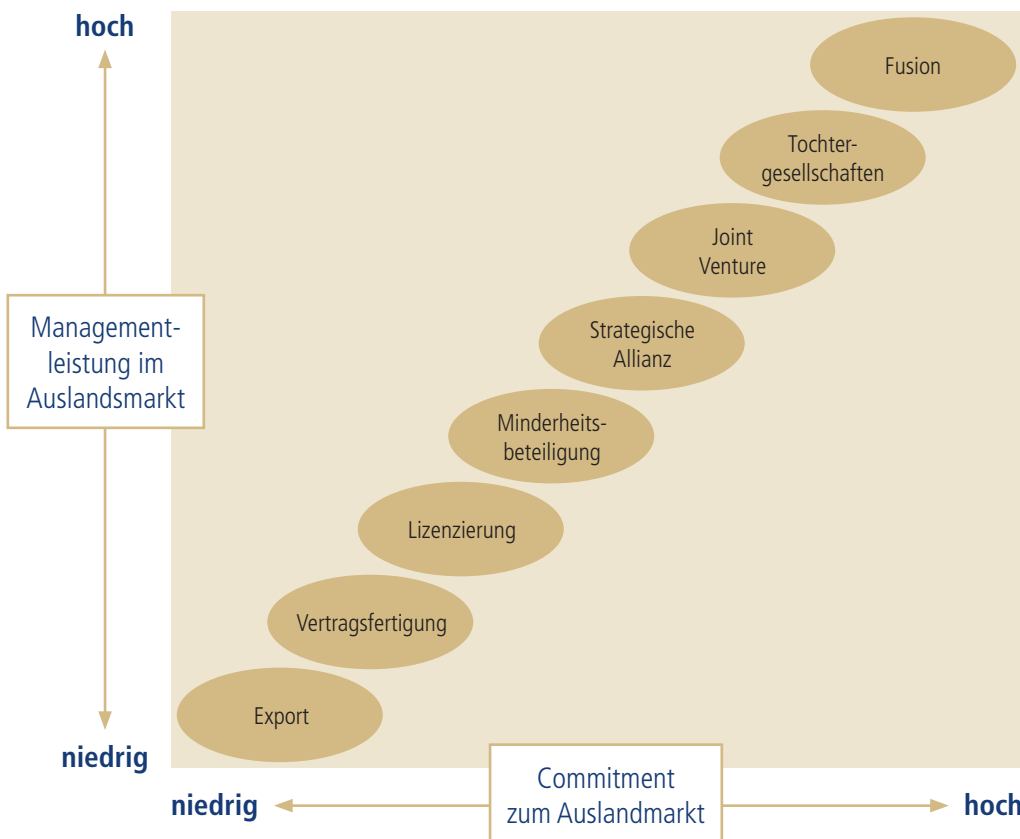
erhöhen konnten oder nicht, wie Kutschker/Schmid (2008: 28) zeigen. Der Volkswagen-Konzern beschloss unter anderem deshalb im Jahr 2008 die Errichtung eines US-Werks für die Marke VW in Chattanooga, Tennessee. Auch die Volkswagen-Tochter Audi spielt laut Presseberichten zurzeit mit dem Gedanken, in den USA zu produzieren. Aber nicht nur die → Wertschöpfungsfunktion der Produktion ist von der Wechselkursentwicklung betroffen. Der Wettbewerber BMW besitzt zwar bereits seit 1992 einen eigenen Produktionsstandort in Spartanburg, USA, greift dort aber bislang noch auf viele in Europa hergestellte Komponenten

zurück. Um die Abhängigkeit von Währungsunterschieden weiter zu reduzieren, plant BMW, die Beschaffung für das Werk in Spartanburg in Zukunft verstärkt bei Zulieferern im US-Dollar-Raum zu tätigen (Oesterle et al 2008: 252).

Darüber hinaus existiert eine Reihe interner Einflussfaktoren auf die geographische Verteilung der Wertschöpfungsaktivitäten. Insbesondere die → Markteintritts- und → Marktbearbeitungsstrategien, die Unternehmen zur Internationalisierung ihrer Geschäfte wählen, haben Konsequenzen für die Ansiedlung bestimmter Wertschöpfungsaktivitäten vor Ort. Während beispielsweise bei einer Exportstrategie, die von vielen Unternehmen häufig zu Beginn der Internationalisierung verwendet wird, (fast) alle

Wertschöpfungsaktivitäten im Inland verbleiben, impliziert die Gründung oder → Akquisition einer ausländischen → Tochtergesellschaft grenzüberschreitende Wertschöpfungsaktivitäten, etwa im Bereich des Vertriebs, der Produktion oder der Forschung und Entwicklung. Unternehmen greifen heutzutage auf eine Vielzahl von Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien zurück (Schmid 2002, Schmid 2007: 16f.). Wie in Abbildung 2 dargestellt wird, können diese strategischen Optionen typischerweise nach dem vom Unternehmen im Auslandsmarkt gezeigten Commitment, also dem Grad der eingegangenen Bindung an den Auslandsmarkt, sowie der dort erbrachten Managementleistung unterschieden werden.¹

Abbildung 2: Strategische Optionen des Markteintritts und der Marktbearbeitung



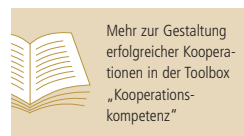
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schmid (2007: 16), Meissner/Gerber (1980: 224).

| BertelsmannStiftung

¹ Die in Abbildung 2 enthaltene Anordnung der Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien basiert auf in der Praxis besonders häufig zu beobachtenden Fallbeispielen. Die exakte Position einer Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategie wird allerdings wesentlich durch die konkrete Ausgestaltung der Strategie durch das Unternehmen bestimmt. Es gilt deshalb zu beachten, dass es sich bei der dargestellten Anordnung lediglich um eine „grobe Reihung“ handelt. Beispielsweise kann eine einflussreiche Minderheitsbeteiligung von 49 % eine größere Managementleistung im Ausland sowie ein höheres Commitment zum Auslandsmarkt nach sich ziehen als eine nur „lose“ vereinbarte Strategische Allianz, was eine Veränderung der abgebildeten Reihenfolge bedeuten würde. Grundsätzlich existiert eine Vielzahl von Möglichkeiten, Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien zu systematisieren, die allerdings nicht unproblematisch sind (Kutschker/Schmid 2008: 848-853).

Zahlreiche Beispiele veranschaulichen die in der Automobilindustrie neben dem Export gewählten Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien. Der Sportwagenhersteller Porsche setzt im Rahmen der Gesamtstrategie besonders stark auf die → Vertragsfertigung: Die Modelle Boxster und Cayman werden seit 1997 bzw. 2005 überwiegend vom finnischen Unternehmen Valmet hergestellt. Ab dem Jahr 2012 wird statt Valmet der österreichische Vertragsfertiger Magna Steyr diese Aufgabe übernehmen. Porsches Modell Cayenne wiederum wird in großen Teilen von Volkswagen in Bratislava, Slowakei, gefertigt, bevor es zur Endmontage ins Porsche-Werk in Leipzig transportiert wird (Dudenhöffer 2005). Im Hinblick auf die Produktion einzelner Fahrzeugkomponenten findet man in der Branche häufig die Strategie der (internationalen) → Lizenzierung; so produziert – um nur ein Beispiel zu nennen – Suzuki in Asien in Lizenz Dieselmotoren, die vom italienischen Wettbewerber Fiat entwickelt wurden.

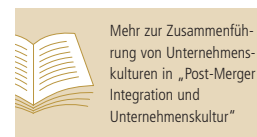
Internationale → Minderheitsbeteiligungen sind in der Automobilindustrie häufig zu finden. Zum Beispiel besitzt der Premiumhersteller Daimler knapp 7 % der Anteile des indischen Herstellers Tata Motors, der jüngst mit der Entwicklung des → Ultra-Low-Cost-Cars Nano auf sich aufmerksam machte. Renault und Nissan sind sogar über eine Überkreuzbeteiligung miteinander verbunden: Renault hält 44,3 % an Nissan, Nissan ist mit 15 % an Renault beteiligt. Die beiden Wettbewerber festigen dadurch ihre operative und strategische Zusammenarbeit im Rahmen der 1999 vereinbarten → Strategischen Allianz (vgl. auch Schmid/Hartmann 2007). BMW, Daimler und General Motors – sonst auf dem Markt untereinander im Wettbewerb – kooperieren im Rahmen einer internationalen Strategischen Allianz bei der Entwicklung eines Hybridantriebs, unter anderem um die hohen Entwicklungskosten jeweils nicht alleine tragen zu müssen. Die Konkurrenten Peugeot-Citroën und Toyota arbeiten ebenfalls eng zusammen; sie haben die fast baugleichen Kleinwagen Citroën C1, Peugeot



107 und Toyota Aygo gemeinsam entwickelt und produzieren diese seit 2005 im

grenzüberschreitenden → Joint Venture Toyota Peugeot Citroën Automobile (TPCA) in Kolin, Tschechien. Alle großen Automobilhersteller sind darüber hinaus Joint Ventures mit chinesischen Unternehmen eingegangen, um in China – entsprechend den gesetzlichen Regelungen des Landes – Fahrzeuge für den dortigen Wachstumsmarkt herstellen zu können.

Automobilhersteller gründen ausländische Tochtergesellschaften häufig zum Aufbau von Produktions- und Vertriebseinheiten in den lokalen Märkten. Während ausländische Vertriebsgesellschaften als Alternative zu Generalimporteuren seit langer Zeit Normalität sind und in der Regel kaum im Zentrum des Interesses der Medien stehen, erfahren Neugründungen von ausländischen Produktionsgesellschaften in der Öffentlichkeit große Aufmerksamkeit. Daimler entschied beispielsweise im Sommer 2008, eine Tochtergesellschaft in Ungarn zu gründen, die in der Stadt Kecskemét Fahrzeuge



der A- und B-Klasse produzieren soll. Auch Akquisitionen sind in der Auto-

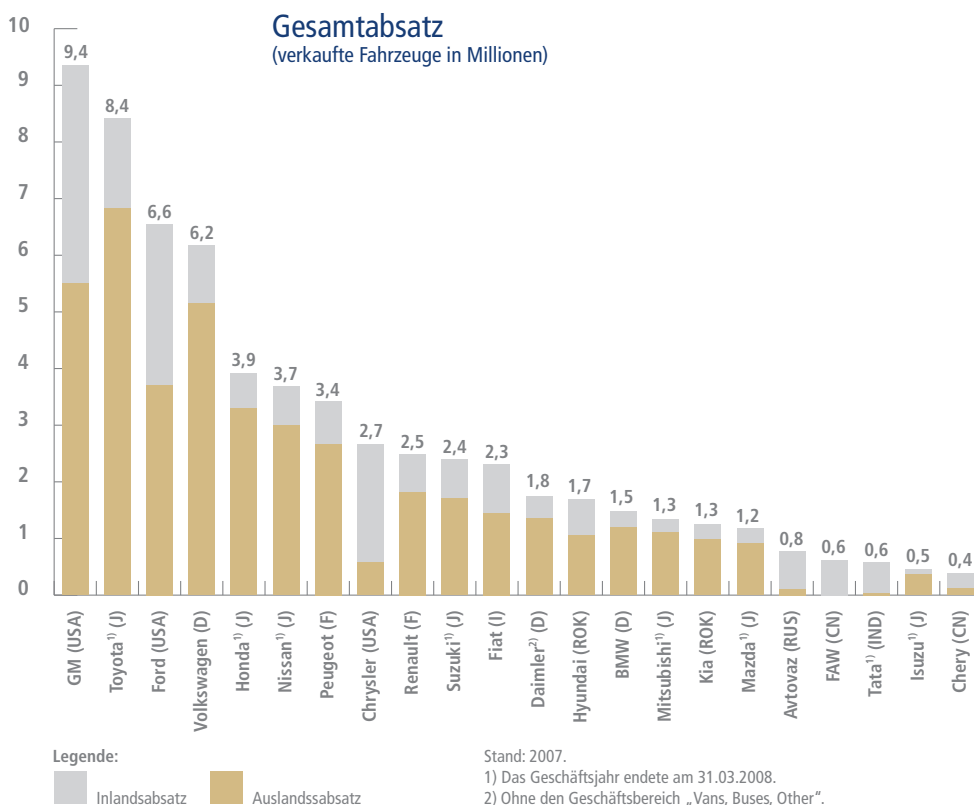
mobilitätsbranche zu finden: Tata Motors kaufte dem Konkurrenten Ford im Frühjahr 2008 die englischen Traditionsunternehmen Jaguar und Land Rover ab und besitzt damit nun auch umfassende Wertschöpfungsaktivitäten außerhalb Indiens. Dass Akquisitionen nicht immer erfolgreich sein müssen, steht auf einem anderen Blatt. So bekam BMW nach dem Kauf von Rover im Jahr 1994 viele Probleme beim britischen Hersteller nicht in den Griff, zum Beispiel im Bereich der Qualität, und trennte sich deshalb sechs Jahre später wieder von dem Unternehmen (Kutschker/Schmid 2008: 920). → Fusionen sind unter Automobilherstellern seltener als Akquisitionen. Nicht erst seitdem der 1998 erfolgte Zusammenschluss von Daimler und Chrysler scheiterte und im Jahr 2007 durch den Verkauf der entsprechenden Unternehmensanteile wieder rückgängig gemacht wurde, existiert hier eine gewisse Vorsicht in der Branche.

Die Wahl der → Internationalisierungsstrategie steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Gestaltung der internationalen Wertschöpfungs-

kette. Je nachdem, welche Strategie gewählt wird und welche Wertschöpfungsaktivitäten betroffen sind, ergeben sich unterschiedliche Wertschöpfungsstrukturen – wie die oben angeführten Beispiele erkennen lassen. Die Unterschiede in der Gestaltung von Wertschöpfungsstrukturen werden auch an den Inlands- und Auslandsabsätzen bzw. am → Auslandsanteil des Gesamtabsatzes (Abbildungen 3 und 4) deutlich. Die Hersteller weisen voneinander abweichende Verhältnisse von Inlands- und Auslandsabsatz auf, was auf unterschiedliche Internationalisierungsgrade in

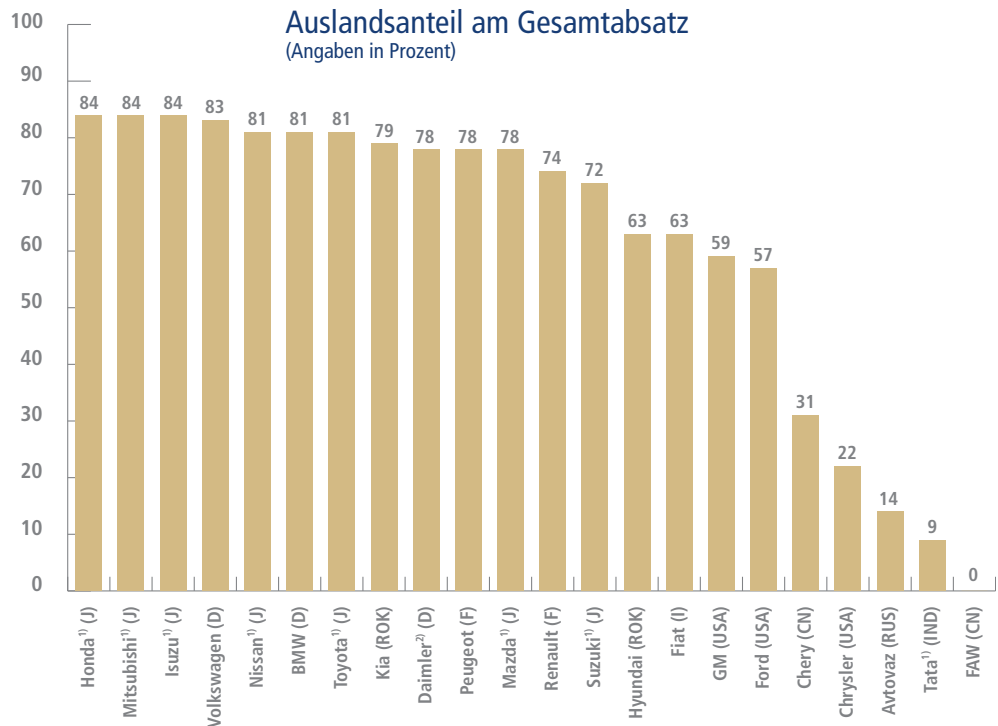
der Wertschöpfung schließen lässt. Auffallend ist insbesondere, dass die US-amerikanischen Hersteller nach wie vor einen relativ großen Anteil ihrer Fahrzeuge im Heimatmarkt verkaufen. Aufstrebende Hersteller aus Schwellen- und Entwicklungsländern, wie AvtoVaz aus Russland, First Automobile Works (FAW) aus China oder Tata aus Indien, vertrieben ihre Fahrzeuge im Jahr 2007 sogar noch fast ausschließlich im jeweiligen Ursprungsland. Anders verhält es sich bei den meisten europäischen und japanischen Herstellern.

Abbildung 3: In- und Auslandsabsatz der 22 größten Automobilhersteller im Jahr 2007



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Geschäftsberichten für die Geschäftsjahre 2007 bzw. 2007/2008.

Abbildung 4: Auslandsanteil am Gesamtabsatz bei den 22 größten Automobilherstellern im Jahr 2007



Stand: 2007.

1) Das Geschäftsjahr endete am 31.03.2008.

2) Ohne den Geschäftsbereich „Vans, Buses, Other“.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Geschäftsberichten für die Geschäftsjahre 2007 bzw. 2007/2008.

BertelsmannStiftung

Die Gestaltung der internationalen Wertschöpfungskette ist ein wichtiger Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit.

Im globalen Wettbewerb der Automobilindustrie hängt die Wettbewerbsfähigkeit eines einzelnen Automobilherstellers inzwischen nicht mehr nur von traditionellen Faktoren ab, wie zum Beispiel der Produktivität oder der Innovationsfähigkeit, sondern auch von der internationalen Gestaltung der Wertschöpfungskette. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie die geographische Verteilung der Wertschöpfungsaktivitäten aus-

sehen sollte, um gegenüber der Konkurrenz wettbewerbsfähig zu sein. Gleichzeitig ergibt sich aus der grenzüberschreitenden Durchführung von Wertschöpfungsaktivitäten der Bedarf, diese Aktivitäten aufeinander abzustimmen und in das gesamte Unternehmensnetzwerk zu integrieren. Automobilhersteller stehen also mit zunehmender Globalisierung vor der Herausforderung, ihre internationalen Wertschöpfungsketten möglichst vorteilhaft zu konfigurieren und zu koordinieren. Diese beiden zentralen Dimensionen des internationalen Wertschöpfungsmanagements werden deshalb im folgenden Kapitel thematisiert.

2. Konfiguration und Koordination als zentrale Dimensionen bei der Gestaltung internationaler Wertschöpfungsketten

Die Wertschöpfungskette eines Unternehmens umfasst die Wertschöpfungsaktivitäten in der Reihenfolge ihrer operativen Durchführung. Die in Abbildung 5 gezeigte Darstellung der Wertschöpfungskette geht auf Michael Porter, Professor für Strategie an der Harvard Business School, zurück. Porter unterscheidet → Primäraktivitäten und → Sekundäraktivitäten. Primäraktivitäten sind Eingangslogistik, Produktion, Ausgangslogistik, Marketing und Verkauf sowie Kundendienst. Sekundäraktivitäten stellen Beschaffung, Forschung und Entwicklung, Personalmanagement und Infrastruktur dar (Porter 1986a: 29-32).² Diese detaillierte Darstellung der Wertschöpfungskette dient zur Analyse von → Wettbewerbsvorteilen. Durch die Zerlegung eines Unternehmens in seine einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten kann jede dieser Aktivitäten auf ihren aktuellen und ihren potenziellen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens hin durchleuchtet werden (Porter 1986a: 19).

Wertschöpfungskonfiguration bezeichnet die Verteilung der Wertschöpfungsaktivitäten auf verschiedene Länder.

Die Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens – ob Primär- oder Sekundäraktivitäten – lassen sich auf verschiedene Länder verteilen. Diese geographische Verteilung der Wertschöpfungsaktivitäten wird als → Wertschöpfungskonfiguration bezeichnet. Sie charakterisiert den Grad der geographischen Streuung (Dezentralisierung) bzw. der geographischen Konzentration (Zentralisierung) der Wertschöpfungsaktivitäten. Eine Zentralisierung liegt dann vor, wenn vergleichbare Aktivitäten nur an einem bestimmten Zentrum durchgeführt werden; von einer Dezentralisierung wird gesprochen, wenn vergleichbare Tätigkeiten geographisch verstreut und von verschiedenen Unternehmenseinheiten parallel durchgeführt werden (Porter 1986a: 25, Kutschker/Schmid 2008: 996). Abbildung 5 stellt beispielhaft die → Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten eines fiktiven Unternehmens mit Stammsitz in Deutschland dar.

² Diese Einteilung der Wertschöpfungsaktivitäten stellt einen von mehreren Vorschlägen dar; so können die exakten Bezeichnungen der Aktivitäten in verschiedenen Branchen abweichen (Porter 1986a: 20) und zum Beispiel auch Argumente dafür gefunden werden, dass Forschung und Entwicklung sowie Beschaffung als Primäraktivitäten und nicht als Sekundäraktivitäten aufzufassen sind (Bäurle/Schmid 1994: 4-5).

Abbildung 5: Wertschöpfungskette und Wertschöpfungskonfiguration nach Porter

Wertschöpfungskette



Wertschöpfungskonfiguration

Aktivitäten	D	F	UK	USA	J
Eingangslogistik	●		●		●
Operative Funktionen					
Herstellung	●		●	●	●
Montage	●				●
Prüfung	●			●	
Ausgangslogistik					
Auftragsabwicklung	●	●	●	●	●
Distribution	●	●	●	●	●
Marketing und Verkauf					
Werbung	●	●	●	●	●
Absatzorganisation	●	●	●	●	●
Kundendienst	●	●	●	●	●
Beschaffung	●				
Forschung und Entwicklung	●				●
Personalmanagement	●	●	●	●	●
Infrastruktur	●				

Quelle: Nach Porter (1986a: 21, 24f.), in Anlehnung an Kutschker/Schmid (2008: 997).

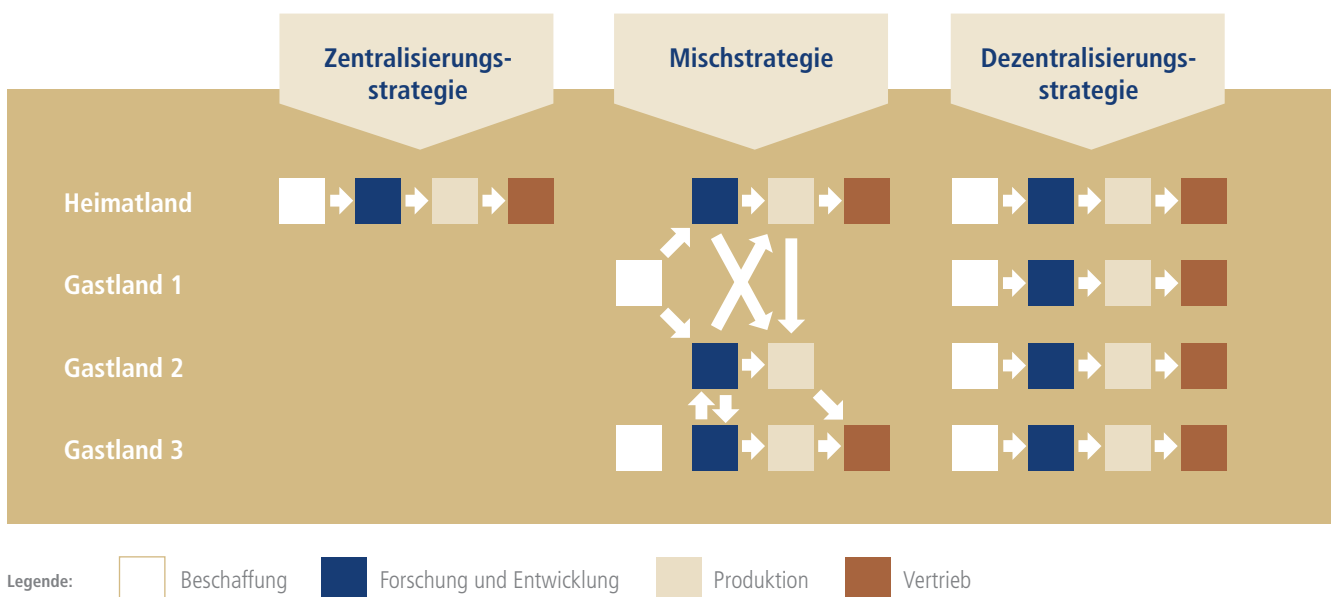
Porter wies bereits bei der Veröffentlichung des Konzepts der Wertschöpfungskette darauf hin, dass die so genannten nachgelagerten Primäraktivitäten (Downstream Activities), wie Marketing oder Kundendienst, die eine gewisse Nähe zum Kunden voraussetzen, von Unternehmen tendenziell dezentral in den Märkten vor Ort durchgeführt werden. Die vorgelagerten primären Aktivitäten (Upstream Activities) sowie die sekundären Aktivitäten werden – mit Ausnahme des Personalmanagements – hingegen häufig an einem Standort bzw. an wenigen Standorten zentralisiert (Porter 1986a: 23, Kutschker/Schmid 2008: 998, 1003f.). Das fiktive deutsche Unternehmen in Abbildung 5 stellt insofern ein typisches Beispiel dar.

Prinzipiell können drei Grundvarianten von Konfigurationsstrategien unterschieden werden, wie Abbildung 6 zeigt. Bei der Umsetzung einer Zentralisierungsstrategie – die streng genommen nur beim indirekten Export mit Handelsmittlern im Inland denkbar ist – verbleiben alle Wertschöpfungsaktivitäten im Heimatland des Unternehmens. Die Mischstrategie ist dadurch gekennzeichnet, dass manche Wertschöpfungs-

aktivitäten eher zentral, andere wiederum eher dezentral durchgeführt werden. Eine reine Dezentralisierungsstrategie bedeutet schließlich, dass ein Unternehmen in jedem Land sämtliche Aktivitäten der Wertschöpfungskette durchführt; in diesem Fall kann in jedem Gastland eine Miniature Replica des Heimatlandes existieren.

Eine genauere Betrachtung der Wertschöpfungskonfiguration eines Unternehmens zeigt, dass Wertschöpfungsfunktionen oftmals nicht in ihrem vollen Umfang an ausländischen Standorten durchgeführt werden. Vielmehr werden lediglich ausgewählte Teilprozesse im Ausland angesiedelt. Beispielsweise kann die Wertschöpfungsfunktion der Produktion in der Automobilindustrie in das Pressen der Blechteile, den Karosseriebau, das Lackieren der Karosserien, die Komponentenherstellung und die Endmontage der Fahrzeuge unterteilt werden, wie in Abbildung 7 geschehen. Diese verschiedenen Produktionsschritte müssen nicht zwangsläufig in einem Werk oder einem Land stattfinden, sondern können über Grenzen hinweg verstreut durchgeführt werden.

Abbildung 6: Grundvarianten von Konfigurationsstrategien



Quelle: Kutschker/Schmid (2008: 999).

Gerade in der Automobilindustrie existieren zum Beispiel zahlreiche Montagewerke, in denen lediglich die Endmontage von an anderen Standorten hergestellten Fahrzeugbausätzen erfolgt. Man differenziert hier vereinfachend zwischen den Fertigungsarten semi knocked down (→ SKD), wenn der Fahrzeugbausatz bereits montierte Elemente, wie die Karosserie, enthält, und completely knocked down (→ CKD), wenn das gesamte Fahrzeug noch in seine Einzelteile zerlegt ist (Meyer 2008: 81f.). Zum Beispiel besitzt Daimler vier Werke in Südostasien (Thailand, Vietnam, Malaysia und Indonesien), in denen in Deutschland hergestellte CKD-Bausätze montiert werden. Auf diese Weise lassen sich die dortigen Einfuhrzölle umgehen, die etwa in Vietnam 50 % des Einfuhrwerts betragen (Huster 2006). Die Existenz geographisch verstreuter Produktionswerke bedeutet also nicht automatisch eine Dezentralisierung aller Produktionsschritte. Ein Hersteller, der an seinen ausländischen Standorten lediglich im Inland vorgefertigte SKD- oder CKD-Bausätze montiert, weist weniger ausländische Wertschöpfung auf als ein Hersteller, der in den Auslandswerken sämtliche Produktionsschritte vornimmt.

Zahlreiche Vorteile können für eine Dezentralisierung, andere aber auch für eine Zentralisierung von Wertschöpfungsaktivitäten sprechen. Abbildung 8 enthält überblicksartig die wichtigsten Motive, die Unternehmen dazu bewegen können, ihre Wertschöpfungsaktivitäten zu zentralisieren oder zu dezentralisieren. Dabei ist allerdings zu beachten, dass nicht für alle Wertschöpfungsaktivitäten dieselben Zentralisierungs- oder Dezentralisierungsargumente gelten.³ Die Frage, ob eine Konzentration oder eine Streuung sinnvoll ist, wird von Unternehmen separat getroffen, wie die Fallstudien in dieser Publikation zeigen.

Abbildung 7: Typische Produktionsschritte eines Automobilherstellers



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von VDA (2004a: 45-50) und Unternehmensangaben.

| Bertelsmann Stiftung

³ Vgl. dazu auch Porter (1986a: 25-27), Porter (1986b: 17-19), Schlüchtermann (1999: 54), Zentes et al. (2004: 229) und Kutschker/Schmid (2008: 1003).

Abbildung 8: Ausgewählte Motive für die Zentralisierung und Dezentralisierung von Wertschöpfungsaktivitäten

Motive für die Zentralisierung	
<ul style="list-style-type: none"> _ Erzielung einer kritischen Masse _ Realisierung von → Skaleneffekten, also von → Größeneffekten (Economies of Scale) und von → Lerneffekten _ Realisierung von → Verbundeffekten (Economies of Scope) _ Vereinfachte Organisation, länderübergreifende Prozesse liegen z. B. nicht vor _ Vereinfachte Führung, face-to-face-Kontakt ist möglich _ Erleichterte → Koordination der Wertschöpfungsaktivitäten, weil z. B. keine oder nur geringe räumliche Distanzen existieren _ Leichtere Information und Kommunikation, u. a. durch Vermeidung von kulturellen und sprachlichen Problemen 	<ul style="list-style-type: none"> _ Beschleunigung von Projekten, u. a. durch geringere Abstimmungsnotwendigkeiten _ Vermeidung von Doppelarbeiten, denn die Kenntnis über Arbeiten vor Ort ist meist besser als über jene in anderen Unternehmenseinheiten _ Leichtere Geheimhaltung von Wissen, weil es nur an einem Standort kursiert _ Erleichterung des Wissenstransfers innerhalb des Unternehmens, da keine Grenzen überschritten werden müssen _ Möglichkeit, eine weitgehend einheitliche Kultur aufzubauen _ Vermeidung von Konflikten zwischen Mitarbeitern an unterschiedlichen Standorten
Motive für die Dezentralisierung	
<ul style="list-style-type: none"> _ Zugang zu knappen Produktionsfaktoren, z. B. zu qualifiziertem Personal _ Ausnutzung von komparativen Kostenvorteilen bei Produktionsfaktoren _ Streuung des Risikos sowie Erhöhung der Flexibilität und der Innovationskraft, u. a. durch bewusste Duplizierung bzw. Multiplizierung der Aktivitäten _ Nutzung komplementärer Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen _ Bessere Abstimmung mit bereits vor Ort durchgeführten Wertschöpfungsaktivitäten _ Umgehung rechtlicher Restriktionen im Heimatland, z. B. bei gesetzlichen Auflagen oder Einfuhrbeschränkungen _ Sicherung des Marktzugangs und Erfüllung staatlicher Auflagen, wie z. B. von → Local-Content-Vorschriften _ Ausnutzung direkter oder indirekter staatlicher Förderung in Gastländern 	<ul style="list-style-type: none"> _ Größere gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens in Gastländern, z. B. durch das Image des lokalen Produzenten _ Erschließung von Märkten mit geringerer Wettbewerbsintensität _ Überwindung von logistischen Barrieren, z. B. Reduzierung der Transportkosten _ Bessere Anpassung der Produkte oder Dienstleistungen an lokale Kundenwünsche _ Ausnutzung der kulturellen Nähe, z. B. zu Beschaffungs- oder Absatzmärkten _ Einrichtung von Horchposten in strategisch bedeutsamen Märkten, v. a. in innovativen Clustern oder Heimatmärkten von bedeutenden Konkurrenten _ Einklinken in lokale Informations- und Kommunikationsnetzwerke _ Nähe zu wissenschaftlichen Einrichtungen zum Erwerb von Wissen, Kompetenzen und Fähigkeiten _ Erwerb internationaler Erfahrung durch den Gang ins Ausland

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter (1986a: 29), Schmid (2000: 2-7), Zentes et al. (2004: 229-240), Kutschker/Schmid (2008: 1000-1003).

| Bertelsmann Stiftung

Eine dezentrale Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten stellt besondere Anforderungen an die Koordination.

Eine dezentrale Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten verlangt in besonderem Maße integrative Fähigkeiten von der Unternehmensführung. Die verteilten Wertschöpfungsaktivitäten müssen in das Unternehmensnetzwerk eingegliedert und aufeinander abgestimmt werden. Erst durch die entsprechende Koordination der zentral oder dezentral konfigurierten Aktivitäten ergibt sich ein funktionierendes Wertschöpfungsnetzwerk (Martinez/Jarillo 1991: 431). Unternehmen bedienen sich deshalb verschiedener → Koordinationsinstrumente, mit deren Hilfe sie die geographisch mehr oder weniger stark verstreuten Wertschöpfungsaktivitäten unterschiedlich stark in den Unternehmensverbund integrieren. Hierbei stehen vor allem strukturelle, technokratische und personenorientierte → Koordinationsinstrumente zur Verfügung, die in Abbildung 9 überblicksartig dargestellt werden. Strukturelle Koordinationsinstrumente bauen auf organisatorischen Regelungen auf und sind Bestandteil der formalen Organisationsstruktur. Technokratische Koordinationsinstrumente umfassen alle Regelungen und Festlegungen, die nicht an Personen gekoppelt sind. Personenorientierte Koordinati-

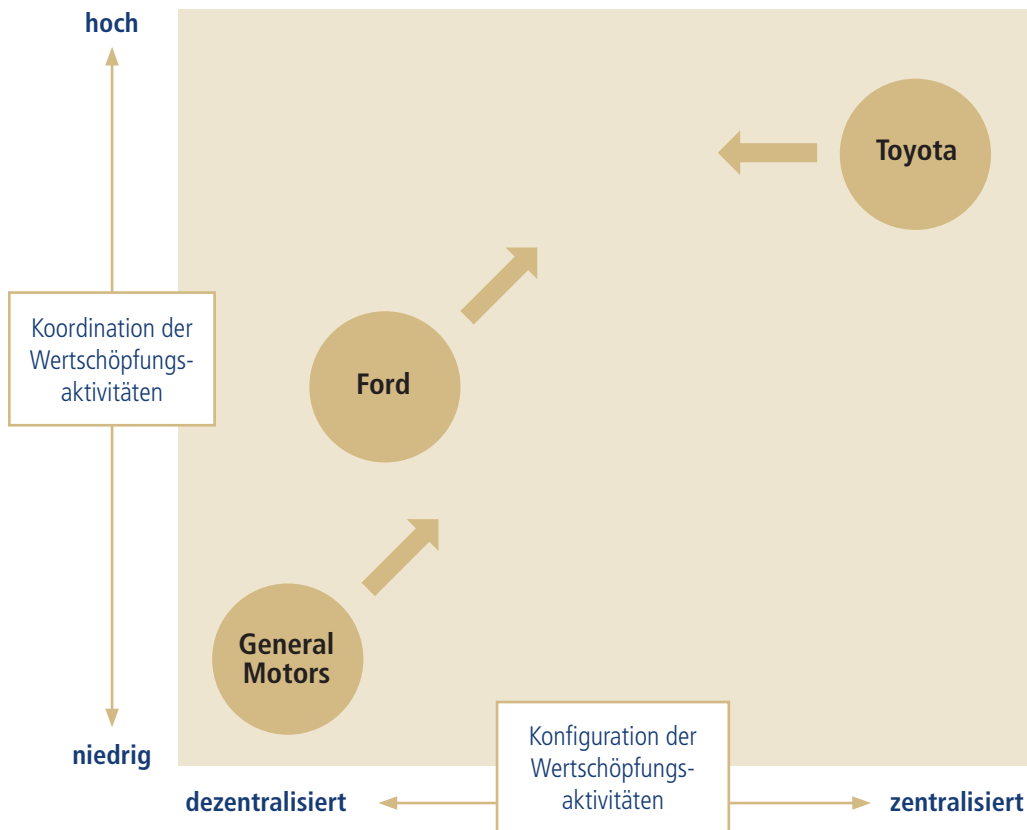
onsinstrumente setzen schließlich direkt an den Mitarbeitern eines Unternehmens an, welche die Koordination vornehmen (Kutschker/Schmid 2008: 1031).

Konfiguration, also die geographische Verteilung der Wertschöpfungsaktivitäten, und Koordination, also die Abstimmung dieser Aktivitäten, stellen gemeinsam die zwei Hebel dar, mit denen Unternehmen ihre internationalen Wertschöpfungsketten gestalten können. Verwendet man Konfiguration und Koordination als Dimensionen einer Matrix, so ergibt sich die so genannte Konfigurations-Koordinations-Matrix (Porter 1986a: 27). Diese Matrix veranschaulicht die internationalen Wertschöpfungsstrategien eines Unternehmens und zeigt die Handlungsoptionen auf, die dem Unternehmen bei der geographischen Verteilung der Wertschöpfungsaktivitäten und deren → Integration zur Verfügung stehen. Porter veranschaulichte die Matrix, wie in Abbildung 10 gezeigt, unter Verwendung der US-amerikanischen Automobilhersteller General Motors und Ford sowie des japanischen Wettbewerbers Toyota. Die Matrix enthält die Positionen der drei Unternehmen in den 1970er Jahren und – davon ausgehend – die Entwicklungsrichtung der Unternehmen, die Porter in den 1980er Jahren beobachtete (Porter 1986a: 27).

Abbildung 9: Überblick über ausgewählte Koordinationsinstrumente

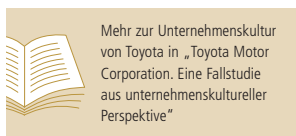
Strukturelle Koordination	Technokratische Koordination	Personenorientierte Koordination	Sonstige
<ul style="list-style-type: none"> _ Organisationsstrukturformen _ Abteilungen _ Stäbe, Zentralabteilungen, Zentralbereiche, Projektorganisationsformen _ Zentralisierung oder Dezentralisierung von Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> _ Programme _ Pläne _ Budgets _ Berichtssysteme _ Formalisierung _ Sonstige Regeln 	<ul style="list-style-type: none"> _ Persönliche Weisungen _ Selbstabstimmungen _ Persönliche Besuche _ Transfer von Führungskräften _ Standardisierung von Rollen _ Kulturorientierte Koordination 	<ul style="list-style-type: none"> _ Transferpreise _ Wissenstransfer _ Selbstorganisation _ ...

Abbildung 10: Die Konfigurations-Koordinations-Matrix nach Porter



Quelle: In Anlehnung an Porter (1986a: 27f).

BertelsmannStiftung



Toyota nutzte damals, wie auch andere japanische

Automobilhersteller, die Zentralisierung von Wertschöpfungsaktivitäten, um Kostenvorteile zu generieren und günstige Fahrzeugpreise zu erzielen. Heute ist Toyota hingegen in vielen Wertschöpfungsaktivitäten dezentralisiert, aber immer noch für eine hohe Koordination seines Netzwerks bekannt. General Motors hat, auch durch Akquisitionsstrategien bedingt, eine länderspezifische Strategie mit verschiedenen Tochtergesellschaften (Marken) und verstreuten Wertschöpfungsaktivitäten verfolgt. Die einzelnen Tochtergesellschaften, wie zum Beispiel Opel in Deutschland oder Vauxhall in Großbritannien, agierten bis Ende der 1970er Jahre aber

noch relativ unabhängig, da nur wenig Koordination stattfand. Ford wiederum war in den 1970er Jahren in mehrere regional angesiedelte und auf mittlerem Niveau koordinierte Einheiten untergliedert. Beide Unternehmen haben seitdem eine Zentralisierung ausgewählter Aktivitäten vorgenommen und die Koordination über Grenzen hinweg verstärkt. Eine Verortung der Unternehmen in der Konfigurations-Koordinations-Matrix wurde allerdings seit Porters Arbeit nicht wieder vorgenommen, so dass die Veränderungen nur ansatzweise nachvollzogen werden können.

Ferner wurde die Konfigurations-Koordinations-Matrix nach Porter (1986a) bislang kaum kritisch überprüft.⁴ Dabei weist die Matrix eine deutliche Schwäche auf: Sie stellt zwar die Wertschöpfungsstrukturen eines Unternehmens

⁴ Vereinzelt haben andere Autoren bereits auf die Schwächen der Konfigurations-Koordinations-Matrix hingewiesen und versucht, sie zu erweitern (vgl. Moon 1994) bzw. unter Berücksichtigung verschiedener Wertschöpfungsaktivitäten zu überprüfen (vgl. Roth 1992). Diese Beiträge geben bereits wertvolle Hinweise für eine mögliche Weiterentwicklung der Matrix, haben aber noch nicht zu einer in Wissenschaft und Praxis gleichermaßen akzeptierten Überarbeitung von Porters Konzept geführt.

anschaulich dar, beinhaltet allerdings einen gewissen Grad an Ungenauigkeit. Porter selbst gesteht, dass Entscheidungen zur Konfiguration und Koordination für jede Wertschöpfungsfunktion einzeln getroffen werden müssen (Porter 1986a: 25-27, Porter 1986b: 17-19). Die gewählten Beispielunternehmen werden aber als Gesamtunternehmen in die Matrix eingezeichnet. Porter setzt damit voraus, dass ein übergreifendes Konfigurations-Koordinations-Profil eines Unternehmens existiert. Prinzipiell kann jedoch jede Wertschöpfungsfunktion für sich dezentral oder zentral konfiguriert sowie hoch oder niedrig koordiniert werden – auch innerhalb ein und desselben Unternehmens. So lässt sich bei

vielen Automobilherstellern beobachten, dass Produktion und Vertrieb in der Regel dezentralisiert sind, während Forschung und Entwicklung häufig zentral am Stammsitz des Unternehmens durchgeführt werden. Eine Aussage über den Grad der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung eines Automobilherstellers als Ganzes kann deshalb nur eingeschränkt getätigt werden. Die Konfigurations-Koordinations-Matrix ist aus diesen Gründen unserer Überzeugung nach nur bedingt für Managemententscheidungen in Unternehmen geeignet. Mithilfe der Fallstudien über Volkswagen, Renault und Audi werden wir diese Auffassung weiter begründen.

3. Best Practices und Handlungsoptionen im internationalen Wertschöpfungsmanagement

Zahlreiche Studien – oftmals von Branchenverbänden oder Unternehmensberatungsgesellschaften angefertigt – haben sich in den letzten Jahren mit dem strukturellen Wandel in der Automobilindustrie und der damit einhergehenden Umgestaltung der Wertschöpfungsketten beschäftigt.⁵ Dabei stand häufig die Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Zulieferern im Vordergrund, insbesondere der Umfang der jeweils übernommenen Wertschöpfungsaktivitäten (z. B. Sonnenborn 2009). Die Konfiguration und die Koordination von Wertschöpfungsaktivitäten wurden dabei weitgehend vernachlässigt. Insbesondere wurde bislang kaum differenziert untersucht, welche Rolle die Konfiguration und die Koordination von Wertschöpfungsaktivitäten bei der Generierung von Wettbewerbsvorteilen spielen. Wissenschaftliche Literatur, die das Thema intensiver behandelt (z. B. Roth 1992, Holtbrügge 2005), berücksichtigt

die Entscheidungsperspektive des strategischen Managements in der Regel nicht. An Praktiker gerichtete Publikationen zur Konfiguration und Koordination von Wertschöpfungsaktivitäten existieren kaum. Diese Studie soll die existierenden Lücken schließen.

Ziel der Studie ist es,

- _ den Status quo der internationalen Wertschöpfung von Unternehmen in der Automobilindustrie zu untersuchen,
- _ Best Practices in der Wertschöpfungskonfiguration und -koordination zu identifizieren,
- _ Handlungsbedarf und Handlungsoptionen für eine zukunftsfähige Gestaltung internationaler Wertschöpfungsketten aufzuzeigen und
- _ gleichzeitig die Konfigurations-Koordinations-Matrix nach Porter (1986a) kritisch zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

⁵ Beispiele für Studien zu diesem Thema sind unter anderem VDA (2004a, 2004b), Wildemann (2004), Accenture (2005), Dannenberg/Kleinhaus (2005), Dietl. et al (2007), BDI et al. (2008), Roland Berger (2008).

Die Konfiguration und die Koordination von Wertschöpfungsaktivitäten wurden bislang kaum differenziert untersucht.

Die Beispiele und Schlussfolgerungen sind dabei stets so gewählt, dass sie nicht nur für Unternehmen aus der Automobilindustrie gültig sind, sondern auch Impulse für Unternehmen aus anderen Branchen liefern können. Dabei ist es uns ein Anliegen aufzuzeigen, wie Wettbewerbsvorteile durch eine entsprechende Konfiguration und Koordination der Wertschöpfungsaktivitäten generiert, ausgebaut und weiterentwickelt werden können und welche Managementanforderungen damit einhergehen. Wie wir zeigen werden, wählen Unternehmen aus derselben Branche häufig völlig unterschiedliche Vorgehensweisen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit durch adäquate Konfiguration und Koordination sicherzustellen.

Die Automobilindustrie wurde als Zielbranche gewählt, da sie eine besonders bedeutende Branche in Deutschland und in vielen anderen Ländern der Welt darstellt. Mit ca. 744.500 Beschäftigten bei Herstellern und Zulieferern ist die Automobilindustrie einer der größten Arbeitgeber in Deutschland. Werden die mit ihr verbundenen Arbeitsplätze in vor- und nachgelagerten Branchen, wie zum Beispiel in der Elektroindustrie oder im Kraftfahrzeughandel, hinzugezählt, so sind etwa 5,3 Millionen Arbeitsplätze in Deutschland von der Automobilindustrie abhängig. Dies entspricht über 13 % der Arbeitsplätze in Deutschland (Destatis 2007). Die Automobilindustrie verantwortete im Jahr 2007 zudem einen Außenhandelsüberschuss von 105 Milliarden Euro, was ihre große außenwirtschaftliche Bedeutung unterstreicht (VDA 2008: 5). Strukturelle Veränderungen in den internationalen Wertschöpfungsketten der Automobilhersteller können also beträchtliche Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation und die wirtschaftliche Lage in Deutschland haben. Dabei ist die Ansiedlung von Wertschöpfungsaktivitäten im Ausland nicht zwangsläufig mit einem Rückgang der Zahl der Arbeitsplätze in Deutschland verbunden. Die Internationalisierung der Wertschöpfung eröffnet deutschen Automobilher-

stellern auch die Möglichkeit zur Generierung inländischen Wachstums.

Die drei untersuchten Unternehmen Volkswagen, Renault und Audi wurden ausgewählt, um unter anderem verschiedene externe Einflussfaktoren in der Analyse zu berücksichtigen (vgl. dazu auch Abbildung 1, S. 12). Die Entwicklung neuer Märkte spielt in der Fallstudie über den **Volkswagen-Konzern** eine zentrale Rolle. Mit dem Ziel, den aktuellen Weltmarktführer Toyota bis zum Jahr 2018 hinsichtlich Absatz und Profitabilität zu übertreffen, verfolgt der Volkswagen-Konzern eines der ehrgeizigsten Wachstumsprojekte in der Automobilindustrie. Ohne die Erschließung neuer und die Durchdringung bereits bearbeiteter Absatzmärkte können diese strategischen Ziele nicht verwirklicht werden. Dabei gilt zu berücksichtigen, dass auch in der Konfiguration und Koordination der Wertschöpfungsaktivitäten entscheidende Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um weltweit erfolgreich zu sein. Deshalb gehen wir insbesondere der Frage nach, wie Unternehmen ihre Produkte weltweit anbieten und dennoch gleichzeitig an die verschiedenen lokalen Kundenwünsche anpassen können. Wir analysieren die Wertschöpfungskonfiguration des Volkswagen-Konzerns und vergleichen diese mit der des Wettbewerbers Toyota. Die Fallstudie zeigt Wege auf, wie Unternehmen mit Hilfe der Dezentralisierung von Entwicklungsaktivitäten zur Anpassung der Produkte an den lokalen Markt sowie der zugehörigen Entscheidungskompetenzen das Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Differenzierung lösen können. Gelingt dies, entwickeln sie sich zu echten Global Players.

Welche Wertschöpfungskonfiguration ist vorteilhaft, um Produkte weltweit anzubieten, gleichzeitig aber auch an die lokalen Kundenwünsche anzupassen?

Mit der Fallstudie über den französischen Automobilhersteller **Renault** untersuchen wir das neue Fahrzeugkonzept der so genannten → Low-Cost-Cars. Im Zentrum steht dabei die Frage, welche Voraussetzungen in der Wertschöpfungskonfiguration geschaffen werden müssen, um Marktsegmente mit hohem Kostendruck erfolgreich bedienen zu können. Aus diesem Grund wird Renaults Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten für das Modell Logan, das in Europa unter der Marke der rumänischen Tochtergesellschaft Dacia vertrieben wird, eingehend analysiert. Ferner werden Implikationen für die Koordination und Führung der Aktivitäten aufgezeigt. Die Fallstudie verdeutlicht, dass ein Konzept für ein Low-Cost-Car weit mehr erfordert als nur die kostengünstige Konstruktion des Fahrzeugs oder die Produktion in einem Niedriglohmland. Vielmehr muss die gesamte Wertschöpfungsarchitektur auf das neue Konzept abgestimmt werden: Neben der Zentralisierung der Produktionsaktivitäten ist in der Beschaffung ein hoher Lokalisierungsgrad zu verwirklichen. Die Konfigurationsstrategie für die Entwicklungsaktivitäten sollte im Zeitablauf sogar angepasst werden: Während bei der Erstentwicklung des Low-Cost-Cars eine zentrale Durchführung der Entwicklungsaktivitäten vorteilhaft ist, bietet sich anschließend die Dezentralisierung von Aktivitäten an. Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene führen Low-Cost-Cars und andere Produkte im Niedrigpreissegment dazu, dass sich Schwellen- und Entwicklungsländer zu Wertschöpfungsstandorten entwickeln, die Unternehmen weltweit zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen können.

Wie muss die Wertschöpfung konfiguriert sein, um Marktsegmente mit hohem Kostendruck erfolgreich bedienen zu können?

Die Fallstudie über die ungarische Tochtergesellschaft der **Audi AG** behandelt mit der Verlagerung von Produktionsaktivitäten ins Ausland ein viel diskutiertes Phänomen in den → Industrieländern, dessen Notwendigkeit in der Regel mit einer Verbesserung der Wettbewerbsposition der Unternehmen begründet wird. Dabei steht in diesem Fall die Frage im Vordergrund, wie die

Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten ins Ausland zu gestalten ist, um positive Effekte für die inländischen Standorte zu generieren. Um diese Frage zu beantworten, wird die Entwicklung der ungarischen Tochtergesellschaft der Audi AG von ihrer Gründung im Jahr 1993 bis heute analysiert. Dabei wird deutlich, dass die Aufwertung ausländischer Tochtergesellschaften zu → Kompetenzzentren durch die Übernahme weiterer Wertschöpfungsaktivitäten und die Entwicklung spezifischer Fähigkeiten entscheidende Vorteile für das Gesamtunternehmen schaffen – und damit auch für die inländischen Standorte, wie z. B. für den Arbeitsplatzaufbau im Inland. Die erfolgreiche Etablierung von Kompetenzzentren gelingt aber nur, wenn eine individuell angepasste Führung erfolgt, welche die spezifischen Aktivitäten, Rollen und Kompetenzen der Tochtergesellschaften berücksichtigt.

Wie kann die Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten in das Ausland gestaltet werden, um positive Effekte für die inländischen Standorte zu generieren?

Im Schlussteil unserer Publikation fassen wir die zentralen Ergebnisse der Fallstudien zusammen und zeigen Implikationen für das Management internationaler Wertschöpfung auf. Dabei wird deutlich, dass die Veränderung in der Wertschöpfung nicht nur strategische und strukturelle Konsequenzen für Unternehmen hat, sondern sich auch auf deren Kultur auswirkt. ■



Quellen

Accenture (2005): Auto 2010. Eine Expertenbefragung zur Zukunft der Automobilindustrie. Sulzbach/Taunus, 2005.

Bäurle, Iris/Schmid, Stefan (1994): Process Orientation and Deep Structure – Perspectives on the Internationalising Corporation. Diskussionsbeitrag der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt Nr. 59, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Ingolstadt, 1994.

BDI/Institut der deutschen Wirtschaft/Roland Berger/VBW (2008): Systemkopf Deutschland Plus. Die Zukunft der Wertschöpfung am Standort Deutschland. BDI-Drucksache Nr. 405, Industrie-Förderung Gesellschaft, Berlin, 2008.

Dannenberg, Jan/Kleinhans, Christian (2005): The Coming Age of Collaboration in the Automotive Industry. In: Mercer Management Journal, o. Jg., Nr. 17, 2005, 88-94.

Destatis (2007): 40 Millionen Erwerbstätige im September 2007. Internetseite des Statistischen Bundesamts Deutschland, 2007. URL: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2007/10/PD07__432__132,templateId=renderPrint.psm1 (Stand 15.09.2008).

Dietl, Helmut/Royer, Susanne/Stratmann, Uwe (2007): Wertschöpfungsorganisation und Differenzierungsdilemma in der Automobilindustrie. Working Paper Nr. 64, Institut für Strategie und Unternehmensökonomik, Universität Zürich, Zürich, 2007.

Dudenhöffer, Ferdinand (2005): Wieviel Deutschland steckt im Porsche? In: ifo Schnelldienst, Nr. 24/2005, 3-5.

Holtbrügge, Dirk (2005): Configuration and Coordination of Value Activities in German Multinational Corporations. In: European Management Journal, Jg. 23, Nr. 5, 2005, 564-575.

Huster, Jürgen (2006): Vietnam senkt Zölle und Steuern für Einfuhren von Personenkraftwagen. Bundesagentur für Außenwirtschaft, Köln, 2006.

Kutschker, Michael/Schmid, Stefan (2008): Internationales Management. 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Oldenbourg, München, Wien, 2008.

Martinez, Jon I./Jarillo, J. Carlos (1991): Coordination Demands of International Strategies. In: Journal of International Business Studies, Jg. 22, Nr. 3, 1991, 429-444.

Meissner, Hans G./Gerber, Stephan (1980): Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 32, Nr. 3, 1980, 217-228.

Meyer, Tobias (2008): Selection Criteria: Assessing the Relevant Trends and Indicators. In: Abele, Eberhard/Meyer, Tobias/Näher, Ulrich/Strube, Gernot/Sykes, Richard (2008, Hrsg.): Global Production. A Handbook for Strategy and Implementation. Springer, Berlin, Heidelberg, 2008, 34-101.

Moon, Chang H. (1994): A Revised Framework of Global Strategy: Extending the Coordination-Configuration Framework. In: The International Executive, Jg. 36, Nr. 5, 1994, 557-573.

Oesterle, Michael-Jörg/Vogel, Tobias/Krause-Nicolai, Doris (2008): Made in USA – Der direktinvestive Markteintritt deutscher PKW-Hersteller in den US-amerikanischen Markt. In: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (2008, Hrsg.): Fallstudien zum Internationalen Management. Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2008, 245-257.

Porter, Michael E. (1986a): Competition in Global Industries. A Conceptual Framework. In: Porter, Michael E. (1986, Hrsg.): Competition in Global Industries. Harvard Business School Press, Boston, 1986, 15-60.

Porter, Michael E. (1986b): Changing Patterns of International Competition. In: California Management Review, Jg. 28, Nr. 2, 1986, 9-40.

Roland Berger (2008): The Next Wave. Emerging Market Innovation, Threats and Opportunities. How Low-Cost Vehicles Impact the Automotive Industry. Study 06/2008, Roland Berger Strategy Consultants, München et al., 2008.

Roth, Kendall (1992): International Configuration and Coordination Archetypes for Medium-Sized Firms in Global Industries. In: Journal of International Business Studies, Jg. 23, Nr. 3, 1992, 533-549.

Schlüchtermann, Jörg (1999): Konfiguration und Koordination internationaler Produktionsnetzwerke. In: Kutschker, Michael (1999, Hrsg.): Management verteilter Kompetenzen in multinationalen Unternehmungen. Gabler, Wiesbaden, 1999, 49-71.

Schmid, Stefan (2000): Dezentralisation von Forschung und Entwicklung in internationalen Unternehmungen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung bei deutschen Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmungen. Diskussionsbeitrag der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt Nr. 139, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Ingolstadt, 2000.

Schmid, Stefan (2002): Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien internationaler Unternehmen. In: WISU - Das Wirtschaftsstudium, Jg. 31, Nr. 5, 2002, 669-676 und 725.

Schmid, Stefan (2007): Strategien der Internationalisierung. Ein Überblick. In: Schmid, Stefan (2007, Hrsg.): Strategien der Internationalisierung. Fallstudien und Fallbeispiele. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Oldenbourg, München, Wien, 2007, 3-34.

Schmid, Stefan/Hartmann, Swantje (2007): Renault und Nissan. Eine französisch-japanische Partnerschaft ohne Probleme? In: Schmid, Stefan (2007, Hrsg.): Strategien der Internationalisierung. Fallstudien und Fallbeispiele. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Oldenbourg, München, Wien, 2007, 341-361.

Sonnenborn, Hans-Peter (2009): Markenanspruch und Wertschöpfungsmanagement in der Automobilindustrie – Kann die deutsche Automobilindustrie ihre internationale Spitzenposition behaupten? In: Schmid, Stefan (2009, Hrsg.): Management der Internationalisierung. Gabler, Wiesbaden, 2009, im Druck.

VDA (2004a): HAWK 2015 – Herausforderung Automobile Wertschöpfungskette. Materialien zur Automobilindustrie, Verband der Automobilindustrie, Frankfurt am Main, 2004.

VDA (2004b): Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015 – Die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie. Materialien zur Automobilindustrie, Verband der Automobilindustrie, Frankfurt am Main, 2004.

VDA (2008): Auto Jahresbericht 2008. Verband der Automobilindustrie, Frankfurt am Main, 2008.

Wildemann, Horst (2004): Entwicklungstrends in der Automobil- und Zulieferindustrie. TCW Transfer-Centrum, München, 2004.

Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (2004): Internationales Wertschöpfungsmanagement. Vahlen, München, 2004.

Glokale Wertschöpfung im Volkswagen-Konzern

Auf dem Weg zu mehr Dezentralisierung bei Produktion und Entwicklung

1. Die strategische Neuausrichtung des Volkswagen-Konzerns	31
1.1 „Strategie 2018“ – Der Wettbewerber Toyota als Messlatte	31
1.2 Benchmarking mit Toyota	32
2. Die Konfiguration der Produktionsaktivitäten innerhalb des Volkswagen-Konzerns	35
2.1 Hoher Dezentralisierungsgrad der Produktion	35
2.2 Fehlende Produktionsstandorte als Wettbewerbsnachteil	37
2.3 Aufbau lokaler Produktion zur Markterschließung	38
3. Die Konfiguration der F&E-Aktivitäten innerhalb des Volkswagen-Konzerns	40
3.1 Starke Konzentration der F&E-Aktivitäten auf die Heimatregion Europa	40
3.2 Mangelnde dezentrale Entwicklung als Wachstumsbremse	43
3.3 Dezentralisierung der Entwicklung für mehr Erfolg in den Märkten	45
3.4 Dezentrale Entscheidungskompetenzen als Voraussetzung für erfolgreiche dezentrale Entwicklung	48
4. Die Konsequenzen der Dezentralisierung von Wertschöpfungsaktivitäten	51
Quellen	54

1. Die strategische Neuausrichtung des Volkswagen-Konzerns

1.1 „Strategie 2018“ – Der Wettbewerber Toyota als Messlatte

Im Dezember 2007 läutete der Volkswagen-Konzern eine umfassende strategische Neuausrichtung ein, als deren Oberziel die Erlangung der weltweiten Marktführerschaft in der Automobilindustrie bis zum Jahre 2018 ausgerufen wurde. Die unter Federführung des Vorstandsvorsitzenden Martin Winterkorn entworfene „Strategie 2018“ stellt das ehrgeizigste Wachstumsprojekt in der Geschichte des Wolfsburger Automobilkonzerns dar. Volkswagen will innerhalb der nächsten zehn Jahre nicht nur so groß, sondern auch so profitabel werden wie der japanische Konkurrent Toyota Motor Corporation. Bis zum Jahr 2018 sollen weltweit 11 statt heute 6 Millionen Fahrzeuge pro Jahr verkauft werden, was fast einer Verdopplung des Absatzes gleichkommt, wie in der „Strategie 2018“ formuliert ist. Die jährliche Umsatzrendite vor Steuern, die aktuell 5,6 % beträgt, soll bis 2018 auf 10 % steigen. Toyota erreichte diesen Wert mit 9,3 % Umsatzrendite bereits nahezu im Geschäftsjahr 2006/2007 und ist ihm auch trotz mancher aktueller Absatzprobleme näher als der Volkswagen-Konzern.

Die „Strategie 2018“ bedeutet einen klaren Angriff auf den japanischen Automobilhersteller Toyota, dem langjährigen Branchenprimus in der Automobilindustrie. Winterkorn unterstreicht die Ambitionen seines Konzerns: „Der Volkswagen-Konzern greift an. Und dabei treten wir nicht an, um Zweiter oder Dritter zu werden. Wir treten an, um zu gewinnen!“ (Ritter 2008). Mit der Orientierung am Wettbewerber Toyota nutzt Winterkorn ein Konzept, das er schon in seiner Zeit bei Audi, wo er von 2002 bis 2006 als Vorstandsvorsitzender tätig war, erfolgreich anwandte: Jahrelang hatten sich die Audi-Mitarbeiter unter dem Motto „Beyond BMW“ an die Aufholjagd auf den bayerischen Konkurrenten gemacht. Ist das von Winterkorn nun ausgegebene Ziel angesichts der Überlegenheit des japanischen Konkurrenten als noch ambitionierter anzusehen?

Maßnahmen zur Effizienzsteigerung stellen die notwendige Grundlage für die Verwirklichung der anspruchsvollen Ziele dar. Hierzu zählen zum Beispiel die Auslagerung bestimmter Wertschöpfungsschritte an Zulieferer, die Stei-

Abbildung 1: Die zentralen Inhalte der „Strategie 2018“

Die „Strategie 2018“ in Stichpunkten	
<ul style="list-style-type: none">– Absatzwachstum: Steigerung des Absatzes von 6,2 Millionen Fahrzeugen im Jahr 2007 auf 11 Millionen Fahrzeuge im Jahr 2018– Renditeoptimierung: Erhöhung der Umsatzrendite vor Steuern von 5,6 % im Jahr 2007 auf 10 % im Jahr 2018– Steigerung der Kundenzufriedenheit: Etablierung als einer der Automobilherstel-	<ul style="list-style-type: none">– Qualitätsverbesserung: Erreichung von weltweiten Spitzenwerten in der Qualität bis zum Jahr 2018– Forcierung der Nachhaltigkeit: Realisierung von Umweltschutzmaßnahmen bei Produkten, Materialien, Technologien und Prozessen bis zum Jahr 2018

Quelle: Eigene Zusammenfassung von Hillebrand (2007: 23f.), o.V. (2008a), Volkswagen (2008a, 2008b).

gerung der Effizienz in der Produktion sowie die Verwendung von standardisierten Baukästen für mehrere Fahrzeugmodelle. Künftig soll es zum Beispiel nur noch drei Baukästen für alle Modelle des Konzerns geben, in denen jeweils eine → Plattform mit unterschiedlichen, untereinander kompatiblen Modulen bestückt wird. Ferner muss Volkswagen auf der Marktseite kämpfen und in vielen Ländermärkten – vor allem außerhalb Europas – wachsen. „Volkswagen's market share in Europe can't get any better. The company has to look outside the EU for growth,“ erklärt Adam Jones, Analyst der Investmentbank Morgan Stanley (Edmondson 2007).

Zur Realisierung der Wachstumsziele muss Volkswagen zwei Schwerpunkte setzen: Zum einen gilt es, sich in den aufstrebenden Volkswirtschaften (zum Beispiel Russland, Indien und Südostasien) erfolgreich zu etablieren. Momentan hinkt der Wolfsburger Konzern seinen Wettbewerbern in diesen Märkten noch hinterher. Zum anderen muss Volkswagen auf dem US-amerikanischen Markt aufholen, der mit jährlich

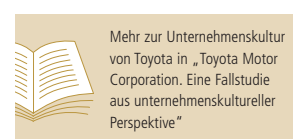
1.2 Benchmarking mit Toyota

Die Messlatte, die sich Volkswagen selbst gesetzt hat, liegt hoch, denn der japanische Hersteller Toyota gilt in der Automobilbranche bei langfristiger Betrachtung in vielerlei Hinsicht als das Maß aller Dinge. Unabhängig davon, ob es um integrierte Zuliefernetzwerke, schlanke Produktionsmethoden, hohe Qualitätsstandards, neue Technologieentwicklungen oder finanzielle Kennzahlen geht – Toyota übertrifft die meisten Konkurrenten in fast allen Bereichen. Selbst Premiumhersteller wie Daimler und Porsche ziehen den japanischen Volumenhersteller immer wieder als so genannten → Benchmark heran, um Verbesserungspotenziale im eigenen Unternehmen aufzudecken. Abbildung 2 zeigt die wichtigsten Kennzahlen der Unternehmen Volkswagen und Toyota sowie die Absatzentwicklung beider Unternehmen in den letzten Jahren im Vergleich.

Toyota ist insbesondere für das „Toyota Production System“ (TPS) bekannt, mit dem der japanische Hersteller die Automobilproduktion revo-

lutionierte. Die das System kennzeichnenden Produktions- und Managementmethoden werden heutzutage nicht nur von fast allen Automobilherstellern angewandt, sondern auch von Organisationen aus anderen Branchen kopiert, wie zum Beispiel vom US-amerikanischen Aluminiumkonzern Alcoa oder vom University of Pittsburgh Medical Center. Das Just-in-Time-Konzept (JIT) und das Jidoka-Prinzip, die permanente Qualitätssicherung in jedem Arbeitsschritt, stellen die tragenden Säulen des TPS dar. Die Erhöhung der Produktivität und die Reduzierung von Kosten waren bedeutende Ziele bei der Entwicklung des TPS, wie Taiichi Ohno, einer der Erfinder des Systems, erläutert.

insgesamt ca. 17 Millionen verkauften Fahrzeugen den größten Ländermarkt der Welt darstellt. Toyota generiert mit über 2,5 Millionen abgesetzten Fahrzeugen allein hier einen Absatzvorsprung von fast 2,2 Millionen Fahrzeugen gegenüber Volkswagen – dieser Vorsprung entspricht 20 % des von Winterkorn für 2018 angepeilten Konzernabsatzes von 11 Millionen. Zwar liegt Volkswagen in einigen Teilmärkten der Welt hinsichtlich des Marktanteils vor Toyota, so zum Beispiel in Südamerika mit 17,8 % gegenüber 4 % Marktanteil des Konkurrenten. Die Absatzvolumina in den Ländern Südamerikas reichen allerdings nicht aus, um die gesamte Lücke auch nur annähernd zu schließen. Und die dominierenden Positionen von Volkswagen in Europa gleicht Toyota in seinen Heimatmärkten Japan bzw. Asien aus. Der große Vorsprung Toyotas hinsichtlich des Gesamtabsatzes basiert damit weitgehend auf der starken Marktposition in den USA. „Die USA sind unsere größte Achillesferse“, sagt auch Winterkorn im Hinblick auf das zur Zielerreichung notwendige Absatzwachstum (Hillebrand 2007: 30).



Ein besonders wichtiges Merkmal ist aber, dass dieses

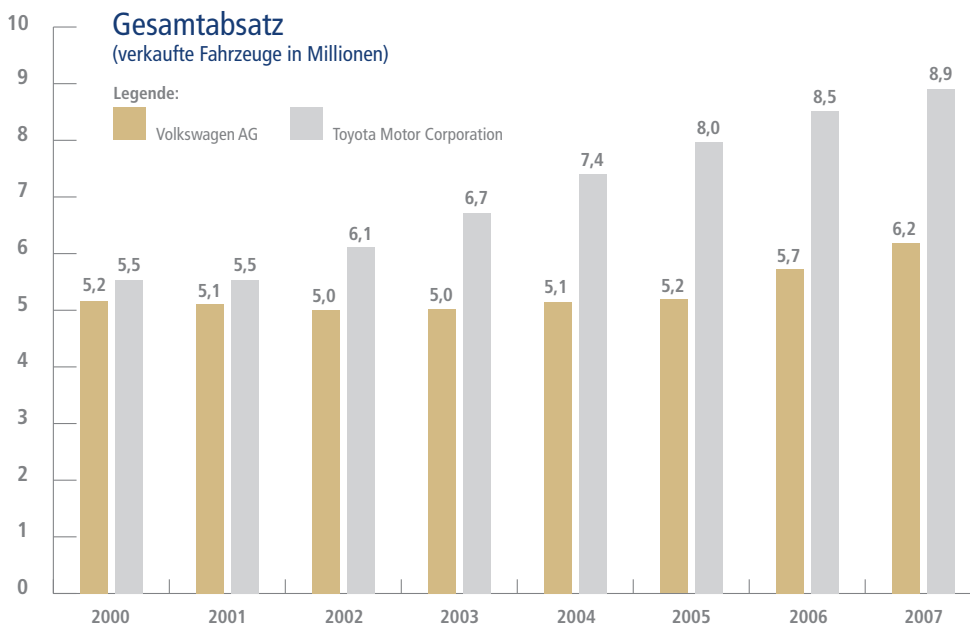
Produktionssystem nicht nur für schlanke → Strukturen und Prozesse sorgt, sondern den einzelnen Mitarbeiter in den Fokus rückt und

Abbildung 2: Vergleich der wichtigsten Kennzahlen sowie der Absatzentwicklung von Volkswagen und Toyota

Volkswagen AG		Toyota Motor Corporation	
Umsatz	108,9 Mrd. €	Umsatz	153,7 Mrd. €
Auslandsanteil	75,3 %	Auslandsanteil	53,0 %
Ergebnis vor Steuern	6.543 Mio. €	Ergebnis vor Steuern	15.289 Mio. €
Umsatzrendite vor Steuern	5,6 %	Umsatzrendite vor Steuern	9,3 %
Mitarbeiter	328.594	Mitarbeiter	299.394
Auslandsanteil	46,7 %	Auslandsanteil	66,2 %
Produktion (Tsd. Fahrzg.)	6.213	Produktion (Tsd. Fahrzg.)	8.180
Auslandsanteil	66,4 %	Auslandsanteil	48,2 %
Absatz nach Marken (Tsd. Fahrzg.)		Absatz nach Marken (Tsd. Fahrzg.)	
VW	3.662,6	Toyota (inkl. Scion)	7.005,1
Audi	964,2	Daihatsu	928,7
Škoda	630,0	Lexus	490,0
VW Nutzfahrzeuge	488,7	Hino	100,2
SEAT	431,0		
Bentley	10,0		
Lamborghini	2,4		
Bugatti	0,1		
Gesamtabsatz (Tsd. Fahrzg.)	6.189	Gesamtabsatz (Tsd. Fahrzg.)	8.524
Ausgewählte Beteiligungen (Kapitalanteil)		Ausgewählte Beteiligungen (Kapitalanteil)	
_ MAN AG	(28,7 %)	_ Fuji Heavy Industries Ltd. (Subaru)	(16,5 %)
_ Scania AB	(37,7 %)	_ Isuzu Motors Ltd.	(5,7 %)

Stand: Geschäftsjahr 2007 bzw. 31.12.2007.

Stand: Geschäftsjahr 2006/2007 bzw. 31.03.2007.
Umrechnungskurs vom 31.3.2007.



Hinweis: Toyotas Geschäftsjahr endet am 31.03. Zur besseren Vergleichbarkeit wurden die Absatzzahlen eines Geschäftsjahres dem vorhergehenden Kalenderjahr zugerechnet. Bsp.: Daten aus dem Geschäftsjahr 2006/2007 sind unter 2006 verzeichnet.

ihn zu ständiger Verbesserung (jap. Kaizen) der Arbeitsabläufe sowie der Produktqualität anhält. Viele der Bestandteile des Produktionssystems, wie zum Beispiel die Betrachtung der Mitarbeiter als wichtigste Ressource des Unternehmens oder das Kaizen-Prinzip, sind zudem tief in der → Unternehmenskultur Toyotas verwurzelt. Das TPS ist deshalb fest im Unternehmen verankert. „Toyota employees always talk as if the company would declare bankruptcy the next day. They are never satisfied with what they have done the day before“, veranschaulichte Ron Harbour, Begründer der Produktivitätsstudie „The Harbour Report“ und Partner der Unternehmensberatung Oliver Wyman, die Unternehmenskultur Toyotas auf dem Capital Automobilgipfel in Berlin im September 2008.

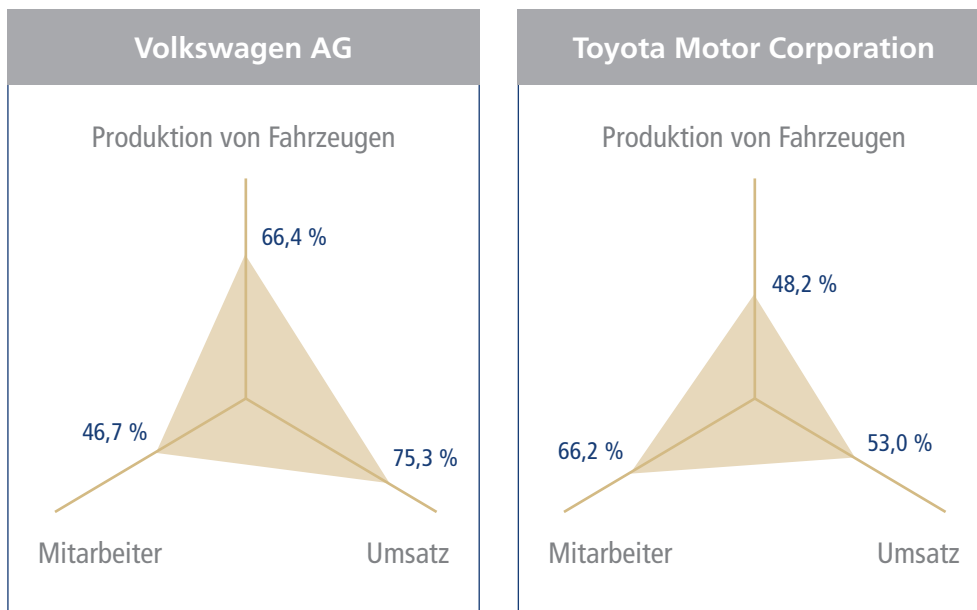
Der Erfolg Toyotas wird in der Regel mit Effizienz in Entwicklung und Produktion sowie mit der hohen Qualität der Fahrzeuge in Verbindung gebracht. Volkswagen orientiert sich häufig an Kennzahlen wie den Entwicklungszeiten für neue Modelle, der Produktivität von einzelnen Werken, den Absatzzahlen, der Umsatzrendite oder der Kundenzufriedenheit, wenn der Bezug zum japanischen Wettbewerber hergestellt wird. In diesen Bereichen muss der Wolfsburger Konzern zweifelsohne besser werden, um zu Toyota aufschließen zu können. Bei der Betrachtung dieser prominenten Vergleichsmaßstäbe wird aber häufig übersehen, dass Toyota ebenso für ein einzigartiges globales Wertschöpfungsnetzwerk steht, das durch die weltweite Verteilung verschiedener → Wertschöpfungsaktivitäten geschaffen wurde. Viele der heutigen → Wettbewerbsvorteile des japanischen Herstellers entspringen nicht mehr allein den in Wissenschaft und Praxis häufig thematisierten, führenden Produktions- und Managementmethoden, sondern auch der dezentralen → Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten.

Wettbewerbsvorteile von Toyota resultieren auch aus der dezentralen Konfiguration des globalen Wertschöpfungsnetzwerks.

Der in Abbildung 3 enthaltene Vergleich von Volkswagen und Toyota hinsichtlich der → Auslandsanteile von Mitarbeitern, des Umsatzes und der produzierten Fahrzeuge lässt bereits erste Rückschlüsse auf Unterschiede in der heutigen → Wertschöpfungskonfiguration zu. Beim Volkswagen-Konzern beträgt der Auslandsanteil der Mitarbeiter 46,7 %, während er sich bei Toyota auf 66,2 % beläuft. Im Gegensatz zu Toyota ist also die Mehrheit der Mitarbeiter des Volkswagen-Konzerns nach wie vor im Heimatland tätig. Dies ist besonders erwähnenswert, weil Volkswagen 1968 mit SEAT in Spanien und 1991 mit Škoda in der damaligen Tschechischen und Slowakischen Föderativen Republik zwei ausländische Unternehmen akquirierte, die auch heute noch große Anteile ihrer Wertschöpfungsaktivitäten in den jeweiligen Ursprungsländern haben. Toyota hingegen erwarb mit Daihatsu und Hino nur inländische Unternehmen in Japan. Die Unterschiede resultieren also aus einer organischen Expansion des japanischen Herstellers ins Ausland, die mit einem vergleichsweise stärkeren Aufbau von Mitarbeiterkapazitäten außerhalb Japans einherging. Betrachtet man den Umsatz, so liegt der Auslandsanteil von Volkswagen mit 75,3 % deutlich höher als derjenige von Toyota mit 53 %. Eine ähnliche Situation lässt sich bei der Zahl der produzierten Fahrzeuge beobachten: Volkswagen hat mit einem Auslandsanteil in der Produktion von 66,4 % einen höheren Wert als Toyota, wo lediglich 48,2 % erreicht werden.

Während eine Dezentralisierung von Marketing und Vertrieb bei den großen Automobilherstellern heutzutage selbstverständlich ist und in allen wichtigen Märkten weltweit eigene Vertriebstöchter (inklusive davon abhängiger Vertriebsniederlassungen) und Händlernetze unterhalten werden, ist eine dezentrale Organisation in den → Wertschöpfungsfunktionen Produktion sowie F&E bislang nicht gang und gäbe. Im Kampf um weltweite Marktanteile stellt jedoch gerade die Dezentralisierung dieser beiden Wertschöpfungsaktivitäten einen Schlüssel zum Erfolg dar. Aus diesem Grund werden die Wertschöpfungsfunktionen Produktion (Kapitel 2) sowie F&E (Kapitel 3) im Zentrum der weiteren Analyse stehen.

Abbildung 3: Vergleich der Auslandsanteile bei Mitarbeitern, Umsatz und Produktion von Volkswagen und Toyota



Stand: Geschäftsjahr 2007 bzw. 31.12.2007.

Stand: Geschäftsjahr 2006/2007 bzw. 31.03.2007.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Toyota (2007a), Volkswagen (2008a).

| BertelsmannStiftung

2. Die Konfiguration der Produktionsaktivitäten innerhalb des Volkswagen-Konzerns

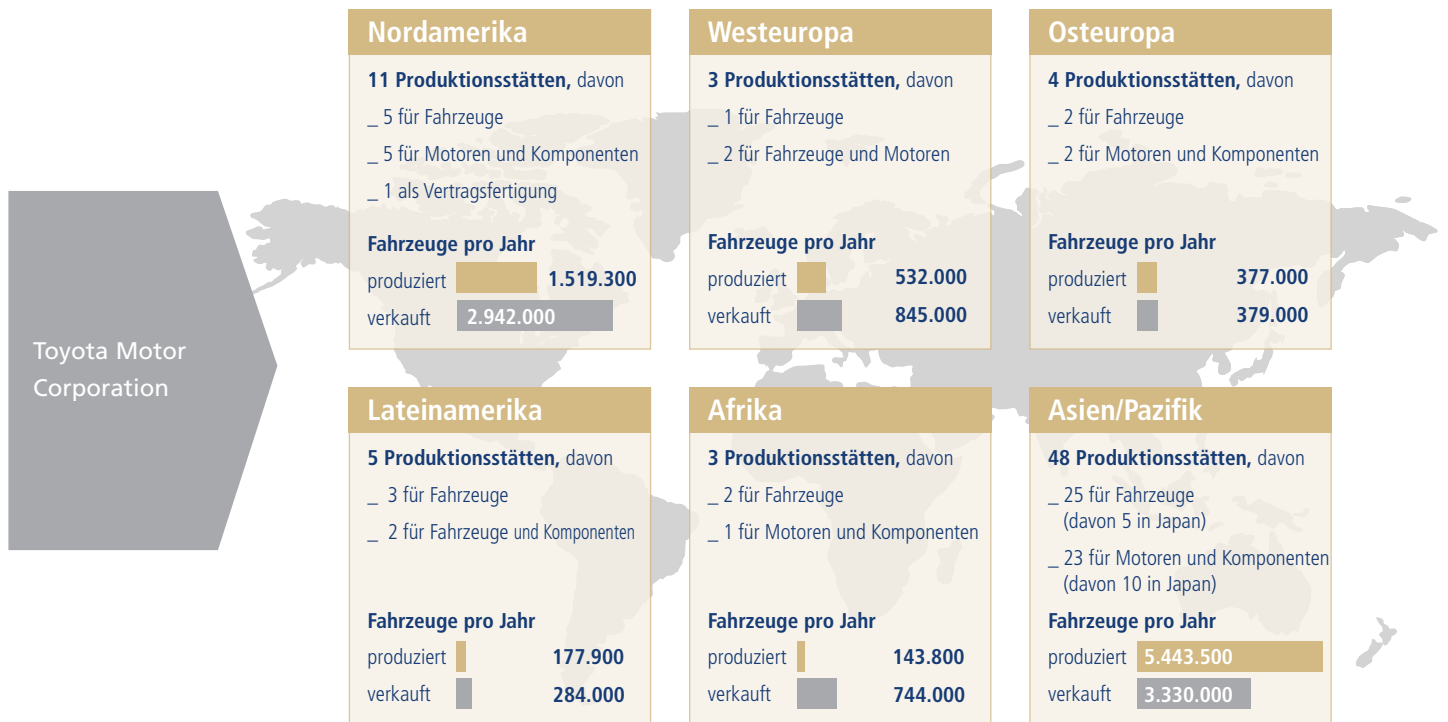
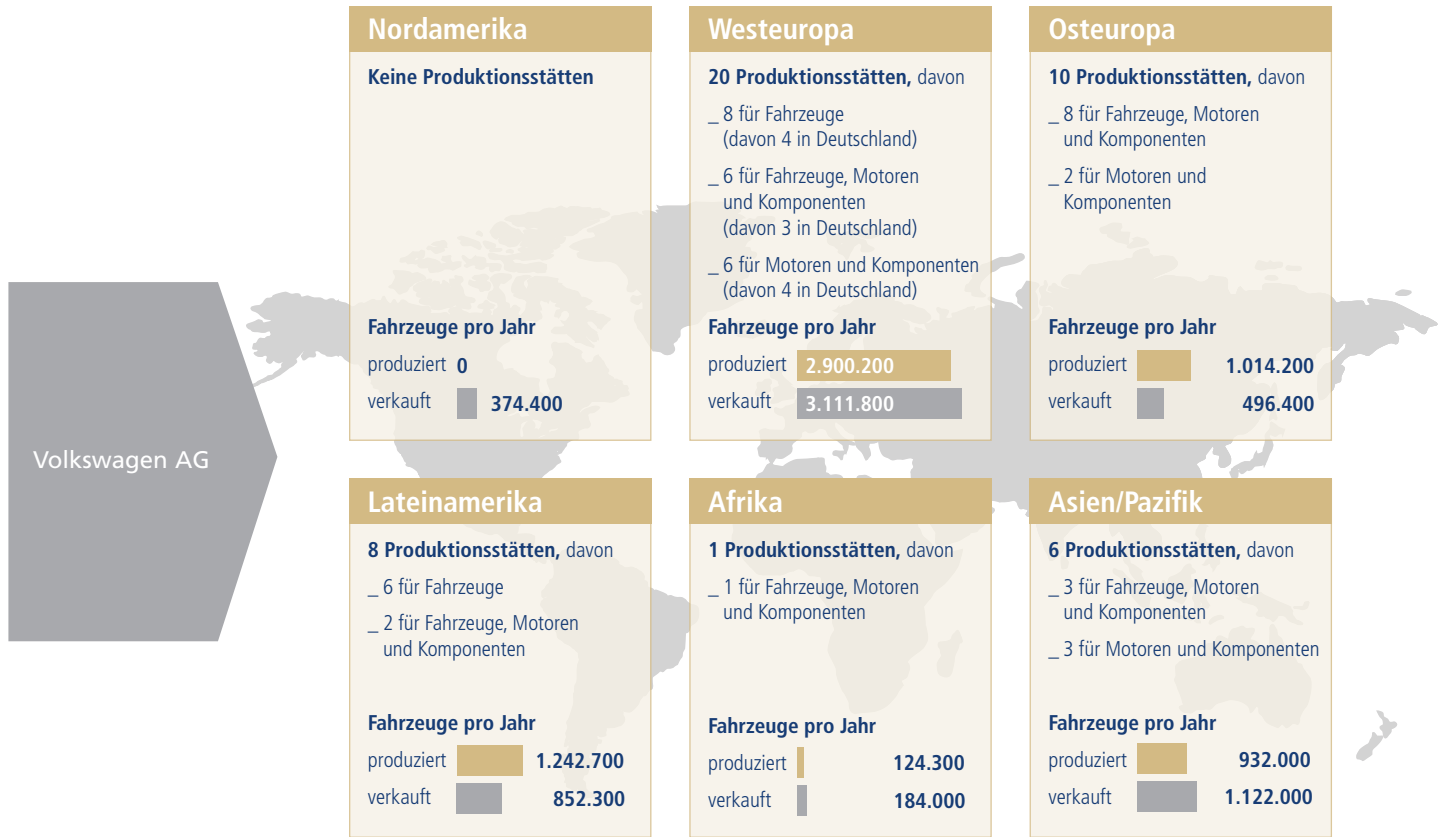
2.1 Hoher Dezentralisierungsgrad der Produktion

Der Volkswagen-Konzern ist bereits seit langem international aktiv. Die Internationalisierung des Unternehmens begann im Jahre 1952 mit der Gründung einer Vertriebsgesellschaft in Kanada. Im darauf folgenden Jahr wurde mit der Tochtergesellschaft Volkswagen do Brasil auch der Vertrieb von Fahrzeugen auf dem südamerikanischen Kontinent aufgenommen. Heute verkauft Volkswagen seine Fahrzeuge in mehr als 150 Ländern der Welt und unterhält 48 Produktionsstätten in 19 verschiedenen Ländern. Die Toyota Motor Corporation wagte den Schritt ins Ausland nur wenig später, nämlich 1957 mit der Gründung der amerikanischen Tochtergesellschaft Toyota Motor Sales USA. 1958 wurde mit Toyota do Brasil ebenfalls eine brasilianische Vertriebsgesellschaft gegründet. Toyota vertreibt seine Fahrzeuge heute in über 170 Ländern der Welt und besitzt mit 74 Produktionsstätten in 27 verschiedenen Ländern ein noch größeres und

stärker dezentralisiertes Produktionsnetzwerk als Volkswagen. Abbildung 4 gibt einen weltweiten Überblick über die aktuelle Produktion von Volkswagen und Toyota im Vergleich zum internationalen Absatz.

Die Gegenüberstellung beider Unternehmen zeigt deutlich die unterschiedlichen regionalen Schwerpunkte, die durch die jeweiligen Heimatländer bedingt sind. Volkswagen und Toyota produzieren und verkaufen jeweils den Großteil ihrer Fahrzeuge in der Heimatregion. Im Gegensatz zu Toyota ist Volkswagen nicht in allen Regionen mit einem Werk vertreten; im nordamerikanischen Markt (USA und Kanada) wird nicht produziert. Gleichzeitig ist die Zahl verkaufter Fahrzeuge dort relativ niedrig. Für Toyota stellt Nordamerika neben der Heimatregion einen zusätzlichen Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit dar.

Abbildung 4: Die internationale Produktion von Volkswagen und Toyota im Vergleich zum internationalen Absatz



Stand: Geschäftsjahr 2007 bzw. 31.12.2007. Hinweis: Osteuropa umfasst alle europäischen Staaten des ehemaligen Ostblocks, Westeuropa die übrigen europäischen Staaten. Mexiko wurde zu Lateinamerika gezählt.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Toyota (2007a), Volkswagen (2008a, 2008c).

Bertelsmann Stiftung

Für die Ansiedlung von Produktionsstätten im Ausland kann allgemein eine Vielzahl von unternehmerischen Motiven und Standortfaktoren ausschlaggebend sein. Volkswagen und Toyota nutzen unter anderem Kostenunterschiede bei Produktionsfaktoren aus, wie zum Beispiel Volkswagen in Bratislava (Slowakei) oder Toyota in Kolin (Tschechien). Beide Unternehmen produzieren an diesen (Noch-) Niedriglohnstandorten Fahrzeuge für den gesamteuropäischen Markt. Dezentrale Standorte können aber auch zur Umgehung von Importrestriktionen dienen. Die russischen Standorte beider Unternehmen ermöglichen beispielsweise die Vermeidung der russischen Einfuhrsteuer von 25 % auf fertige Fahrzeuge. Volkswagen erreicht dies in Kaluga durch die Montage von in Zwickau (VW Passat) bzw. im tschechischen Mladá Boleslav (Škoda Octavia) hergestellten → SKD-Bausätzen (Semi Knocked Down); Toyota betreibt seit Dezember 2007 in St. Petersburg ein Montagewerk, in dem der Toyota Camry für den russischen Markt montiert wird.

Dass hinter einer bestimmten → Direktinvestition häufig mehrere Motive stehen, zeigt die Analyse der Produktionskonfigurationen von Volkswagen und Toyota.¹ So sind die Werke in Russland ferner als Maßnahme zur Erschließung und Belieferung des russischen Marktes zu verstehen, denn „Russland dürfte in den nächsten zwei Jahren zum zweitgrößten Absatzmarkt in Europa werden“, prognostiziert Frank Schwobe, Analyst der Nord LB (Schneider 2007c). Volkswagen plant deshalb, das SKD-Montagewerk in Kaluga bis zum Jahr 2009 zur vollständigen Fertigungsstätte (inklusive Karosseriebau) für 115.000 Einheiten auszubauen. Aus ähnlichen Gründen wie in Russland ist der Wolfsburger Konzern – genauso wie sein japanischer Wettbewerber – bereits in anderen wachstumsstarken Zukunftsmärkten, wie Brasilien, Indien und China, mit eigenen Produktionsstätten vertreten. Damit erreicht Volkswagen bereits einen vergleichsweise hohen Dezentralisationsgrad bei den Produktionsaktivitäten.

2.2 Fehlende Produktionsstandorte als Wettbewerbsnachteil

Auf dem US-amerikanischen Markt wird Volkswagen seit Jahren mit Problemen konfrontiert. Nach einer erfolgreichen Phase in den 1970er Jahren konnte der Wolfsburger Konzern dort nicht mehr richtig Fuß fassen. Volkswagen war zwar von 1978 an mit einem eigenen Montagewerk in Westmoreland, Pennsylvania, vertreten, in dem die amerikanische Version des VW Golf, der so genannte Rabbit, produziert wurde. Nur zehn Jahre später beschloss der Volkswagen-Vorstand jedoch, den US-amerikanischen Standort wieder zu schließen. Die Kapazitätsauslastung war zu gering und daraus resultierten finanzielle Verluste. Das VW-Werk in Puebla, Mexiko, lieferte von diesem Zeitpunkt an die meisten Fahrzeuge der Modelle VW Golf und VW Jetta für den nordamerikanischen Markt. Diese wurden in der Region unter allen Modellen des Wolfsburger Konzerns am häufigsten verkauft. Bis heute findet jedoch insbesondere die Marke VW nicht genügend Käufer in den Vereinig-

ten Staaten, was sich auf die Ertragssituation von Volkswagen auswirkt. Schätzungen von Experten zufolge verzeichnet der Konzern im US-Geschäft über alle Marken hinweg jährlich Verluste im mittleren dreistelligen Millionenbereich. Und diese summieren sich: „Seit dem Jahr 2002 haben die Wolfsburger auf dem größten Automarkt der Welt Verluste in Milliardenhöhe eingefahren“, erklärt Engelbert Wimmer, Automobilexperte der PA Consulting Group (Schneider 2008a).

Lokale Produktion als Kaufargument: Fahrzeuge von Toyota gelten beim oft patriotischen US-Kunden als amerikanische Produkte.

Im Gegensatz dazu stellt der US-Markt für Toyota eine tragende Säule des Erfolgs dar; der japanische Hersteller kann dort hohe Absatzzahlen verbuchen. Dieser Erfolg beruht

¹ Ausführliche Erläuterungen zu den Motiven von Direktinvestitionen finden sich in der Fallstudie über Audi auf S. 104 dieser Publikation.

zu großen Teilen auf der Existenz von US-amerikanischen Produktionsstätten: Autos von Toyota, die seit den Importbeschränkungen für japanische Automobilhersteller in den 1980er Jahren vor Ort gefertigt werden, gelten beim oft patriotischen US-Kunden als amerikanische Produkte und werden dementsprechend bevorzugt gekauft. Toyota wird zwar als japanische Marke gesehen, aber mit lokaler Produktion assoziiert, was in den USA ein starkes Verkaufsargument darstellt. Toyota legt in diesem Markt den Grundstein für seinen Vorsprung im Weltmarkt: Im Geschäftsjahr 2006/2007 verkaufte der japanische Hersteller in den USA und Kanada über 2,9 Millionen Fahrzeuge – knapp 35 % seines Gesamtabsatzes – und damit über 2,5 Millionen Fahrzeuge mehr als der Volkswagen-Konzern.

Inzwischen erschweren Währungsschwankungen den → Export von Fahrzeugen des Volkswagen-Konzerns in den US-Markt zusätz-

lich. Entweder sind die in Europa gefertigten Fahrzeuge aufgrund des ungünstigen US-Dollar-Wechselkurses teurer als die vor Ort produzierenden amerikanischen und japanischen Konkurrenz, oder aber ihr Verkaufspreis kann die Herstellungs- und Transportkosten nicht decken. Beispielsweise stellt selbst der Verkauf von in den USA inzwischen beliebten und als Image-träger fungierenden Fahrzeugen, zum Beispiel des in Wolfsburg gefertigten Geländewagens VW Tiguan, aufgrund des Wechselkurses ein Verlustgeschäft dar. „In den USA ist Toyota wesentlich erfolgreicher als wir“, fasst Detlef Wittig, Leiter des Konzernvertriebs der Volkswagen AG, die aktuelle Situation zusammen (Schneider 2008a). Mit einem eigenen Werk in den USA wird Volkswagen hingegen bei den US-amerikanischen Käufern punkten, seine Abhängigkeit von Währungsschwankungen reduzieren, Transportkosten vermeiden und so den Rückstand auf Toyota verringern können.

2.3 Aufbau lokaler Produktion zur Markterschließung

1,2 Millionen Fahrzeuge des Wolfsburger Konzerns (davon 800.000 Einheiten der Marke VW) sollen im Jahre 2018 allein in den USA, Kanada und Mexiko verkauft werden – 2007 waren es erst ca. 530.000 Fahrzeuge (davon 230.000 Einheiten der Marke VW). Überlegungen, diese Wachstumslücke über das Werk im mexikanischen Puebla zu schließen, das in der nordamerikanischen Freihandelszone liegt, wurden verworfen. Das Werk ist für die Produktion von 500.000 Fahrzeugen ausgelegt und fertigte 2007 bereits ca. 410.000 Fahrzeuge, unter anderem auch den VW New Beetle für den europäischen Markt. Zudem kann der US-amerikanische Markt ohne ein eigenes Werk in den USA nur ungenügend aus währungsunabhängiger Produktion beliefert werden. Die entsprechenden Ziele für diesen Markt – und damit auch die für den Weltmarkt – könnten dann nicht erreicht werden. Ein eigenes Werk in den USA ist für die Realisierung der Wachstumsziele des Volkswagen-Konzerns unumgänglich.

Durch dieses US-Werk wäre der Verkauf von Fahrzeugen in den USA in geringerem Maße von Währungsschwankungen betroffen. Zumindest

Fahrzeuge aus US-amerikanischer Produktion sollten so wieder zu wettbewerbsfähigen und gleichzeitig kostendeckenden Preisen angeboten werden können. In Anlehnung an Absicherungsgeschäfte im Investment Banking werden Werkserrichtungen zur Vermeidung von Währungsverlusten auch als „Natural Hedging“ bezeichnet. Der erhoffte Effekt tritt aber nur dann ein, wenn möglichst viele Produktionsschritte, zum Beispiel auch der Karosseriebau und das Lackieren der Karosserien, im Werk durchgeführt werden und auf diese Weise ein hoher → Local Content in der Wertschöpfung erzielt wird. Ein reines Montagewerk für außerhalb der USA gefertigte SKD- oder → CKD-Bausätze würde die Abhängigkeit vom US-Dollar-Wechselkurs und daraus resultierende Währungsverluste nur leicht verringern. Idealerweise müssten sogar Motoren und Getriebekomponenten in den USA produziert werden, wie Engelbert Wimmer, Automobilexperte der Unternehmensberatung PA Consulting Group, erklärt: „[...] einen Angriff in den USA zu starten und für teure Euro Motoren und Teile zu importieren, ist sehr schwierig“ (Herz/Schneider 2008).

Darüber hinaus ist aber auch ein hoher Lokalisierungsgrad in der Beschaffung notwendig, sodass die im US-Werk von Volkswagen verarbeiteten Systeme, Module und Komponenten auch bei Zulieferern in den USA eingekauft oder zumindest in US-Dollar bezahlt werden. Da es in der Automobilindustrie nicht, wie zum Beispiel im Flugzeugbau, üblich ist, Geschäfte weltweit in US-Dollar abzuwickeln, muss der Volkswagen-Konzern dann auch Beziehungen zu Zulieferern in den USA aufnehmen oder Zulieferer aus anderen Ländern ebenfalls zur Ansiedlung in den USA bewegen. VW kann hier aus Fehlern der Konkurrenten lernen: BMW besitzt zwar mit dem Werk in Spartanburg eine Produktionsstätte in den USA, ist aber trotzdem stark von negativen Währungseffekten betroffen, weil der Lokalisierungsgrad in der Beschaffung nur 30 % beträgt.

Fazit

Zur Realisierung der ehrgeizigen Wachstumsziele des Volkswagen-Konzerns ist die Errichtung eines eigenen Werks in den USA unumgänglich. Um das Wachstum auch effizient und profitabel zu erreichen, müssen zudem weitere Maßnahmen getroffen werden:

- _ Das Werk muss einen hohen Local Content in der Produktion erreichen, also möglichst viele Wertschöpfungsschritte vor Ort durchführen.
- _ Der Standort muss einen hohen Lokalisierungsgrad in der Beschaffung aufweisen, also hauptsächlich von Zulieferern vor Ort beliefert werden.

Der Konzernvorstand von Volkswagen fällte die Grundsatzentscheidung für ein eigenes US-Werk im Frühjahr 2008 und fasste den Produktionsstart für das Jahr 2010 ins Auge. Der Aufsichtsrat stimmte schließlich der entsprechenden Beschlussvorlage im Juli 2008 zu. Kurz darauf entschied sich Volkswagen für die Stadt Chattanooga im US-Bundesstaat Tennessee als zukünftigen Produktionsstandort. Unternehmensinternen Äußerungen zufolge standen Standorte in den US-Bundesstaaten Michigan, Alabama

und Tennessee zur Wahl, die sich durch bereits existierende Lieferantenstrukturen auszeichneten. So befindet sich im Großraum von Detroit, Michigan, das Zentrum der US-amerikanischen Automobilindustrie, unter anderem mit den Hauptsitzen der drei größten amerikanischen Hersteller General Motors, Ford und Chrysler – den so genannten „Big Three“. In Tuscaloosa im Bundesstaat Alabama ist zum Beispiel das US-Werk der Daimler AG angesiedelt. In Tennessee hat sich Nissan mit seinem nordamerikanischen Hauptsitz sowie mit zwei Produktionsstätten niedergelassen. Für die südlichen Bundesstaaten Alabama und Tennessee sprechen aus Unternehmenssicht außerdem das relativ niedrige Lohnniveau und der vergleichsweise geringe gewerkschaftliche Einfluss. Der Volkswagen-Konzern plant, ca. 620 Millionen Euro in das neue Werk zu investieren, das in einer ersten Stufe 150.000 Fahrzeuge pro Jahr produzieren soll.

Trotz des konjunkturellen Abschwungs in den USA scheint der Zeitpunkt günstig für eine Marktoffensive des Volkswagen-Konzerns, denn bei den amerikanischen Bürgern rückt der sparsame Verbrauch eines Autos aufgrund des gestiegenen Ölpreises zunehmend in den Vordergrund der Kaufentscheidung. Der Wolfsburger Konzern kann seine im Vergleich zur Konkurrenz kleineren und verbrauchsärmeren Fahrzeugmodelle zum richtigen Zeitpunkt auf dem US-Markt positionieren. Größere Autos, allen voran die Modelle der US-amerikanischen Automobilhersteller, werden zunehmend unattraktiv. Besonders den US-Herstellern, die in der Entwicklung sparsamer Autos hinterher hinken, wird Volkswagen Marktanteile abnehmen können. Aber auch Toyota verkauft in den USA immer noch große Fahrzeuge mit hohem Spritverbrauch, zum Beispiel die Geländewagen Sequoia und FJ Cruiser oder den massiven Pick-up-Truck Tundra. Verbunden mit dem Bekenntnis zur Produktion vor Ort bietet sich Volkswagen deshalb eine gute Gelegenheit, auf dem US-Markt anzugreifen. Aus diesem Grund stützt auch Volkswagens Betriebsratschef und Aufsichtsrat Bernd Osterloh die Expansionspläne des Vorstands: „Ich glaube fest an den Erfolg von VW in den USA. [...] Die Probleme im US-Markt [Anm. d. Verf.: Finanzkrise, hoher Ölpreis,

Rezessionsgefahr] sind sogar eine Chance für den VW-Konzern mit seinen sparsamen Motoren“ (Schneider 2008b).

Die Vorteile einer dezentralen Produktion in den USA lösen aber nur teilweise die Probleme des Wolfsburger Konzerns. Volkswagen ist weltweit

weiterhin mit einer häufig unzureichenden Befriedigung der lokalen Kundenbedürfnisse konfrontiert, die dem Unternehmen in der Vergangenheit höhere Absatzzahlen auf ausländischen Märkten verwehrte. Lösungsansätze für diesen Problembereich betreffen unter anderem eine Veränderung der F&E-Konfiguration.

3. Die Konfiguration der F&E-Aktivitäten innerhalb des Volkswagen-Konzerns

3.1 Starke Konzentration der F&E-Aktivitäten auf die Heimatregion Europa

Zur detaillierten Analyse der F&E-Konfiguration des Volkswagen-Konzerns ist eine differenzierte Betrachtung der verschiedenen F&E-Aktivitäten nötig. In der wissenschaftlichen Literatur wird insbesondere zwischen Forschung, die auf den Erwerb neuer Erkenntnisse abzielt, und Entwicklung, welche die gewonnenen Erkenntnisse in neue Produkte oder Prozesse umsetzt, unterschieden. Die Forschungsaktivitäten umfassen sowohl Grundlagenforschung als auch anwendungsorientierte Forschung. Entwicklungsaktivitäten lassen sich in die grundlegende Entwicklung neuer Produkte oder Prozesse

(Basisentwicklung) sowie die Entwicklung von Anpassungen von Produkten oder Prozessen (adaptive Entwicklung) unterteilen. Darüber hinaus werden in der Praxis häufig auch Aktivitäten der Marktbeobachtung in die F&E-Organisation integriert. Auf diese Weise werden Informationen über aktuelle Markttrends und technologische Entwicklungen gesammelt und an die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen zur Entscheidungsunterstützung übermittelt. Einheiten zur Marktbeobachtung werden auch als Horchposten bezeichnet. Sie befinden sich in der Regel in strategisch

Abbildung 5: Konfiguration der F&E-Aktivitäten des Volkswagen-Konzerns



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von o.V. (2006), Volkswagen (2008f).

BertelsmannStiftung

wichtigen Märkten, zum Beispiel in Märkten mit anspruchsvollen Kunden oder in Heimatmärkten starker Konkurrenten.

Die Forschungsaktivitäten des Volkswagen-Konzerns sind bislang weitgehend zentralisiert: Die Konzernforschung des Volkswagen-Konzerns mit Hauptsitz in Wolfsburg unterstützt alle Markenbereiche des Konzerns. Die verschiedenen Marken besitzen ebenfalls kleinere Forschungsabteilungen, die mit dem Hauptsitz in Wolfsburg als zentralem Knotenpunkt ein Forschungsnetzwerk bilden. Zusätzlich forscht das Electronic Research Lab (ERL) in Palo Alto, USA, im Bereich der elektronischen Systeme und lässt seine Ergebnisse ebenfalls allen Marken des Konzerns zukommen.

Die F&E-Aktivitäten der verschiedenen Markenbereiche des Konzerns konzentrieren sich vor allem auf Entwicklungstätigkeiten. Jeder Markenbereich besitzt eigene Entwicklungsabteilungen – die Marke VW in Wolfsburg mit einem Ableger für Design in Potsdam, Audi in Ingolstadt (z. B. Elektronikzentrum) und Neckarsulm (z. B. Leichtbauzentrum), Škoda in Mladá Boleslav, Tschechien, und SEAT in Martorell bei Barcelona, Spanien. Seit wenigen Jahren werden

auch im SVW Technical & Design Center in Shanghai, China, Modelle für den chinesischen Markt entwickelt. Der Standort in Shanghai, die technologische Repräsentanz in Tokio (VTT), Japan, sowie das Electronic Research Lab (ERL) in Palo Alto fungieren zudem als Horchposten und übermitteln Informationen an die Konzernforschung in Wolfsburg.

Abbildung 5 fasst die einzelnen Bestandteile des internationalen F&E-Netzwerks des Volkswagen-Konzerns zusammen. Dabei wird deutlich, dass Volkswagen zwar einige internationale F&E-Standorte besitzt, der Schwerpunkt der Aktivitäten, vor allem der beiden Kernaufgaben Forschung und Entwicklung, aber nach wie vor in Deutschland bzw. in Europa liegt. Insgesamt handelt es sich also nicht um eine globale F&E-Organisation, deren Aktivitäten weltweit auf alle wichtigen Märkte verteilt wären.

Toyotas Forschungsaktivitäten sind noch stärker zentralisiert als die des Volkswagen-Konzerns. Die Konzernforschung des japanischen Herstellers, die in den Toyota Central Research & Development Laboratories angesiedelt ist, befindet sich in Nagakute, Japan, in der Nähe des Konzernsitzes in Toyota City. In Nagakute wird

Abbildung 6: Konfiguration der F&E-Aktivitäten von Toyota



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Toyota (2007a, 2007b, 2008d, 2008f).

Forschung für die gesamte Toyota-Gruppe betreiben, die neben der Automobilindustrie unter anderem auch in der Bauindustrie und in der Biotechnologie tätig ist. Zusätzlich unterhält der Konzern in Japan das Tokyo Technical Center, in dem Forschungsaktivitäten zu elektronischen Systemen stattfinden, und das Higashi-Fuji Technical Center in Susono, in dem Forschung und Entwicklung im Bereich innovativer Fahrzeugkonzepte und Antriebstechnologien durchgeführt werden.

Das Head Office Technical Center am Stammsitz in Toyota City stellt den Hauptsitz für die Fahrzeugentwicklung und das Fahrzeugdesign dar. Es bildet mit fünf weiteren internationalen Entwicklungsstandorten ein weltweites Entwicklungsnetzwerk. Toyota Motor Europe besitzt zwei Entwicklungsabteilungen in Zaventem, Belgien, und in Burnaston, Großbritannien. Die US-Tochtergesellschaft Toyota Engineering & Manufacturing North America führt Entwicklungsaktivitäten an ihrem Hauptsitz in Ann Arbor, USA, und an drei angegliederten Standorten durch. Und auch die Toyota-Tochter Asia Pacific Engineering & Manufacturing in Samutprakarn, Thailand, sowie das Toyota Technical Center Asia Pacific in Melbourne, Australien, sind in der Entwicklung tätig. Dieser globale Verbund wird durch zwei auf das Fahrzeugdesign spezialisierte Entwicklungszentren ergänzt: Das Toyota Europe Design Development Center (ED2) in Nizza, Frankreich, und die Tochtergesellschaft Caltex Design Research in Newport Beach, USA, übernehmen Aufgaben des Innen-, Außen- und Farbdesigns. Zusätzlich ist der Großteil dieser Standorte auch als Horchposten tätig. Abbildung 6 illustriert die Konfiguration der F&E-Aktivitäten von Toyota.

Anders als bei der Entwicklung empfiehlt sich für die Forschung eine zentrale Konfiguration.

Die vergleichende Analyse zeigt, dass beide Unternehmen ihre Forschungsaktivitäten relativ stark in ihrer Heimatregion zentralisiert haben – Volkswagen in Europa und Toyota in Japan. Im Falle der Forschung ist die Zentralisierung in der Regel vorteilhaft, da durch

sie die Gewinnung neuen Wissens, die häufig durch unregelmäßige Abläufe mit ungewissen Ausgängen gekennzeichnet ist, erleichtert wird. Allgemein zählen zu den Vorteilen insbesondere das Erreichen einer kritischen Masse und → Größeneffekte, die durch Zentralisierung ermöglicht werden. Darüber hinaus werden auch → Verbundeffekte gefördert, zum Beispiel durch direkten Informationsaustausch der Mitarbeiter am Standort. Gleichzeitig werden die Organisation und die Kontrolle der Forschungsaktivitäten unterstützt, weil zum Beispiel ein persönlicher Face-to-Face-Kontakt stattfinden kann. Die Forschungsprojekte können auf diese Weise insgesamt beschleunigt und die Sicherung und die Geheimhaltung des gewonnenen Wissens können vereinfacht werden. Darüber hinaus kann der Zweck einer konzernübergreifenden Forschung, die per definitionem für alle Marken- und Geschäftsbereiche zuständig ist und übergreifende Themen behandelt, erst durch eine Bündelung der Forschungsaktivitäten der verschiedenen Unternehmensbereiche realisiert werden. Die Ansiedlung der Forschungsaktivitäten an einem Ort, oftmals in oder in der Nähe der Konzernzentrale, ist in diesem Zusammenhang die logische Konsequenz.

Angegliederte dezentrale Standorte, wie das Forschungslabor für elektronische Systeme (ERL) von Volkswagen im Silicon Valley, das den Wissensaustausch in einem der international innovativsten Forschungscluster begünstigt, sind als Ergänzung zu den zentralen Forschungsaktivitäten sehr sinnvoll. Hinsichtlich der Konfiguration der Forschungsaktivitäten ergibt sich deshalb insgesamt nicht zwingend ein Handlungsbedarf für den Volkswagen-Konzern. Veränderungen wären beispielsweise nur dann notwendig, wenn neue Innovationscluster auf der Welt entstünden oder die Durchführung von Forschungsaktivitäten in Deutschland behindert würde. Das wäre aber nur denkbar, falls gesetzliche Einschränkungen bestimmte Forschungsaktivitäten verbieten oder andere Faktoren, zum Beispiel ein starker Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften, die Innovationskraft beeinträchtigen würden.

Auch hinsichtlich der Einheiten zur Marktbeobachtung verfolgen beide Automobilhersteller ähnliche → Konfigurationsstrategien. Naturgemäß sind diese Einheiten bei beiden Unternehmen stark geographisch verteilt. Für die Horchposten kommt prinzipiell nur eine Dezentralisierungsstrategie in Frage, da sie bei einer Zentralisierung die Aufgabe der internationalen Marktbeobachtung nicht ausreichend erfüllen könnten. Volkswagen und Toyota sind prinzipiell in denselben Regionen mit Horchposten präsent. Toyota besitzt allerdings ein etwas dichteres Netzwerk solcher Einheiten, was bei heterogenen Regionalmärkten mit beispielsweise divergierenden Kundenbedürfnissen vorteilhaft sein kann.

Deutliche Unterschiede zwischen Volkswagen und Toyota sind hingegen bei der Betrachtung der Entwicklungsaktivitäten festzustellen. Bei Volkswagen werden Entwicklungsaufgaben – mit Ausnahme des noch jungen Entwicklungslabors in China – ausschließlich in Europa durchgeführt. Ganz anders der japanische Wettbewerber: Toyota konfiguriert seine Entwicklungsaktivitäten dezentral mit weltweit

verteilten Standorten. Im Gegensatz zur Forschung und zur Marktbeobachtung lassen sich im Bereich der Entwicklung keine allgemeinen Präferenzen für eine Zentralisierung oder Dezentralisierung der Aktivitäten bilden. Während sich ähnliche Argumente für eine Zentralisierungsstrategie wie im Falle der Forschung finden lassen, liegen auch zahlreiche Argumente für die Dezentralisierung dieser Aktivitäten vor. Im folgenden Abschnitt werden deshalb die Konfiguration der Entwicklungsaktivitäten von Volkswagen im Detail untersucht und ihre Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns betrachtet.

Insgesamt zeigt diese vergleichende Untersuchung der Wertschöpfungskonfigurationen deutlich, dass die häufig pauschal unter F&E zusammengefassten Aktivitäten Forschung, Entwicklung und Marktbeobachtung für sich genommen unterschiedlich konfiguriert werden. Hinsichtlich der Wertschöpfungskonfiguration kann folglich nicht von F&E-Aktivitäten im Allgemeinen gesprochen werden.

3.2 Mangelnde dezentrale Entwicklung als Wachstumsbremse

Die von Toyota in den dezentralen Entwicklungsstandorten durchgeführten Aktivitäten betreffen in der Regel die regionenspezifische Anpassung der Modelle für die lokalen Märkte – die so genannte adaptive Entwicklung. Die ausländischen Entwicklungsstandorte haben damit meistens regionale Verantwortungsbereiche, können aber auch mit der grundlegenden Entwicklung eines Modells beauftragt werden und so ein weltweites Mandat erlangen.² Beispielsweise war das europäische Designzentrum in Nizza bei der Entwicklung des Toyota Corolla nicht nur für die europäische Modellvariante verantwortlich, sondern auch insgesamt im Entwicklungsprozess federführend.

Durch die Konzentration der Entwicklungsaktivitäten in Europa gehen dem Wolfsburger Konzern Vorteile verloren, die für eine weltweit

starke Wettbewerbsposition mitentscheidend sind. Die Vorteile einer dezentralen Entwicklung liegen zum Beispiel in der Beschaffung lokaler Informationen und im Einklinken in Wissensnetzwerke vor Ort. Des Weiteren können das → Not-Invented-Here-Syndrom vermieden und ein → Country-of-Origin-Effekt hervorgerufen werden.³ Schließlich funktioniert auch die Abstimmung an den Schnittstellen zu anderen Wertschöpfungsfunktionen besser, insbesondere zu den dezentralen Produktionsstandorten.

Vor allem aber lässt der Volkswagen-Konzern durch die bisher geographisch weitgehend konzentrierte Ansiedlung der Entwicklungsabteilungen die Möglichkeit ungenutzt, die Wünsche und Bedürfnisse der weltweiten Kunden in lokal adaptierte Modellvarianten umzusetzen. Lokale Entwickler können unserer Überzeugung nach

² Für ausführliche Erläuterungen zu den Mandaten von F&E-Einheiten vgl. Ambos (2002: 45-75).

³ Für eine ausführliche Auflistung von Vorteilen der Dezentralisierung vgl. Schmid (2000: 5f.) und Kutschker/Schmid (2008: 1002f.).

adäquatere Autos für lokale Kunden entwerfen, weil sie unter anderem die jeweiligen → Kulturen und die Lebensbedingungen vor Ort besser verstehen. Dezentrale Entwicklungsabteilungen und lokale Entwickler erhöhen folglich die → Responsiveness eines Unternehmens für die Bedingungen in den verschiedenen Märkten. Höhere Absatzzahlen wären die Folge. Besonders im qualitativ hochwertigen Volumensegment der Marken VW und Toyota kann fehlendes Gespür für lokale Kundenwünsche nachteilig sein, denn die Hersteller konkurrieren hier nicht nur über den Preis, sondern auch über die Ausstattung und das Design der Fahrzeuge miteinander. Es ist in diesem Marktsegment inzwischen gängige Praxis, die traditionelle → Kostenführerstrategie Porters mit einer → Differenzierungsstrategie zu kombinieren und auf diese Weise eine so genannte → Outpacing-Strategie zu verfolgen.

Zu oft setzte der unternehmenskulturell noch stark in der Heimat verhaftete Konzern in der Entwicklung deutsche Maßstäbe an.

Die mangelnde Dezentralisierung der Entwicklungsaktivitäten ist eine der Ursachen der Probleme von Volkswagen in ausländischen Märkten. Zu oft setzte der unternehmenskulturell noch stark in der Heimat verhaftete Konzern in der Entwicklung deutsche Maßstäbe an. Neben der fehlenden lokalen Produktion ist dies eine weitere Ursache für den Misserfolg in den USA. Zu wenig berücksichtigte Volkswagen bislang die andere Auto-Kultur in den Vereinigten Staaten: „Es gibt keinen Zweifel, dass VW bisher die Kundenwünsche der Amerikaner verfehlt hat“, bekräftigt Catherine Madden, Analystin des Marktforschungsinstituts Global Insight (Eberle/Schneider 2007). Dies schlägt sich dort in einem sehr geringen Marktanteil von lediglich 2,1 % nieder.

Die VW-Händler in den USA äußerten bereits ihre Unzufriedenheit mit den angebotenen Fahrzeugen und fordern speziell für den amerikanischen Markt entwickelte Autos. Aber erst 2010 und 2011 soll es mit den Nachfolgern der heutigen Modelle VW Jetta und VW Passat

Fahrzeuge geben, bei denen bereits in der Entwicklung die amerikanischen Kundenwünsche berücksichtigt werden – auch, wenn dies noch in Wolfsburg geschieht. Bislang wurden die in Europa entwickelten Autos nur einer leichten Amerikanisierung unterworfen, die sich etwa im Angebot anderer Motoren oder Ausstattungspakete äußert. Bei den übrigen Modellen des Wolfsburger Herstellers wird eine solche halberzige Berücksichtigung der amerikanischen Kundenwünsche mangels Neuentwicklungen auch in Zukunft noch die Regel sein.

Nur Unternehmen, die ihr Produkt den jeweiligen Marktbedürfnissen anpassen, können global erfolgreich sein.

Eine weitere Folge der zentralisierten und kulturell verhafteten Fahrzeugentwicklung äußert sich in den → Schwellen- und Entwicklungsländern. Die Autos des Volkswagen-Konzerns gerieten für die dortigen Märkte häufig zu anspruchsvoll und damit zu teuer. Beispielsweise entschied man in Wolfsburg, die Modelle für den indischen Markt mit einem Rostschutz für zwölf Jahre zu versehen. Dies liegt allerdings nicht im Fokus der indischen Kunden, die gerade den Beginn der individuellen Mobilisierung erleben und ein möglichst günstiges Fahrzeug suchen. Stattdessen werden die Autos unnötig teuer und für viele Inder unerschwinglich. Den Zulieferern des Volkswagen-Konzerns ist dieses Problem nicht neu: Als Volkswagens Vorstandsvorsitzender Martin Winterkorn unlängst wissen wollte, warum ausgerechnet der Tata Nano, das bislang billigste Auto der Welt, so viel vermeintlich teure Bosch-Technologie enthalte, brachte es Bosch-Chef Franz Fehrenbach auf den Punkt: Bosch könne auch einfache Komponenten zu günstigen Preisen liefern. Diese verweide der Volkswagen-Konzern aufgrund seiner hohen Ansprüche jedoch nie. Mit anderen Worten: Die deutsche Technologiebegeisterung geht in aufstrebenden Volkswirtschaften oft am Markt vorbei.

Hinsichtlich der Marktbeobachtung ist der Volkswagen-Konzern mit Einheiten in den gegenwärtigen Schlüsselmärkten USA, China und Japan vertreten und scheint damit momen-

tan gut aufgestellt. Ursächlich für die Verfehlung der Kundenwünsche in den USA sind nicht die niedrigere Anzahl an Horchposten (Toyota besitzt zahlenmäßig mehr Standorte zur Marktbeobachtung in den USA) oder die Übermittlung unzulänglicher Angaben durch den dortigen Horchposten, was theoretisch denkbar wäre. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass die Informationen in Deutschland falsch umgesetzt werden – zum Beispiel aufgrund unterschied-

licher kultureller Maßstäbe. Unmittelbarer Handlungsbedarf besteht für Volkswagen also nicht im Hinblick auf die Konfiguration der Marktbeobachtung, sondern in Bezug auf die prozessuale und kulturelle Abstimmung im Unternehmensnetzwerk. Vor dem Hintergrund der ambitionierten Wachstumsziele sollte der Volkswagen-Konzern allerdings mittelfristig an die proaktive Etablierung von Horchposten in weiteren Zukunftsmärkten denken.

3.3 Dezentralisierung der Entwicklung für mehr Erfolg in den Märkten

Um das von Volkswagen in der „Strategie 2018“ angepeilte Absatzwachstum zu erreichen, müssen weltweit neue Kunden gewonnen werden. Dies ist ohne eine stärkere regionen- oder länderspezifische Anpassung der angebotenen Fahrzeuge nicht realisierbar. Da die Entwicklung von entsprechenden Modellvarianten vor allem aufgrund des besseren Verständnisses von lokalen Kundenbedürfnissen erfolgreicher ist, sollten die Entwicklungsaktivitäten des Volkswagen-Konzerns weltweit stärker dezentralisiert werden.

Ein dezentrales Entwicklungsnetzwerk und lokale Entwickler sind ein Schlüssel zum globalen Erfolg.

Toyota macht vor, wie eine dezentrale Entwicklungsstrategie funktioniert: Der japanische Hersteller passt das Aussehen seiner Fahrzeuge und die Verkaufsstrategie an die jeweiligen Regionen oder Länder an. Das dezentrale Entwicklungsnetzwerk und seine lokalen Entwickler sind dabei der Schlüssel zum Erfolg. Sie erhöhen die Sensibilität des Unternehmens für die Kundenwünsche vor Ort und entwickeln angepasste Modellvarianten. Ende der 1980er Jahre verzeichnete der japanische Hersteller erstmals Erfolge mit diesem Vorgehen, als die auf den US-Markt zugeschnittenen Autos seiner Luxusmarke Lexus innerhalb kurzer Zeit große Marktanteile im dortigen Premiumsegment gewinnen konnten.

Für Volkswagen heißt dies unter anderem, dass ein neuer Produktionsstandort in den USA von Anfang an auch mit weitreichenden Entwicklungskompetenzen ausgestattet werden sollte, um angepasste Modelle für den US-Markt entwickeln zu können. Da das Werk allerdings frühestens 2010 seine Arbeit aufnehmen kann, sollte bis dahin das Werk in Puebla, in dem der neue VW Jetta für den US-Markt produziert werden wird, auch in der Fahrzeugentwicklung als Zwischenstation fungieren, um schnellstmöglich auf die USA zugeschnittene Modelle einführen zu können. Möglicherweise ist die zurzeit in Wolfsburg stattfindende Schulung von Ingenieuren aus Mexiko bereits ein erster Schritt zum Aufbau von Entwicklungskompetenzen in der Nähe des US-amerikanischen Marktes.

Toyotas regionale Modellvarianten werden auf einer gemeinsamen Plattform gefertigt, die weltweit die Anforderungen der Kunden erfüllt und in allen Märkten als Basis dient. Das Unternehmen wählt als → Leistungsstrategie also weder eine reine Standardisierung noch eine reine Differenzierung der Fahrzeuge, sondern eine Kombination aus beiden Strategieformen. Toyota erzielt damit sowohl eine gute Anpassung der Fahrzeuge an die lokalen Kundenwünsche als auch hohe Stückzahlen für die Basismodule der Modelle, wodurch die Stückkosten sinken.⁴ Der japanische Hersteller nennt dieses Prinzip „Global best, local best“.

⁴ Für ausführliche Erläuterungen zu Leistungsstrategien vgl. Kutschker/Schmid (2008: 1007-1012).

Abbildung 7: Das „Global best, local best“-Prinzip von Toyota

<p>Das „Global best, local best“-Prinzip</p> <p>„Global best, local best – these commitments rule the development of Toyota’s mainstay global models. By “global best” we mean building cars with common value worldwide while pursuing the world’s highest levels of quality and performance. The global best concept is fundamental to the Toyota mind-set. We want</p>	<p>to give superior quality and outstanding cost performance to customers buying Toyota vehicles throughout the world. On the other hand, “local best” expresses a commitment to accurately reflecting the needs and values of customers in different regions. Toyota enhances the value of its core global models by marrying its commitments to being global best and local best.”</p>
---	--

Quelle: Toyota (2006: 18).

| Bertelsmann Stiftung

Die Kombination einer standardisierten Produktbasis mit regionen- oder länderspezifischen Anpassungen kommt den global differenzierten Kundenwünschen entgegen, kann aber dennoch die Stückkosten senken.

Zum Einsatz kommt das Prinzip, das in den 1990er Jahren entwickelt wurde, bei allen drei Core Global Models des Toyota-Konzerns – dem Corolla, dem Camry und dem Yaris – sowie bei der Fahrzeugreihe IMV (International Multipurpose Vehicles), die leichte Nutzfahrzeuge umfasst. All diese Modelle und ihre regional spezifischen Varianten werden im weltweiten Verbund entwickelt. Der Toyota Corolla, das meistverkaufte Auto der Welt, repräsentiert eine Erfolgsgeschichte, die durch dieses Prinzip ermöglicht wurde. Das Erfolgsmodell wird seit 1997 auf einer weltweit standardisierten Plattform gebaut, auf deren Basis drei differenzierte Modellvarianten angeboten werden. Diese Modellvarianten sind jeweils auf die Kundenwünsche in den drei Zielmärkten USA, Japan und Europa zugeschnitten. „Alles Gute aus den USA, aus Japan und aus Europa kombinieren. Und alles Schlechte fallen lassen“, beschreibt Fujio Cho, Chairman von Toyota, die Umsetzung von „Global best, local best“ bei der Entwicklung des Toyota Corolla (Grauel et al. 2003: 68).

Die Leitung des Entwicklungsprozesses übernimmt dabei meistens das Entwicklungszentrum am japanischen Hauptsitz. Bei der neuesten Generation des Toyota Camry war zum Beispiel Kenichiro Fuse, Chefentwickler im Head Office Technical Center in Toyota, mit seinem japanischen Team für die Basisentwicklung des Modells verantwortlich. Zusätzlich koordinierte Fuse drei weitere regionale Entwicklungsteams: ein Team in den USA, ein Team in den Ländern Thailand, China und Taiwan sowie ein Team in Australien. Jedes dieser regionalen Entwicklungsteams übernahm den Entwurf der entsprechenden regionalen Modellanpassung. Ferner ist es Teil der Philosophie Toyotas, diese Modellvarianten anschließend auch in den entsprechenden Regionen zu produzieren. Der Toyota Camry wird nun weltweit in insgesamt acht Werken (je ein Werk in Japan, Taiwan, China, Thailand, Australien, und Russland sowie zwei Werke in den USA) für die jeweiligen umliegenden Märkte gefertigt.

Abbildung 8: Die regionale Anpassung des Toyota Corolla

Toyota Corolla:
Regionale Modellvarianten
auf einer globalen Plattform

Das meistverkaufte Auto der Welt

Mit über einer Million verkauften Einheiten pro Jahr und über 30 Millionen verkauften Einheiten seit der Markteinführung im Jahr 1966 ist der Toyota Corolla nicht nur das japanische Pendant des VW Käfer, sondern auch das meistverkaufte Auto der Welt. Seine Käufer wohnen vor allem in Japan, in den USA und in Europa (wo er – bis auf den Kompaktvan Corolla Verso – seit 2007 Auris heißt). Verkauft wird er in insgesamt 140 Ländern der Welt.

Kunden mit unterschiedlichsten Wünschen

Angesichts der unterschiedlichen Kundenwünsche in den verschiedenen Märkten erstaunt der Erfolg. Japanische Autokäufer achten zum Beispiel genauestens auf geringen Spritverbrauch, modernes Design und praktische Details, wie zum Beispiel eine ausreichende Anzahl von Getränkehaltern. Außerdem rückt die Automarke gegenüber dem Modellnamen stark in den Hintergrund. Amerikaner hingegen wollen ihren Lebensstil mit dem Auto ausdrücken: Es soll ein jugendliches Image verkörpern, weiche Sitze haben und eine weiche Lenkung aufweisen, um entspanntes Cruisen auf den Highways zu ermöglichen. Die deutschen Kunden wiederum wollen sich sicher fühlen, zum Beispiel in einem Auto mit dicken Türen. Außerdem muss es eine stabile Straßenlage haben und im Niedrigtourbereich schnell beschleunigen. Trotz dieser unterschiedlichen Anforderungen kaufen alle gerne einen Toyota Corolla.

Regionenspezifische Modellvarianten

Das Erfolgsrezept des Autos liegt in den marktspezifischen Modellvarianten, die seit 1997 weltweit alle auf derselben Plattform beruhen. „Der VW Golf sieht überall auf der Welt gleich aus. Wir dagegen versuchen [...], die unterschiedlichsten Geschmäcker in den verschiedenen Märkten zu treffen“, erklärt Soichiro Okudaira, Chefentwickler des aktuellen Toyota Corolla, das Prinzip. Die Basisplattform des aktuellen Modells wurde vom europäischen Designzentrum in Nizza, Frankreich, entwickelt, das auch die europäische Modellvariante entwarf. Die Standorte in Ann Arbor, USA, und Toyota City, Japan, entwarfen die anderen beiden Modellvarianten. 95 % der Bauteile sind dabei immer identisch, die restlichen 5 % sind die eigentlich kundenrelevanten und bewirken die regionale Anpassung. In Europa wird dies unter anderem durch wuchtigere Stoßfänger, in die Karosserie integrierte Lampen und ein großes Toyota-Logo im Kühlergrill erreicht – vorrangig nach dem Geschmack der deutschen Kunden. In den USA sieht der Wagen unter anderem schlanker aus und hat weichere Sitze. In Japan werden zum Beispiel das Toyota-Logo durch ein Corolla-Logo ersetzt und zahlreiche Getränkehalter eingebaut.

Weltweite Produktion

Auch die Produktion der regionenspezifischen Modellvarianten findet in den entsprechenden Märkten statt. Der europäische Corolla (bzw. Auris) wird in Burnaston, England, und in Adapazan, Türkei, hergestellt. Die nordamerikanische Variante wird in Fremont, USA, und Cambridge, Kanada, produziert. In Japan wird der Corolla in Takaoka, Kanegasaki und Sagami gefertigt. Insgesamt wird das Modell in 16 Ländern der Welt hergestellt.

Quelle: Eigene Zusammenfassung auf Basis von Grauel et al. (2003), Zielke (2003), The Associated Press (2007), o.V. (2008g), Toyota (2008g, 2008h).

Die Organisationsstrukturen des japanischen Herstellers spiegeln diese regionale Orientierung wider. Regionalorganisationen übernehmen bei Toyota bestimmte Verantwortungen in der Entwicklung, in der Produktion und im Vertrieb der jeweiligen Modellvarianten. Beides – die Regionalorganisationen und die regionalen Modellanpassungen – sind fester Bestandteil von Toyotas Internationalisierung, die eine Globalisierung, also die weltweite Anpassung an lokale Gegebenheiten, zum Ziel hat. „We intend to continue moving forward with globalization... By further enhancing the localization and independence of our operations in each region“, erklärt Fujio Cho, Chairman von Toyota (Ghemawat 2007: 139).

Volkswagen könnte durch die Anwendung einer ähnlichen Strategie das Dilemma der mangelnden regionalen Anpassung lösen, dadurch das Absatzwachstum fördern und gleichzeitig die Kosten für die Basismodule durch große Stückzahlen senken. Beide Effekte wären äußerst wünschenswert im Rahmen der

„Strategie 2018“. Die ausländischen Entwicklungsstandorte würden dann als Verbindung zu den lokalen Märkten automatisch auch die Funktion der Marktbeobachtung übernehmen. Dementsprechend lässt sich im Entwicklungsnetzwerk von Toyota in der Regel eine solche Doppelfunktion der ausländischen Standorte erkennen (vgl. nochmals Abbildung 6, S. 41). Umgekehrt können solche Horchposten aber auch als Vorstufe zur Dezentralisierung von Entwicklungsaktivitäten und zur Schaffung einer globalen Entwicklungsorganisation betrachtet werden. Vorteilhaft wäre zum Beispiel die bereits erwähnte Einrichtung von Horchposten in Schwellen- und Entwicklungsländern wie Brasilien, Indien oder Russland. Volkswagen würde auf diese Weise Wettbewerbsvorteile gegenüber dem Konkurrenten Toyota generieren, der in diesen Märkten bislang nicht mit Horchposten oder Entwicklungseinheiten vertreten ist. Neben dem Angriff auf die gefestigte Marktstellung in den USA wäre dies ein präventiver Angriff auf den aktuellen Weltmarktführer aus Japan.

3.4 Dezentrale Entscheidungskompetenzen als Voraussetzung für erfolgreiche dezentrale Entwicklung

Im Zuge der Dezentralisierung der Entwicklungsaktivitäten ist zu beachten, dass deren Ausführung vor Ort im Zielmarkt auch die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen impliziert. Ein konzerninternes Beispiel aus der Vergangenheit verdeutlicht die existierende Gefahr: In China hatte sich Volkswagen lange Zeit überhaupt nicht für eine lokale Anpassung der Modelle interessiert. So wurde vor einigen Jahren der Vorschlag chinesischer Entwickler von SAIC (Shanghai Automotive Industry Corporation), eine Anpassung des Rücklichtdesigns des VW Polo an die chinesischen Kundenwünsche vorzunehmen, von der Zentrale in Wolfsburg abgelehnt. Werden Entscheidungen, die die Entwicklung betreffen, weiterhin ausschließlich in Wolfsburg getroffen, kann der Nutzen dezentraler Entscheidungskompetenzen im Extremfall gänzlich verloren gehen.

Auch die Erfahrung der US-amerikanischen Wettbewerber unterstützt diese These: General

Motors und Ford, die seit langem über dezentrale Wertschöpfungsaktivitäten verfügen, zentralisierten in den 1990er Jahren die meisten strategischen Entscheidungen in den USA. Mittlerweile sind sie davon aber wieder abgerückt, denn die Zentralisierung wurde als eine der wesentlichen Ursachen für die mangelnde Attraktivität der Modelle im europäischen Markt identifiziert. Infolgedessen nahmen beide Hersteller wieder eine Re-Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen hin zu den europäischen Tochtergesellschaften vor. Für Volkswagen gilt deshalb wie für alle anderen Volumenhersteller: Der Konzern muss nicht nur Entwicklungskompetenzen an ausländischen Standorten aufbauen, sondern diese Einheiten auch mit den entsprechenden Entscheidungsrechten ausstatten. Lokale Entwickler können ihre Kenntnis des lokalen Marktes nur unzureichend ausspielen, wenn sie zum Beispiel bei der Auswahl des Designs kein Mitspracherecht haben. Obwohl Toyota insgesamt nach wie vor

relativ zentralistisch geführt wird, hat der japanische Hersteller in diesem Zusammenhang gewisse Entscheidungskompetenzen in die dezentralen Entwicklungseinheiten transferiert – „Global best, local best“ würde sonst nicht funktionieren.

Zur Umsetzung lokaler Fähigkeiten sind entsprechende Entscheidungskompetenzen vor Ort notwendig.

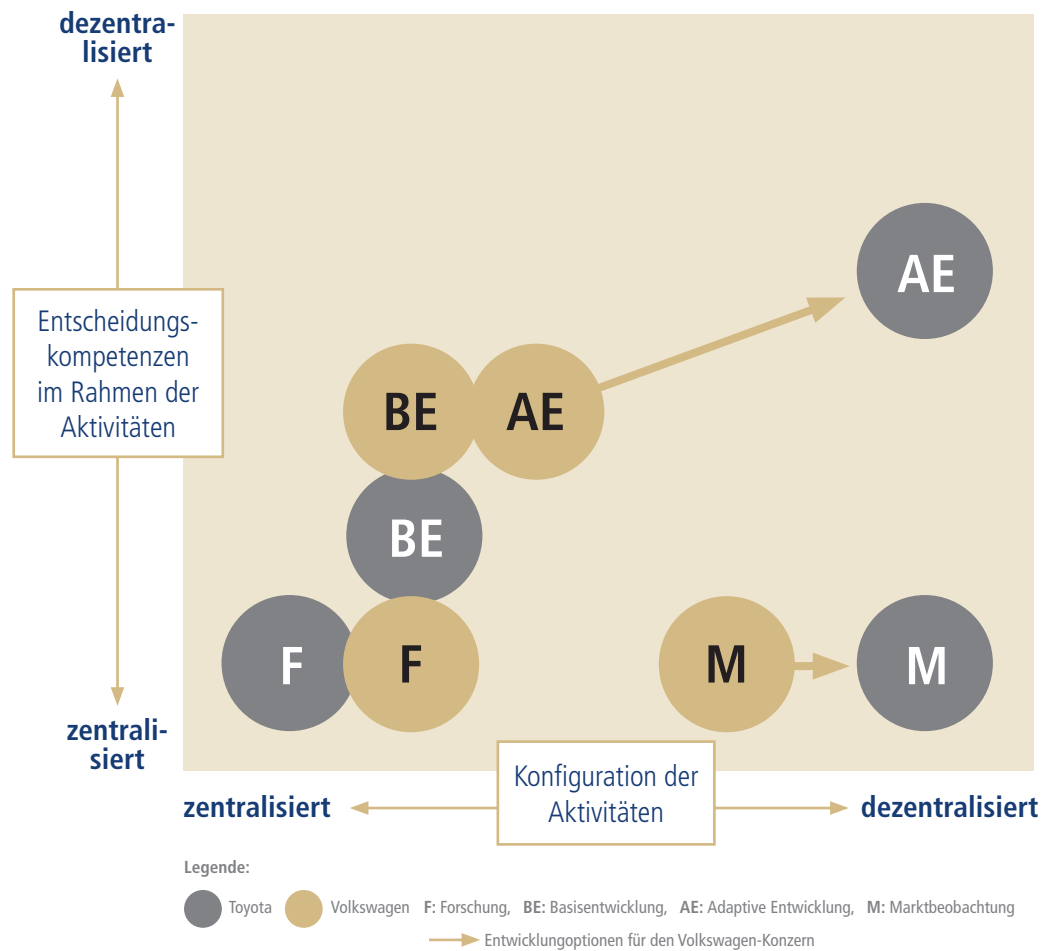
Inzwischen kann die Volkswagen-Tochter in China als positives Beispiel dafür gelten, wie eine erfolgreiche Dezentralisierung von Entwicklungsaktivitäten und Entscheidungskompetenzen gelingt. Nachdem Volkswagen zu Beginn des neuen Jahrtausends mangels marktgerechter Modelle massive Absatzeinbußen in China hinnehmen musste, wurde die chinesische Tochtergesellschaft des Konzerns mit der eigenständigen Entwicklung spezifischer Modelle für den chinesischen Markt beauftragt. Bis dahin hatten sie lediglich bestehende Modelle des Konzerns angepasst und waren dabei, wie oben bereits erwähnt, manchmal von der Zentrale in Wolfsburg ausgebremst worden. Die beiden neuen Modelle kommen noch im Jahr 2008 auf den Markt, darunter der lange als „Model Y“ bezeichnete VW Lavida. Mit ihnen erfolgt endlich die notwendige Anpassung der Fahrzeuge an die chinesischen Kundenwünsche.

Die Pläne von Volkswagens Entwicklungschef Ulrich Hackenberg, eine chinesische Version des VW Polo in Wolfsburg zu entwickeln, wären angesichts dessen wieder ein Rückschritt. Die chinesischen Vertriebsmitarbeiter befürchten bereits, dass das Fahrzeug, wie in der Vergangenheit oftmals geschehen, am Markt vorbei entwickelt würde. „Chinesische Designer können Autos für Chinesen besser gestalten“, verdeutlicht Stefan Fritschi, Leiter des Entwicklungszentrums in Shanghai, den Standpunkt der chinesischen Tochtergesellschaft des Volkswagen-Konzerns (o.V. 2006). Und genau deshalb müssen sie über ihre Entwürfe auch selbst entscheiden können – zum Beispiel bei der Gestaltung des Rücklichts. Abbildung 9 fasst die empfohlenen Maßnahmen zur Dezentralisie-

rung von Entwicklungsaktivitäten und Entscheidungskompetenzen anhand eines Vergleichs von Volkswagen und Toyota zusammen.

Volkswagens China-Chef Winfried Vahland, der das Entwicklungszentrum in Shanghai aufgebaut hat, will den Zuständigkeitsbereich des Standorts sogar noch erweitern. Er hält es für möglich, dass in Zukunft auch Autos für den US-Markt in China entwickelt werden, da die Kundenwünsche als relativ ähnlich gelten. Status und Komfort sind auch für Chinesen wichtige Kaufkriterien; wie Amerikaner bevorzugen sie große und luxuriöse Limousinen, legen aber weniger Wert auf neueste Technologien und Sicherheit als beispielsweise deutsche Kunden. Ingenieure aus China sind deshalb bereits an der Entwicklung des VW Passat für den US-Markt in Wolfsburg beteiligt. Dies könnte ein erster Schritt des Entwicklungszentrums in Shanghai sein, sich innerhalb des Volkswagen-Konzerns als → Kompetenzzentrum (Center of Excellence) zu etablieren. Ein solches Kompetenzzentrum spezialisiert sich entsprechend seiner dezentral erworbenen Kenntnisse auf bestimmte Aktivitäten, Produkte oder Prozesse und übernimmt für diese internationale Verantwortung innerhalb des Konzerns. Die Dezentralisierung von Entwicklungsaktivitäten bietet also nicht nur die Möglichkeit, lokales Wissen zu generieren und vor Ort in die Fahrzeuge einfließen zu lassen, sondern auch die Chance, dieses Wissen für den gesamten Konzern nutzbar zu machen und anzuwenden. Erst durch die Entwicklung von Kompetenzzentren innerhalb des dezentralen Entwicklungsnetzwerks würde die höchste Stufe einer Neukonfiguration der Entwicklungsaktivitäten erreicht werden.

Abbildung 9: Handlungsoptionen zur Neukonfiguration der F&E-Aktivitäten im Volkswagen-Konzern



Hinweis: Einheiten zur Marktbeobachtung besitzen selbst keine Entscheidungskompetenzen, da sie den Entscheidungen in der Entwicklung vorgelagert sind. Sie werden in der Regel von der F&E-Zentrale gesteuert, weshalb die Marktbeobachtung hier mit zentralisierten Entscheidungskompetenzen verzeichnet wurde.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Experteninterviews.

Bertelsmann Stiftung

Fazit

Um weltweit erfolgreich zu sein, muss ein Volumenhersteller wie der Volkswagen-Konzern seine Modelle an die Kundenwünsche in den einzelnen Märkten anpassen. Dies gelingt durch

- _ eine Dezentralisierung ausgewählter Entwicklungsaktivitäten, die zur Entwicklung regionen- bzw. länderspezifischer Modellanpassungen in den entsprechenden Zielmärkten beitragen,
- _ regionen- bzw. länderspezifische Modellanpassungen auf Basis weltweit identischer Plattformen, um gleichzeitig von Skaleneffekten zu profitieren,
- _ die Ausstattung der dezentralen Entwicklungseinheiten mit entsprechenden Entscheidungskompetenzen, um lokale Fähigkeiten umsetzen zu können,
- _ die Installation von Horchposten in weiteren Wachstumsmärkten, um die lokale Responsiveness des Unternehmens zu erhöhen und
- _ den Aufbau von Kompetenzzentren, die eine Führungsfunktion im Konzern einnehmen und lokales Wissen über den eigenen Ländermarkt hinaus nutzbar machen.

4. Die Konsequenzen der Dezentralisierung von Wertschöpfungsaktivitäten

Noch hat Michael Freitag, Redakteur bei der Zeitschrift „manager magazin“, Recht, wenn er sagt: „Dem [Volkswagen-] Konzern fehlt ein schlüssiges globales Konzept“ (Freitag 2007: 20). Für die Erreichung der Ziele der „Strategie 2018“ mangelt es bislang an den entsprechenden Wertschöpfungsstrukturen, um Vorteile aus einer weltweiten Verteilung von Wertschöpfungsaktivitäten sowie deren Verknüpfung zu ziehen. Der vom Volkswagen-Konzern als Benchmark auserkorene Wettbewerber Toyota liefert hier sowohl in der Konfiguration der Produktions- als auch in der Konfiguration der Entwicklungsaktivitäten gute Beispiele, wie durch Dezentralität Wettbewerbsvorteile erschlossen werden können.

Die Dezentralisierung von Wertschöpfungsaktivitäten und Entscheidungskompetenzen erfordert auch eine Veränderung der Führungsstrukturen im Konzern.

Wie unsere Analysen gezeigt haben, ist die vom Volkswagen-Konzern beschlossene Werkseröffnung in den USA ein Schritt in die richtige Richtung, um auf dem größten Automobilmarkt der Welt Fuß fassen zu können. Gleichzeitig sind jedoch auch ein hoher Local Content in der Produktion und ein hoher Lokalisierungsgrad in der Beschaffung notwendig, um die Vorteile der Wechselkursunabhängigkeit umfassend realisieren zu können. In Bezug auf die Konfiguration der F&E-Aktivitäten ist in Zukunft eine Dezentralisierung der adaptiven Entwicklung von Nöten. Sie liefert die Grundlage für die Entwicklung regionen- oder länderspezifischer Modellvarianten auf der Basis globaler Modellplattformen. Alle Maßnahmen dürfen aber nicht isoliert voneinander betrachtet werden: Wenn die lokale Anpassung in den Märkten nicht gelingt, wird sich das anvisierte Absatzwachstum nicht einstellen – und die erweiterten Produktionskapazitäten wären folglich nicht ausgelastet. Mit Überkapazitäten wiederum sind auch die Renditeziele nicht zu erreichen – und die „Strategie 2018“ wäre zum Scheitern verurteilt.

Die geforderte parallele Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen hat ebenfalls zur Konsequenz, dass Veränderungen in den Führungsstrukturen des Konzerns vorgenommen werden müssen. Den dezentralen Einheiten ist mehr Verantwortung hinsichtlich der ihnen übertragenen Aufgaben einzuräumen und damit eine Aufweichung der bisher immer noch stark auf die Zentrale in Wolfsburg konzentrierten Entscheidungskompetenzen notwendig. Eine nahe liegende Konsequenz der Dezentralisierung der Entscheidungskompetenz ist ferner, dass ausländische Führungskräfte verstärkt zentrale Positionen im Unternehmen übernehmen und damit auch ihren kulturellen Hintergrund einbringen. Bislang weist der Volkswagen-Konzern beispielsweise im Vorstand und im Aufsichtsrat – verglichen mit anderen DAX30-



Mehr dazu in
„Die Internationalität
der Vorstände und
Aufsichtsräte in
Deutschland“

Unternehmen – noch einen relativ geringen Internationalisierungsgrad auf.

Toyotas Unternehmenskultur ist auf die weltweite Unternehmenstätigkeit gut eingestellt und dient damit anderen international tätigen Unternehmen als Vorbild. Der Respekt gegenüber allen Stakeholdern des Unternehmens – gerade auch in den Gastländern – ist fester Bestandteil der Unternehmenskultur des japanischen Herstellers. Dieser Respekt stellt die Grundlage für die hohe Kundenorientierung und die Anpassung der Modelle an die lokalen Kundenwünsche dar. Darüber hinaus äußert er sich in der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung; so gehört beispielsweise die Förderung der Motorisierung in den Schwellen- und Entwicklungsländern zu den erklärten Zielen des Unternehmens. „Toyota versteht sich als globale Firma, die den Respekt und das Vertrauen von allen Menschen in der Welt erarbeiten will“, erklärt Sonja Sackmann, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie sowie Expertin für die Unternehmenskultur des japanischen Automobilherstellers (Sackmann 2005: 21). Dieses Streben nach Responsiveness wird scheinbar durch die Wurzeln des Unternehmens in der japanischen

Kultur begünstigt, denn die Unternehmenskultur Toyotas wird an sich immer noch als „urjapanisch“, „japanbezogen“ und „zentralistisch“ beschrieben.

Ein Konzern, der langfristig global erfolgreich sein will, muss das Vertrauen der Stakeholder auf der ganzen Welt gewinnen.

Aufgrund der Verknüpfungen zu den Führungsstrukturen und zur Unternehmenskultur sind die in dieser Studie am Beispiel des Volkswagen-Konzerns ausgearbeiteten Empfehlungen zur Dezentralisierung von Wertschöpfungsaktivitäten nicht kurzfristig zu realisieren. Führungsstrukturen, die auch Konsequenzen für den Führungsstil haben, und die Unternehmenskultur können nicht von heute auf morgen geändert werden. Der Weg bis 2018 wird für den Volkswagen-Konzern deshalb nicht einfach werden, und ob die anspruchsvollen Ziele erreicht werden, hängt davon ab, wie konsequent Volkswagen agieren wird. Toyota muss zwar gerade Absatz- und Gewinnrückgänge hinnehmen, doch wird auch Volkswagen von der rückläufigen Nachfrage infolge einer sich abschwächenden weltweiten Konjunktur betroffen sein. „The momentum is right, but Volkswagen has a long, long way to go to get where they need to be,“ senkt auch Adam Jones, Analyst von Morgan Stanley, die Erwartungen (Edmondson 2007). Falk Frey, Autoanalyst der Ratingagentur Moody's, kann sich ebenfalls nicht vorstellen, dass Volkswagen Toyota überholen wird: „Toyota bleibt nicht stehen, der Konzern fährt seine Wachstumsstrategie weiter“ (Herz/Schneider 2008). So kündigte Toyotas Präsident Katsuaki Watanabe bereits an, dass der japanische Automobilhersteller die regionenspezifische Anpassung der Modelle weiter optimieren werde, um den Kunden in jeder Region der Welt eine vollständige Modellpalette nach ihren Wünschen anbieten zu können. Toyota wäre dem Volkswagen-Konzern dann schon wieder einen Schritt voraus.

Sollte Volkswagen also die Orientierung an Toyota – aufgrund der hoch gesteckten Ziele – aufgeben? Die Antwort lautet: Nein. Das tatsächliche Erreichen der Markt- und Profitabilitäts-

führerschaft und das Überholen von Toyota sind für Volkswagen zweitrangig. Die Orientierung an Toyota ist ein wichtiger Schlachtruf, um das Unternehmen und seine Stakeholder anzutreiben, Führungsstrukturen zu modernisieren, die Unternehmenskultur an die weltweiten Herausforderungen anzupassen und so den Grundstein für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu legen. Außerdem schwindet mittlerweile die überwältigende Dominanz des japanischen Herstellers. „In dem Maße, wie andere Hersteller Toyota kopieren, verlieren die Methoden und Systeme von Toyota ihre Überlegenheit. Der Erfolg der letzten Jahre war weniger dadurch begründet, dass Toyota außergewöhnliche Leistungen vollbracht hat, sondern vielmehr dadurch, dass die Konkurrenten schlecht waren“, erläutert Ralf Kalmbach, Automobilexperte der Unternehmensberatung Roland Berger (vgl. dazu auch das Gespräch mit Ralf Kalmbach im Anschluss an diese Fallstudie).

Die am Beispiel des Volkswagen-Konzerns ausgearbeiteten Empfehlungen können leicht auf andere Unternehmen übertragen werden. Sie sind in der Regel dann vorteilhaft, wenn ein Unternehmen gleichzeitig mit den Zwängen konfrontiert ist, sowohl Standardisierungen als auch Differenzierungen seiner Produkte oder Prozesse vornehmen zu müssen. Globalisierung, also die zunehmende Lokalisierung im Rahmen der Globalisierung, wird auch weiterhin ein wichtiges Phänomen der Zukunft sein. Unternehmen sollten nicht davon ausgehen, dass in einer so genannten globalen Welt auch alles global einheitlich ist. ■

Fazit

Die geforderte Dezentralisierung von Produktions- und Entwicklungsaktivitäten setzt auch eine Abkehr von der zentralisierten Führungsstruktur und eine behutsame Veränderung der Unternehmenskultur voraus.

Zur Vereinfachung der Lesbarkeit wurde der Umfang der Quellenverweise in der vorliegenden Version der Studie reduziert. Die nachfolgende Quellensammlung enthält jedoch alle zur Erstellung der Fallstudie herangezogenen Quellen. Die Studie kann als wissenschaftliches Working Paper in Printform über das Sekretariat

der Autoren (renate.ramlau@escp-eap.de) bezogen werden bzw. steht in digitaler Form auf der Internetseite des Lehrstuhls für Internationales Management und Strategisches Management an der ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin (www.escp-eap.de/imsm) zum Download bereit.

Quellen

Ambos, Björn (2002): Internationales Forschungs- und Entwicklungsmanagement. Strategische Mandate, Koordination und Erfolg ausländischer Tochtergesellschaften. Gabler, Wiesbaden, 2002.

Audi (2008): Ein Blick in die Zukunft. Forschung und Entwicklung. Internetseiten der Audi AG, 2008. URL: <http://www.audi.de/audi/de/de2/neuwagen/technologie/forschung.html> (Stand 12.06.2008).

Autschbach, Jörg (1997): Internationale Standortwahl. Direktinvestitionen der deutschen Automobilindustrie in Osteuropa. Gabler, Wiesbaden, 1997.

Bauer, Peter (2007): Der brutale Automarkt der USA. In: Der Tagesspiegel, 17.02.2007, 16.

Bélis-Bergouignan, Marie-Claude/Bordene, Gérard/Lung, Yannick (2000): Global Strategies in the Automobile Industry. In: Regional Studies, Jg. 34, Nr. 1, 2000, 41-53.

Bertelsmann Stiftung (2007, Hrsg.): Internationales Standort-Ranking 2007. Wachstum und Beschäftigung. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 2007.

Boutellier, Roman/Gassmann, Oliver/von Zedtwitz, Maximilian (1999): Managing Global Innovation. Uncovering the Secrets of Future Competitiveness. Springer, Berlin, Heidelberg, 1999.

Bratzel, Stefan/Tellermann, Ralf (2006): Automotive Performance 2005/2006. Der Markt-, Innovations- und Finanzerfolg der 17 größten Automobilhersteller. Arbeitspapier 2006-06, FHDW Center of Automotive, Bergisch Gladbach, Köln, 2006.

Corsten, Hans (1998): Grundlagen der Wettbewerbsstrategie. Teubner, Stuttgart, Leipzig, 1998.

Doz, Yves/Prahalad, Coimbatore K. (1984): Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations. In: Journal of International Business Studies, Jg. 15, Nr. 2, 1984, 55-72.

Eberle, Matthias/Schneider, Mark C. (2007): Die größte Sanierung der VW-Geschichte. In: Handelsblatt, 05./06./07.10.2007, U1.

Edmondson, Gail (2007): VW Gains Traction and Gets Ambitious. Internetseiten der Business Week, 2007. URL: http://www.businessweek.com/globalbiz/content/may2007/gb20070502_916177.htm?chan=search (Stand 12.06.2008).

Ferdows, Kasra (1997): Making the Most of Foreign Factories. In: Harvard Business Review, Jg. 75, Nr. 2, 1997, 73-89.

Freitag, Michael (2006): Angriff mit eigenem China-Modell. Internetseiten des manager magazins, 2006. URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,454198,00.html> (Stand 12.06.2008).

Freitag, Michael (2007): Zweiter Fall USA? In: manager magazin, Nr. 06/2007, 20-22.

Freitag, Michael (2008a): Massenhaft Probleme. In: manager magazin, Nr. 08/2008, 28-34.

Freitag, Michael (2008b): Tücke der Globalisierung. In: manager magazin, Nr. 05/2008, 11-12.

Freitag, Michael/Student, Dietmar (2007): Die Achsenmacht. In: manager magazin, Nr. 12/2007, 42-56.

Fujimoto, Takahiro (1999): The Evolution of a Manufacturing System at Toyota. Oxford University Press, New York, 1999.

Gaertner, Christian (2007): Toyota ist unter Autobauern das Maß aller Dinge. In: Die Welt, 09.07.2007, 13.

Ghemawat, Pankaj (2007): Redefining Global Strategy. Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter. Harvard Business School Press, Boston, 2007.

Grauel, Ralf/Heuer, Steffan/Kölling, Martin (2003): Das globale Duff. Ein Auto, drei Märkte. In: McKinsey Wissen, Nr. 06/2003, 66-77.

Grieger, Manfred/Gutzmann, Ulrike/Schlinkert, Dirk (2006): Volkswagen Chronik. Historische Notate. Schriftenreihe der Historischen Kommunikation der Volkswagen AG, Heft 7, Volkswagen, Wolfsburg, 2006.

Hein, Christoph (2008): Volkswagen macht sich auf 230 Hektar in Indien breit. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 08.04.2008, 19.

Herz, Carsten (2007): Deutsche Autobauer fahren in den USA hinterher. In: Handelsblatt, 14./15./16.12.2007, 28.

Herz, Carsten (2008a): Starke Exporte bescheren VW Absatzrekord. In: Handelsblatt, 14.01.2008, 14.

Herz, Carsten (2008b): Geplantes US-Werk von VW lockt Zulieferer an. In: Handelsblatt, 25.01.2008, 17.

Herz, Carsten/Schneider, Marc C. (2008): VW plant US-Werk mit Porsche. In: Handelsblatt, 13.05.2008, 1.

Hillebrand, Walter (2007): Angreifer aus Wolfsburg. In: Capital, Nr. 25/2007, 22-30.

Hoffbauer, Andreas (2005): Lieber Chrom und Leder statt Airbag. Internetseiten der WirtschaftsWoche, 2005. URL: <http://www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/lieber-chrom-und-leder-statt-airbag-101622/> (Stand 12.06.2008).

Hoffbauer, Andreas (2007a): VW beschert Chinesen Luxus-Passat. Internetseiten des Handelsblatts, 2007. URL: http://www.handelsblatt.com/News/Auto/Auto-News/_pv/grid_id/1048455/_p/205913/_t/ft/_b/1293358/default.aspx/vw-beschert-chinesen-luxus-passat.html (Stand 12.06.2008).

Hoffbauer, Andreas (2007b): China: VW knackt Millionenmarke. In: Handelsblatt, 12./13./14.10.2007, 15.

Hoffbauer, Andreas (2008): VW fährt Konkurrenz in China davon. In: Handelsblatt, 11./12./13.01.2008, 17.

Holtbrügge, Dirk/Puck, Jonas F. (2005): Geschäftserfolg in China. Strategien für den größten Markt der Welt. Springer, Berlin et al., 2005.

Homola, Peter (2007): Neues Detroit an der Newa. In: Automobil + Produktion, Februar 2007, 28-31.

Jarnagin, Chip/Slocum Jr., John W. (2007): Creating Corporate Cultures Through Mythopoeitic Leadership. In: Organizational Dynamics, Jg. 36, Nr. 3, 2007, 288-302.

Katzensteiner, Thomas/Seiwert, Martin/Köhler, Angela (2007): Toyota. Der hungrige Riese. In: WirtschaftsWoche, 26.11.2007, 77-88.

Kirsch, Werner (2001): Die Führung von Unternehmen. 2., durchgesehene Auflage, Barbara Kirsch, Herrsching, 2001.

Klöpfer, Heike (2002): Konfiguration und Koordination internationaler Forschungs- und Entwicklungsnetzwerke. Diss. Universität Bayreuth, Bayreuth, 2002.

Krogh, Henning (2008): VW zielt auf Südstaaten. In: Automobilwoche, 14.01.2008, 6.

- Krugman, Paul R./Obstfeld, Maurice (2006):** Internationale Wirtschaft. Theorie und Politik der Außenwirtschaft. 7. Auflage, Pearson, München et al., 2006.
- Kutschker, Michael/Schmid, Stefan (2008):** Internationales Management. 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Oldenbourg, München, Wien, 2008.
- Liker, Jeffrey K. (2006):** Der Toyota-Weg. 14 Managementprinzipien des weltweit erfolgreichsten Automobilkonzerns. FinanzBuch, München, 2006.
- Mayer-Kuckuk, Finn/Herz, Carsten (2008):** Konjunkturflaute bremst Toyota aus. In: Handelsblatt, 29./30./31.08.08, 16.
- Miller, Roger (1994):** Global R&D Networks and Large-Scale Innovations. The Case of the Automobile Industry. In: Research Policy, Jg. 23, Nr. 1, 1994, 27-46.
- Müller, Oliver (2008):** VW will in Indien aufholen. In: Handelsblatt, 10.01.2008, 14.
- Nissan (2008):** Facilities Overseas. Internetseiten der Nissan Motor Corporation, 2008. URL: http://www.nissan-global.com/en/company/ptofile/en_establishment/index.html (Stand 12.06.2008).
- Özgenic, Kayhan/Gude, Hubert (2007):** „Lebensbedrohliche“ Dollarkrise. Internetseiten des Focus', 2007. URL: http://www.focus.de/finanzen/boerse/aktien/luftfahrt/airbus_aid_140059.html (Stand 12.06.2008).
- Ohno, Taiichi (1983):** Foreword. In: Monden, Yasuhiro (1983): Toyota Production System. Practical Approach to Production Management. Industrial Engineering and Management Press, Atlanta, 1983, i-ii.
- Ohno, Taiichi (1988):** Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Productivity Press, Cambridge et al., 1988.
- o.V. (2001):** Der Kostendruck-Baukasten. Internetseiten des Spiegels, 2001. URL: <http://www.spiegel.de/auto/aktuell/0,1518,169667,00.html> (Stand 12.06.2008).
- o.V. (2006):** Volkswagen kämpft um chinesische Kunden. In: Handelsblatt, 23.06.2006, 19.
- o.V. (2008a):** Volkswagen schafft 8500 Jobs. Internetseiten des manager magazins, 2008. URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,541813,00.html> (Stand 12.06.2008).
- o.V. (2008b):** VW entscheidet sich für US-Werk. Internetseiten der WirtschaftsWoche, 2008. URL: <http://www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/vw-entscheidet-sich-fuer-us-werk-292599/> (Stand 12.06.2008).
- o.V. (2008c):** BMW steht vor „enormen Herausforderungen“. Internetseiten der WirtschaftsWoche, 2008. URL: <http://www.wiwo.de/handelsblatt/bmw-will-schwachem-dollar-trotzen-269935> (Stand 12.06.2008).
- o.V. (2008d):** Mittelklasse-Limousine für Amerika. Internetseiten des Handelsblatts, 2008. URL: http://www.handelsblatt.com/news/_pv/_p/200038/_t/ft/_b/1431278/default.aspx/index.html (Stand 12.06.2008).
- o.V. (2008e):** Neuentwickelte Volkswagen für die Volksrepublik. Internetseiten der AutoNews, 2008. URL: <http://www.lycos.de/auto/news.html,4748/neuentwickelte-volkswagen-fuer-die-volksrepublik.html> (Stand 12.06.2008).
- o.V. (2008f):** VW Made in China. Internetseiten der Automobil Revue, 2008. URL: http://www.automobilrevue.ch/artikel_24193.html (Stand 12.06.2008).
- o.V. (2008g):** Toyota Unit Signs Contract to Build Plant near Sendai. In: The Japan Times, 22.02.2008, 3.
- o.V. (2008h):** Technical Development. Internetseiten der Volkswagen AG, 2008. URL: http://www.vw.com.cn/cds/?menu_uid=566 (Stand 29.09.2008).

- Pearce, Robert D./Singh, Satwinder (1992):** Globalizing Research and Development. Palgrave Macmillan, London, 1992.
- Peitsmeier, Henning (2007):** Nächste Ausfahrt Amerika. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 31.10.2007, 28.
- Peitsmeier, Henning/Ritter, Johannes (2008):** Volkswagen wird Europa zu klein. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 01.07.2008, U5.
- Porter, Michael E. (1986a):** Competition in Global Industries: A Conceptual Framework. In: Porter, Michael E. (1986, Hrsg.): Competition in Global Industries. Harvard Business School Press, Boston, 1986, 15-60.
- Porter, Michael E. (1986b):** Changing Patterns of International Competition. In: California Management Review, Jg. 28, Nr. 2, 1986, 9-40.
- Ritter, Johannes (2008):** Volkswagen will Weltmarktführer werden. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 14.03.2008, 21.
- Ronstadt, Robert C. (1978):** International R&D: The Establishment and Evolution of Research and Development Abroad by Seven U.S. Multinationals. In: Journal of International Business Studies, Jg. 9, Nr. 1, 1978, 7-24.
- Rugman, Alan/Brain, Cecilia (2003):** Multinational Enterprises Are Regional, Not Global. In: Multinational Business Review, Jg. 11, Nr. 1, 2003, 3-12.
- Sackmann, Sonja A. (2005):** Toyota Motor Corporation. Eine Fallstudie aus unternehmenskultureller Perspektive. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 2005.
- Schmid, Stefan (2000):** Dezentralisation von Forschung und Entwicklung in internationalen Unternehmungen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung bei deutschen Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmungen. Diskussionsbeitrag der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt Nr. 139, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Ingolstadt, 2000.
- Schmid, Stefan (2003):** How Multinational Corporations Can Upgrade Foreign Subsidiaries: A Case Study from Central and Eastern Europe. In: Stütting, Heinz-Jürgen/Dorow, Wolfgang/Claassen, Frank/Blazejewski, Susanne (2003, Hrsg.): Change Management in Transition Economies: Integrating Corporate Strategy, Structure and Culture. Palgrave/Macmillan, Houndmills, Basingstoke, New York, 2003, 273-290.
- Schmid, Stefan/Daniel, Andrea (2007):** Die Internationalität der Vorstände und Aufsichtsräte in Deutschland. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 2007.
- Schneider, Marc C. (2007a):** Winterkorns Weihnachtsbotschaft. In: Handelsblatt, 18.12.2007, 15.
- Schneider, Marc C. (2007b):** Volkswagen-Chef will die Rendite vervierfachen. In: Handelsblatt, 20.12.2007, 17.
- Schneider, Marc C. (2007c):** Volkswagen baut auf Russland. In: Handelsblatt, 29.11.2007, 21.
- Schneider, Marc C. (2008a):** VW jagt Toyota. In: Handelsblatt, 24.04.2008, 25.
- Schneider, Marc C. (2008b):** Volkswagen packt das US-Abenteuer an. In: Handelsblatt, 09.07.2008, 15.
- Schneider, Marc C./de Peretti, Bénédicte (2008):** VW zeigt Porsche die Grenzen auf. Interview mit Martin Winterkorn. Internetseiten des Handelsblatts, 2008. URL: http://www.handelsblatt.com/News/Unternehmen/Industrie/_pv/_p/200038/_t/ft/_b/1431435/default.aspx/vw-chef-zeigt-porsche-die-grenzen-auf.html (Stand 12.06.2008).
- Spear, Steven (2004):** Management à la Toyota. In: Harvard Business Manager, Jg. 82, Nr. 7, 2004, 36-47.
- Spear, Steven/Bowen, H. Kent (1999):** Decoding the DNA of the Toyota Production System. In: Harvard Business Review, Jg. 77, Nr. 5, 1999, 96-106.

Spiller, Kristina (2007): Volkswagen kämpft um Anschluss an Weltspitze. In: Financial Times Deutschland, 20.12.2007, 8.

Stewart, Thomas A./Raman, Anand P.

(2007): Lessons From Toyota's Long Drive. The HBR Interview. Katsuaki Watanabe. In: Harvard Business Review, Jg. 85, Nr. 7, 2007, 74-83.

The Associated Press (2007): Toyota Subsidiary Announces New Car Assembly Plant for Japan. Internetseiten der International Herald Tribune, 2007. URL: <http://www.iht.com/articles/ap/2007/10/23/business/AS-FIN-COM-Japan-Toyota.php> (Stand 12.06.2008).

Toyota (2001): Toyota Motor Corporation Annual Report 2001 (Year ended March 31, 2001). Toyota, Toyota City, 2001.

Toyota (2002): Toyota Motor Corporation Annual Report 2002 (Year ended March 31, 2002). Toyota, Toyota City, 2002.

Toyota (2003): Toyota Motor Corporation Annual Report 2003 (Year ended March 31, 2003). Toyota, Toyota City, 2003.

Toyota (2004): Toyota Motor Corporation Annual Report 2004 (Year ended March 31, 2004). Toyota, Toyota City, 2004.

Toyota (2005): Toyota Motor Corporation Annual Report 2005 (Year ended March 31, 2005). Toyota, Toyota City, 2005.

Toyota (2006): Toyota Motor Corporation Annual Report 2006 (Year ended March 31, 2006). Toyota, Toyota City, 2006.

Toyota (2007a): Toyota Motor Corporation Annual Report 2007 (Year ended March 31, 2007). Toyota, Toyota City, 2007.

Toyota (2007b): Toyota in Europe. March 2007 Edition. Toyota, Brüssel, 2007.

Toyota (2008a): History of Toyota. Internetseiten der Toyota Motor Corporation, 2008. URL: <http://www.toyota.co.jp/en/history/1950.html> (Stand 12.06.2008).

Toyota (2008b): Manufacturing. Locations of Toyota Facilities. Internetseiten der Toyota Motor Corporation, 2008. URL: http://www.toyota.co.jp/en/about_toyota/manufacturing/index.html (Stand 12.06.2008).

Toyota (2008c): Manufacturing. Worldwide Operations. Internetseiten der Toyota Motor Corporation, 2008. URL: http://www.toyota.co.jp/en/about_toyota/manufacturing/worldwide.html (Stand 12.06.2008).

Toyota (2008d): Design, R&D. Internetseiten der Toyota Motor Corporation, 2008. URL: http://www.toyota.co.jp/en/about_toyota/rd/index.html (Stand 12.06.2008).

Toyota (2008e): Company Profile. Internetseiten der Toyota Motor Corporation, 2008. URL: http://www.toyota.co.jp/en/about_toyota/index.html (Stand 12.06.2008).

Toyota (2008f): Toyota in the World 2008. Toyota, Toyota City, 2008.

Toyota (2008g): The 'Corolla' Philosophy. Concept – Global Development. Internetseiten der Toyota Motor Corporation, 2008. URL: <http://www.toyota.co.jp/en/vision/corolla/concept/global.html> (Stand 12.06.2008).

Toyota (2008h): The 'Corolla' Philosophy. Concept – Customer First. Internetseiten der Toyota Motor Corporation, 2008. URL: http://www.toyota.co.jp/en/vision/corolla/concept/customers_first.html (Stand 12.06.2008).

Trost, Christoph (2006): VW-Design: Wo der Erbkönig geboren wird. Internetseiten des manager magazin, 2006. URL: <http://www.managermagazin.de/life/auto/0,2828,427388,00.html> (Stand 12.06.2008).

VDA (2004): Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015 – Die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie. Materialien zur Automobilindustrie, Nr. 32, Verband der Automobilindustrie, Frankfurt am Main, 2004.

Volkswagen (2001): Geschäftsbericht 2000 der Volkswagen AG. Volkswagen, Wolfsburg, 2001.

Volkswagen (2002): Geschäftsbericht 2001 der Volkswagen AG. Volkswagen, Wolfsburg, 2002.

Volkswagen (2003): Geschäftsbericht 2002 der Volkswagen AG. Volkswagen, Wolfsburg, 2003.

Volkswagen (2004): Geschäftsbericht 2003 der Volkswagen AG. Volkswagen, Wolfsburg, 2004.

Volkswagen (2005a): Geschäftsbericht 2004 der Volkswagen AG. Volkswagen, Wolfsburg, 2005.

Volkswagen (2005b): Volkswagen Group stellt neue China-Strategie vor. Restrukturierung mit „Olympic Program“. Pressemitteilung, Volkswagen, Wolfsburg, 2005.

Volkswagen (2006): Geschäftsbericht 2005 der Volkswagen AG. Volkswagen, Wolfsburg, 2006.

Volkswagen (2007): Geschäftsbericht 2006 der Volkswagen AG. Volkswagen, Wolfsburg, 2007.

Volkswagen (2008a): Geschäftsbericht 2007 der Volkswagen AG. Volkswagen, Wolfsburg, 2008.

Volkswagen (2008b): Strategie 2018. Internetseiten der Volkswagen AG, 2008. URL: http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/de/sustainability_and_responsibility/Strategie_und_Management/Strategie_2018.html (Stand 12.06.2008).

Volkswagen (2008c): Navigator 2008. Zahlen, Daten, Fakten. Volkswagen, Wolfsburg, 2008.

Volkswagen (2008d): Produktionsstandort. Internetseiten der Volkswagen AG, 2008. URL: http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/de/the_group/production_plants.html (Stand 12.06.2008).

Volkswagen (2008e): 1949 – 1960. Internetseiten der Volkswagen AG, 2008. URL: http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/de/the_group/history/1949-1960.html (Stand 12.06.2008).

Volkswagen (2008f): Innovation. Internetseiten der Volkswagen AG, 2008. URL: <http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/de/innovation.html> (Stand 12.06.2008).

Volkswagen (2008g): Internal Partners. Internetseiten des Volkswagen of America Electronics Research Laboratory, 2008. URL: <http://www.vwerl.com/partners/internal.html> (Stand 12.06.2008).

Volkswagen (2008h): Fields. Internetseiten des Volkswagen of America Electronics Research Laboratory, 2008. URL: <http://www.vwerl.com/research/fields.html> (Stand 12.06.2008).

von Boehmer, Alexander (1995): Internationalisierung industrieller Forschung und Entwicklung. Typen, Bestimmungsgründe und Erfolgsbeurteilung. Gabler, Wiesbaden, 1995.

Zielke, Andreas E. (2003): Andere Länder, andere Sitten. In: McKinsey Wissen, Nr. 06/2003, 77.

Im Gespräch mit Ralf Kalmbach

Partner und Head of Automotive bei Roland Berger
Strategy Consultants

„Die weltweite Steuerung der Wertschöpfungsaktivitäten ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.“

Herr Kalmbach, je mehr Wertschöpfungsaktivitäten von Unternehmen weltweit verteilt durchgeführt werden, desto größer wird der Bedarf, diese abzustimmen und zu steuern. Existieren Ihrer Beratungserfahrung nach bei den Automobilherstellern Unterschiede in der Art und Weise, wie die Koordination der verteilten Wertschöpfungsaktivitäten erfolgt?

Toyota stellt hinsichtlich der weltweiten Koordination von Wertschöpfungsaktivitäten ein sehr gutes Beispiel dar. Der japanische Hersteller besitzt weltweit verteilte Produktionsstätten, in denen häufig regionenspezifische Modellvarianten hergestellt werden. Dennoch wird zum Beispiel die Komponentenproduktion gezielt von der Zentrale in Toyota City gesteuert. Sie legt die weltweite Verteilung der verschiedenen Produktionsaktivitäten des japanischen Herstellers fest, also wo Werke angesiedelt und wo welche Komponenten produziert werden, und stimmt sie aufeinander ab. Der südkoreanische Hersteller Hyundai geht ähnlich vor.

Bei anderen Herstellern findet man diese zentrale Steuerung der Wertschöpfungsaktivitäten nicht in derart ausgeprägter Form. Zum Vergleich: General Motors (GM) koordiniert seine Wertschöpfungsaktivitäten in den USA nur wenig mit den Aktivitäten in Asien oder den Aktivitäten in Europa. Es findet nur eine geringe Abstimmung zwischen den regionalen Tochtergesellschaften statt. Der weltweite Produktionsverbund wird bei Toyota und Hyundai deshalb sehr viel stringenter geführt als bei GM; die einzelnen Standorte und Aktivitäten sind besser aufeinander abgestimmt.

Volkswagen hat begonnen, sein weltweites Wertschöpfungsnetzwerk ähnlich wie Toyota zu koordinieren. Es wird allerdings noch einige Zeit dauern, bis Volkswagen eine Führungsstruktur entwickelt haben wird, wie Toyota sie bereits heute aufweist. Unter den Volumenherstellern sind Toyota und Hyundai hinsichtlich der Koordination des gesamten Wertschöpfungsverbunds als führend zu bezeichnen. Bei den Premiumher-

stellern ist ebenfalls eine höhere Koordination zu beobachten. Dies liegt in der Regel aber daran, dass die Produktion ohnehin geographisch viel zentralisierter ist.

Im Rahmen der Diskussion über die Anforderungen der Globalisierung an Unternehmen wird die geographische Verteilung der Wertschöpfung in der Regel ausführlich thematisiert. Die weltweite Steuerung der Wertschöpfungsaktivitäten ist allerdings ebenfalls ein entscheidender Erfolgsfaktor. Und diese Steuerung wird in der Praxis allzu oft vernachlässigt.

Wie zeigen sich Koordination und Steuerung bei den betroffenen Herstellern?

Unmittelbar mit der globalen Steuerung verbunden ist die Einführung von Produktionssystemen, die weltweit verfügbar gemacht und eingesetzt werden. Auf diese Weise werden die Prozesse nicht in jedem Werk auf der Welt neu erfunden. Hier kann Toyota wieder als Vorbild dienen: Wenn Sie heute Werke von Toyota irgendwo auf der Welt besuchen, dann finden sie dort immer dieselben Abläufe vor – unabhängig davon, wo auf der Welt sie sich gerade befinden und welche Modelle in dem Werk produziert werden. General Motors und Volkswagen sind davon noch weit entfernt. Die Abläufe in einem VW-Werk in Brasilien unterscheiden sich deut-

lich von einem VW-Werk in China oder dem VW-Stammwerk in Wolfsburg. Beide Hersteller müssen noch viel verändern, um hinsichtlich der konzernweiten Koordination zu Toyota aufzuschließen. Sie müssen ihre Produktionssysteme und die technologische Basis noch viel stärker vereinheitlichen.

Diese einheitlichen Strukturen sind die Voraussetzung für eine globale Koordination. Dazu sind beispielsweise weltweit identische Führungsprinzipien erforderlich. In einem Werk von Toyota werden etwa 20 Key Performance Indicators (KPI) verwendet. Ob im Werk in Toyota City oder woanders auf der Welt – es sind immer dieselben KPI. Dies hat zur Folge, dass ein Toyota-Manager, der in ein anderes Toyota-Werk auf der Welt kommt, sich sofort zurechtfindet. Wenn Sie hingegen heute vom VW-Stammwerk in Wolfsburg in ein VW-Werk nach Brasilien versetzt werden, dann brauchen Sie – wenn Sie gut sind – drei Monate, bis Sie einigermaßen begriffen haben, wie das Werk im Grundsatz funktioniert. Es ist als Automobilhersteller bereits schwer genug, sich an die landesspezifischen Gegebenheiten anzupassen. Sie dürfen deshalb nicht auch noch zusätzliche Komplexität erzeugen, indem Unterschiede zwischen den einzelnen Werken bestehen. Das weiß Toyota gut – und das löst Toyota gut.

Man unterscheidet häufig zwischen einer strukturellen, einer technokratischen und einer personenorientierten Koordination. Welche Bedeutung wird der personenorientierten Koordination, die den „Faktor Mensch“ berücksichtigt, Ihrer Meinung nach bei den Automobilherstellern eingeräumt?

Das ist sehr unterschiedlich. Und wieder ist Toyota meiner Meinung nach dabei führend. Der japanische Hersteller hat verstanden, welches Potenzial in der Ressource Mensch liegt. Er trägt dafür Sorge, dass dieses Potenzial entwickelt wird. Toyota hat in jedem Werk permanente Trainingszentren für alle Mitarbeitererebenen eingerichtet. Jeder Mitarbeiter muss alle 14 Tage eine Trainingssitzung von ein paar Stunden durchlaufen, um mit den neuesten Verfahren, Methoden und Prozessen im Unternehmen vertraut zu werden. Das Thema Training ist bei Toyota sehr hoch aufgehängt. Bei den westlichen Herstellern hingegen werden Mitarbeiter oftmals nicht systematisch ausgebildet.

Und auch der Respekt vor einem Mitarbeiter, der einen Fehler entdeckt hat und beispielsweise das Montageband anhält, ist vorbildlich. In der westlichen Kultur wird derjenige erschossen, der so etwas tut. Bei Toyota hingegen gilt: Der Mitarbeiter war aufmerksam und in dem Moment der Meinung, dass ein Fehler vorliegt. Damit ist er seiner Aufgabe nachgekommen. Ob wirklich ein Fehler vorlag oder nicht, spielt zunächst keine Rolle. Diese Achtung gegenüber dem Menschen und seinem Potenzial ist etwas Außergewöhnliches. Im Westen wird der Mitarbeiter primär als Produktivitätsfaktor betrachtet: Mitarbeiter werden eingesetzt, informiert und Regeln werden kommuniziert.

Allerdings macht sich bei diesen Themen auch die japanische Kultur bemerkbar, welche die angesprochenen Aspekte begünstigt. Bei Toyota werden Menschen anders betrachtet als in der Industriekultur, die sich im Westen entwickelt hat. Dies hat entscheidenden Einfluss auf die gesamte Führung, die in einem Unternehmen ausgeübt wird.

Welche Instrumente der personenorientierten Koordination werden bei Toyota, dem von Ihnen geschilderten Vorbild in Sachen Koordination, besonders intensiv eingesetzt?

Dem Austausch von Mitarbeitern wird bei Toyota eine große Bedeutung beigemessen. Mitarbeiter werden dort regelmäßig versetzt und lernen so immer wieder neue Unternehmensbereiche kennen. Auf diese Weise entwickeln sie eine ganzheitliche Perspektive auf das Unternehmen. Ich halte dieses Vorgehen für sehr sinnvoll. Bei westlichen Automobilherstellern wird dies noch nicht so konsequent praktiziert.

Darüber hinaus gelingt dem japanischen Hersteller auch die kulturelle Integration seiner Mitarbeiter in den weltweit verstreuten Werken. Toyota hat seine ursprünglich japanische Unternehmenskultur in alle Werke exportiert und jeweils an die lokalen Gegebenheiten angepasst. Im Kern ist die Unternehmenskultur deshalb an allen Standorten weltweit die gleiche. Dies hat zur Folge, dass alle Arbeiter und Angestellten auf der ganzen Welt eine Sprache sprechen und sich als Teil einer weltweiten Gemeinschaft fühlen.

Welche Vorgehensweisen lassen sich bei Automobilherstellern hinsichtlich der strukturellen Koordination unterscheiden? Welchen Führungsanspruch erhebt vor allem die Zentrale bei der Steuerung der verstreuten Wertschöpfungsaktivitäten?

Die Automobilhersteller unterscheiden sich hier insbesondere hinsichtlich der Führung der Regionalgesellschaften. Betrachten wir beispielsweise General Motors Europe, die europäische Tochtergesellschaft von General Motors. Sie wird von der US-amerikanischen Muttergesellschaft primär über finanzielle Budgets gesteuert. Was die Tochtergesellschaft mit diesem Geld dann macht, welche Technologien sie beispielsweise entwickelt oder welche Komponenten sie einkauft, wird nicht mehr von der Muttergesellschaft beeinflusst. GM Europe kann mehr oder weniger eigenständig handeln.

Toyota geht anders vor. Die regionalen Tochtergesellschaften des japanischen Herstellers besitzen auch eine gewisse Eigenständigkeit, zum Beispiel hinsichtlich des Produktdesigns für die lokalen Märkte und der Vertriebsstruktur. Aber die grundlegenden Themen, wie die Fragen, wo ein bestimmtes Modell gebaut wird, welche Komponenten verwendet werden oder wie der Produktionsprozess ablaufen soll, werden durch die Zentrale in Japan entschieden. Die Führung



Ralf Kalmbach – Partner und Head of Automotive bei Roland Berger Strategy Consultants

der Tochtergesellschaften geschieht nicht durch die Zuweisung von Budgets, sondern durch Entscheidungen über konkrete Aktivitäten und Prozesse. Zum Beispiel muss auch die Verwendung eines anderen Moduls für die Klimaanlage in Europa durch die Zentrale in Japan genehmigt werden. Die nötigen Diskussionen und Nachweise sind dabei aufwändig und zeitraubend. Denn es wird nicht nur überlegt, ob ein solches Vorgehen in Europa überhaupt sinnvoll ist, sondern auch, ob dieses Vorgehen insgesamt besser ist und ob man nicht auch in Japan diese Maßnahme vornehmen sollte.

Warum geht Toyota Ihrer Erfahrung nach so vor? Warum betreibt Toyota diesen vergleichsweise hohen Abstimmungsaufwand?

Weil Toyota bedenkt, dass beispielsweise ein anderes Klima-Modul eine Komplexitätserhöhung bedeuten würde und deshalb kritisch ist, zum Beispiel hinsichtlich der Kosten. Bei GM Europa hingegen wird einfach etwas gemacht – und am Ende finden Sie in jeder Tochtergesellschaft ein individuelles Stück – und noch eins und noch eins. Bei GM wird darauf nicht geachtet, sondern nur auf die finanziellen Zahlen geschaut. Die finanziellen Zahlen sind bei Toyota eher eine Resultante aus der Überzeugung, dass die Dinge ursächlich richtig gemacht werden. Der große Unterschied liegt also darin, wie detailliert ein Hersteller sich um die Aktivitäten

und Prozesse in den Tochtergesellschaften kümmert – also ob er beispielsweise einen inhaltlichen oder finanziellen Führungsanspruch hat.

So wie Sie Toyota hinsichtlich der Organisation und Führung als vorbildlich bezeichnet haben, wurde der japanische Hersteller in der Vergangenheit auch in anderen Bereichen als Referenz betrachtet. Ist Toyota deshalb das Erfolgsmodell schlechthin in der Automobilindustrie?

Das muss man sehr differenziert betrachten. In der Vergangenheit war Toyotas Modell sehr erfolgreich. Aber in dem Maße, in dem die Wettbewerber dieses Toyota-System kopieren und damit ähnliche Effekte erzielen, zum Beispiel im Qualitätsmanagement, in dem Maße verliert dieses System auch die Überlegenheit, die ihm inhärent war. Wenn Volkswagen in den USA ein Werk eröffnet und spezifische Produkte für den amerikanischen Markt entwickelt, wie das die anderen Hersteller im amerikanischen Markt tun, dann bleiben relativ wenige Vorteile für Toyota bestehen. Rückblickend muss man sagen: Toyota hat eine extrem eindrucksvolle Leistung gezeigt, vor allem gegenüber einer schlafenden und die Zeichen der Zeit missachtenden US-amerikanischen Automobilindustrie. Aber je mehr die Wettbewerber aufwachen und das System übernehmen, umso mehr nimmt natürlich auch die Überlegenheit Toyotas ab.

Auf der anderen Seite muss man aber auch beachten, dass der gesamten Arbeitsweise von Toyota ein anderes kulturelles Verständnis zugrunde liegt. Dieses hat wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beigetragen und lässt sich nicht so einfach kopieren. Bereits vor 20 Jahren haben die deutschen Hersteller unzählige Flugzeuge voll mit eigenen Managern zu Toyota geschickt, um sich zum Beispiel das Toyota-Produktionssystem anzuschauen. Von den Produktionsmethoden abgesehen, hat sich bis heute aber nichts Grundlegendes geändert. Der Erfolg Toyotas wird auch durch die Unternehmenskultur begründet. Toyota glaubt daran, dass jede kleine Verbesserung am Ende eine große Wirkung haben wird; und dieser Glaube wird in einer beeindruckenden Konsequenz und Konstanz gelebt. Dies betrifft zum Beispiel nicht nur das eigene Unternehmen, sondern auch die Zusammenarbeit mit den Zulieferern, die eng in Toyotas Systeme integriert werden, mit denen offen kooperiert wird und wo ein gegenseitiges Vertrauen aufgebaut wird. Gerade in diesem Bereich können westliche Hersteller noch sehr viel von Toyota lernen. Deshalb ist meine Prognose: Toyota wird an Überlegenheit verlieren, aber immer noch zu den besten Herstellern der Welt zählen. ■

Ralf Kalmbach

Ralf Kalmbach ist Partner bei Roland Berger Strategy Consultants und leitet das Global Automotive Competence Center.

Bevor er 2004 zu Roland Berger kam, war er als Geschäftsführer und Senior Partner in der Münchener Niederlassung von Mercer Management Consulting tätig. Er verantwortete Mercers Beratungstätigkeiten in der Automobilbranche und leitete das Global Automotive Team des Unternehmens.

Nach über zwanzigjähriger Beratungstätigkeit und zwei Jahren bei einem Automobilhersteller verfügt Ralf Kalmbach über umfassende Erfahrung in der Automobilindustrie.

Er unterstützt europäische, amerikanische und asiatische Großunternehmen bei ihrer Strategiefindung und der Gestaltung ihrer Geschäftsprozesse angesichts der Globalisierung und der sich ändernden Erwartungen der Kunden. Sein Schwerpunkt ist die Entwicklung und Umsetzung wertorientierter Strategien und innovativer Organisationsformen.

Dezentrale Zentralisierung

Rumänien im Zentrum der Wertschöpfung für Renaults Logan

1. Der Renault-Konzern als Vorreiter im Segment der Low-Cost-Cars	67
1.1 Das Konzept des Logan	67
1.2 Die Kostenminimierung beim Logan	68
1.3 Der Verkaufserfolg des Logan	70
1.4 Der Logan im weltweiten Markt für Low-Cost-Cars	74
2. Die Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten für den Logan	77
2.1 Produktion – Zentrales Hauptwerk mit dezentralen Montagewerken	77
2.2 Beschaffung – Hoher Lokalisierungsgrad dank Qualifizierungsmaßnahmen	83
2.3 Entwicklung – Zunehmende Dezentralisierung in die Zielmärkte	86
2.4 Logistik – Rückgrat des „Hub-and-Spoke“-Produktionsnetzwerks	88
3. Schwellen- und Entwicklungsländer als Quelle von weltweiten Wettbewerbsvorteilen	90
Quellen	93

1. Der Renault-Konzern als Vorreiter im Segment der Low-Cost-Cars

1.1 Das Konzept des Logan

Dem französischen Automobilhersteller Renault gelang mit der Markteinführung des so genannten → Low-Cost-Cars (LCC) Logan im Jahr 2004 ein in der Automobilbranche viel beachteter Erfolg. Der Logan, der in den meisten Ländern unter der Marke der rumänischen → Tochtergesellschaft Dacia vertrieben wird und teilweise schon für einen Preis unter 6.500 Euro erhältlich ist, entwickelte sich binnen kurzer Zeit zu einem der erfolgreichsten Modelle des französischen Konzerns. Renault erschloss mit diesem Auto ein neues Marktsegment, das bis dahin kein anderer Hersteller in dieser Konsequenz für sich entdeckt hatte. Viele Automobilhersteller hatten es zuvor sogar für unmöglich gehalten, dass sich ein „anständiges“ Auto in dieser Preisklasse produzieren lasse und am Markt durchsetzen könne. Seit Renault mit dem Erfolg des Logan das Gegenteil bewiesen hat, werden Low-Cost-Cars, zu denen Automobile mit einem Verkaufspreis von ungefähr 10.000 US-Dollar (ca. 7.500 Euro) oder weniger gezählt werden, in der Automobilindustrie als eine der großen Wachstumschancen für die Zukunft gehandelt. „Logan is a spectacular example that really rattled the industry. Logan has really set the terms of the debate“, erklärt hierzu Glenn Mercer, Automobilexperte der Schweizer Bank UBS (Guilford 2007).

Renault erschloss mit dem Logan ein neues Marktsegment, das bis dahin kein anderer Hersteller in dieser Konsequenz für sich entdeckt hatte.

Die Entwicklung eines Low-Cost-Cars geht bei Renault auf den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden Louis Schweitzer zurück, der Mitte

der 1990er Jahre die große Abhängigkeit des französischen Automobilherstellers von den gesättigten westeuropäischen Märkten erkannte. „Um das rentable Wachstum von Renault zu sichern, entschloss ich mich 1995, die Expansion des Unternehmens auf Märkten außerhalb Europas voranzutreiben“, erläutert Schweitzer seine Pläne (Dacia 2004: 1). Sein Ziel war insbesondere, die Märkte in → Schwellenländern und fortgeschrittenen → Entwicklungsländern zu erschließen. In diesen Ländern, die sich im Übergang vom Entwicklungsland zum → Industrieland befinden (bzw. diesem nahe sind), konnten sich bis dahin nur wenige Einwohner ein Auto leisten; die Erwartung steigender Einkommen machte diese Märkte aber aus der Sicht von Renault für die Zukunft interessant.

Grundlage für das Low-Cost-Car ist das Prinzip der Einfachheit.

Zur Verwirklichung dieser Pläne gab Renault-Chef Schweitzer seinen Entwicklern im F&E-Hauptquartier des Konzerns, dem „Technocentre“ in Guyancourt bei Paris, den Auftrag, ein Modell mit einem Einstiegspreis von 5.000 Euro zu entwerfen. Im Jahr 1998 wurde daraufhin unter dem Projektnamen X90 damit begonnen, ein entsprechendes Low-Cost-Modell neu zu konstruieren. Damit die Preisvorgabe erfüllt werden konnte, musste das Modell konsequent dem Prinzip der Einfachheit unterstellt werden. Das „Billigauto“ konnte deshalb weder eine umfangreiche Ausstattung noch das neueste Design besitzen. Im Gegensatz zu allen vorherigen Modellen des Renault-Konzerns wurde es bewusst nicht für Märkte in Industrieländern entwickelt, sondern auf die Bedingungen und Bedürfnisse in aufstrebenden Volkswirtschaften

zugeschnitten. Aus diesem Grund musste es beispielsweise nicht nur hinsichtlich des Kaufpreises, sondern auch im Unterhalt günstig sein.

Als Ergebnis des Entwicklungsprozesses wurde Ende 2004 eine fünftürige Stufenheck-Limousine unter dem Namen Dacia Logan auf den Markt gebracht. Auf Basis derselben → Plattform folgten im Jahr 2006 der Kombi Logan MCV

1.2 Die Kostenminimierung beim Logan

Um eine besonders kostengünstige Konstruktion des neuen Fahrzeugs zu ermöglichen, wandten die Ingenieure von Renault drei spezielle Methoden an: die „Design-to-Cost“-Methode, die „Carry-Over“-Methode und die „Methode der computergestützten Entwicklung“ („Computer Aided Engineering“). Mit Hilfe der „Design-to-Cost“-Methode wurde bereits während der Entwicklung des Logan eine konsequente Kostenminimierung in den Fokus gerückt. Die Fahrzeugstückkosten konnten verringert werden, indem auf gewöhnliche Bauteile und günstige Materialien zurückgegriffen sowie rein optische Elemente weggelassen wurden. Beispielsweise führte die Verwendung eines identischen Außenspiegels für die linke und rechte Fahrzeugseite zu Einsparungen von ca. 2 Euro pro hergestelltem Fahrzeug.

Kostenreduktion hat Konsequenzen für die Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette.

Die Überlegungen zur effizienten Konstruktion des Low-Cost-Cars setzten aber nicht nur bei den direkten Kosten des Fahrzeugs an, sondern berücksichtigten auch indirekte Einsparmöglichkeiten im Produktions- und Beschaffungsprozess. Einfach herzustellende Karosserieformen und eine begrenzte Anzahl von Ausstattungsvarianten reduzieren die Produktionskomplexität und dadurch die Produktionskosten. Des Weiteren lassen sich zum Beispiel die Werkzeugkosten verringern, indem die Front- und Heckscheiben des Modells nur leicht gekrümmt

(Multi Convivial Vehicle), im Jahr 2007 der Leichttransporter Logan Van (auf Basis des Logan MCV) und der Logan Pick-up sowie 2008 das Schwestermodell Sandero, ein Kompaktwagen mit Schrägheck, bei dem mehr als 70 % der Bauteile identisch mit denen des Logan sind. Darüber hinaus hat Renault bereits den Entwurf eines Geländewagens in der Logan-Modellreihe angekündigt.

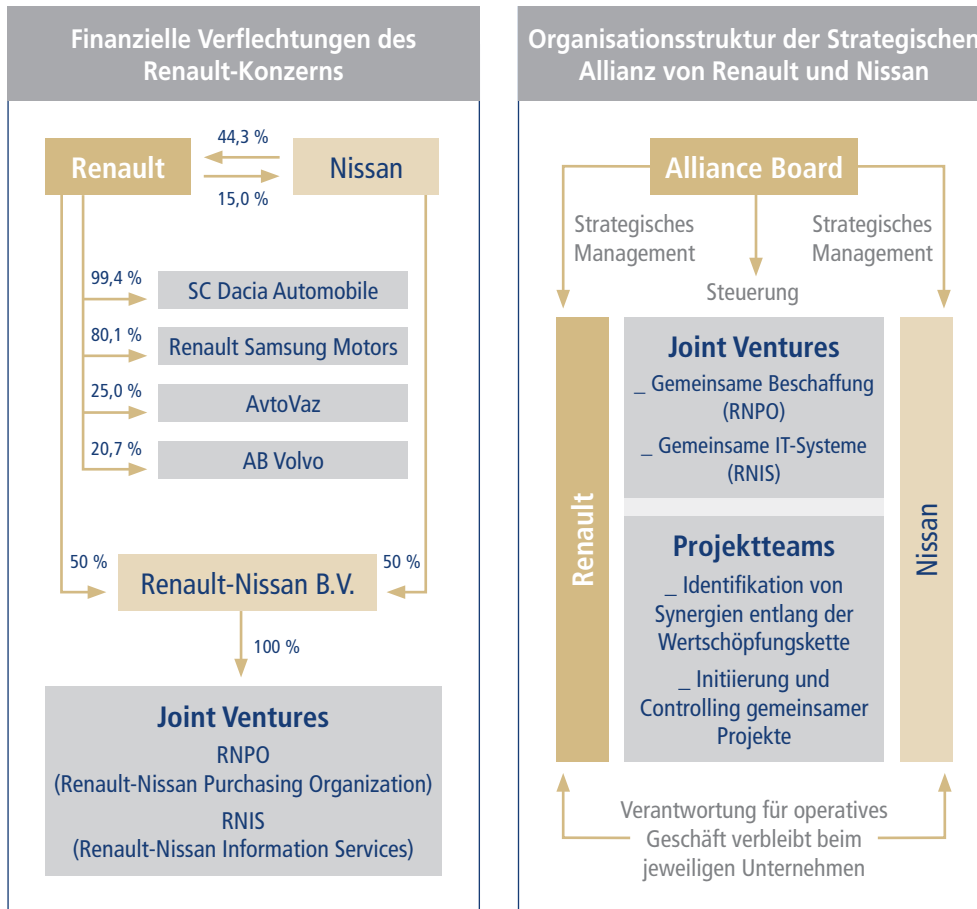
sind und deswegen einfacher eingebaut werden können. Schließlich wurde im Hinblick auf die geplante Produktion des Logan in Schwellen- und Entwicklungsländern auch beschlossen, weitgehend Bauteile aus herkömmlichem Stahl zu verwenden, da dieser nicht nur günstiger, sondern in den Produktionsländern auch leichter vor Ort zu beschaffen ist als beispielsweise Aluminium.

Die Anwendung der „Carry-Over“-Methode bedeutete, bestehende Bauteile und Konstruktionslösungen von anderen Fahrzeugmodellen zu verwenden, deren Kosten in der Regel bereits amortisiert waren und die ihre Qualität und Zuverlässigkeit im Praxiseinsatz bewiesen hatten. Auf diese Weise ließen sich weitere Kosteneinsparungen in Entwicklung und Produktion realisieren sowie die Unterhaltskosten des Modells senken. Im Falle des Logan wurden zum Beispiel Bauteile übernommen, die bereits bei anderen Modellen des Renault-Konzerns und des Partners Nissan eingesetzt wurden. Renault und Nissan, die seit 1999 durch eine → Strategische Allianz sowie gegenseitige → Minderheitsbeteiligungen verbunden sind, arbeiten – wie in Abbildung 1 dargestellt – in vielen Bereichen zusammen, was sich auch auf den Logan positiv auswirkte.¹

Der Logan basiert auf der Plattform B, die von Renault und Nissan gemeinsam für die Modelle Renault Clio, Renault Modus, Nissan Micra und Nissan Cube entwickelt wurde. Dabei wurde die Hinterachse des Logan von dieser Plattform

¹ Eine ausführliche Darstellung und Erläuterung der Strategischen Allianz zwischen Renault und Nissan findet sich in Schmid/Hartmann (2007).

Abbildung 1: Die finanziellen Verflechtungen des Renault-Konzerns und die Organisationsstruktur der Strategischen Allianz mit Nissan



Stand: 31.03.2008.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Renault (2005: 4, 8), Schmid/Hartmann (2007: 351f.), Renault (2008b: 4).

| Bertelsmann Stiftung

übernommen; die Vorderachse stammt allerdings von der Vorgängerversion des heutigen Renault Clio. Auch die elektronische Zentraleinheit und das Heizsystem wurden ursprünglich in anderen Modellen des Renault-Konzerns eingesetzt. Auf Basis der Plattform B wurden allein im Jahr 2007 weltweit ca. 1,9 Millionen Fahrzeuge gefertigt, was fast einem Drittel der 6,2 Millionen Fahrzeuge entspricht, die Renault und Nissan zusammen verkauft haben. Auf diese Weise erzielten die Allianzpartner Synergieeffekte in der Entwicklung und → Skaleneffekte in der Produktion. Beides senkt auch die Kosten des Logan. Aus Kundensicht ist darüber hinaus von Bedeutung, dass ein Low-Cost-Car den → Wettbewerbsvorteil des niedrigen Kaufpreises (teilweise) wieder verlieren würde, wenn in der Folge hohe Kosten im Unterhalt, zum Beispiel aufgrund häufiger Wartungs- und Reparatur-

arbeiten, entstehen würden. Die Verwendung im Praxiseinsatz mehrfach bewährter Bauteile durch die „Carry-Over“-Methode mindert dieses Risiko.

Der Wettbewerbsvorteil des niedrigen Kaufpreises ginge durch hohe Kosten im Unterhalt teilweise verloren.

Schließlich konnten durch den umfassenden Einsatz von Computermodellen und Computersimulationen zusätzliche Einsparungen in der Entwicklung des Modells und der Produktionswerkzeuge erzielt werden. Zwar ist die computergestützte Entwicklung von Fahrzeugen in der Automobilbranche bereits seit längerem üblich, sie wurde bis dato aber noch nicht bei allen Modellen in diesem Umfang angewandt. Durch

die virtuelle Simulation sämtlicher Entwicklungsschritte, zum Beispiel der Geräuschtests, entfiel beim Logan der kostenintensive Bau von Prototypen. Allein durch die konsequente Anwendung der „Methode der computergestützten Entwicklung“ konnten im Vergleich zur herkömmlichen Fahrzeugentwicklung 20 Millionen Euro an Entwicklungskosten eingespart werden. Lediglich 360 Millionen Euro gab Renault insgesamt für die Entwicklung des Logan aus – etwa die Hälfte des in der Automobilindustrie für neue Modelle durchschnittlich üblichen Betrags.

Die Anwendung dieser drei Methoden wurde im Projekt X90 durch bewusste personenorientierte → Koordination unterstützt, indem zahlreiche Mitarbeiter in das Projekt integriert wurden, die

1.3 Der Verkaufserfolg des Logan

Der Logan wurde Ende des Jahres 2004 in Rumänien, Tschechien, Marokko, Algerien und der Türkei in den Markt eingeführt. Schon wenig später wurde er auch in den angrenzenden Ländern vertrieben, nämlich in den baltischen Staaten (Estland, Lettland, Litauen), Russland, Polen, der Slowakei, Ungarn, Slowenien, Kroatien und Tunesien. Darüber hinaus stieß Renault auch auf eine unerwartet hohe Nachfrage in den westeuropäischen Ländern. Nachdem Renault-Händler in Deutschland, Frankreich und Italien damit begonnen hatten, den Logan auf eigene Faust für ihre Kunden zu importieren, verkaufte der französische Hersteller ab 2005 den Dacia Logan – entgegen den ursprünglichen Plänen – auch in Frankreich, Belgien, Luxemburg, den Niederlanden, Deutschland, der Schweiz, Italien und Spanien. Heute wird der Logan in insgesamt 59 Ländern vertrieben. Deutschland war im Jahr 2007 mit 17.500 verkauften Fahrzeugen der fünftgrößte Absatzmarkt des Logan hinter Rumänien (101.800 Einheiten), Russland (67.844 Einheiten), Frankreich (32.600 Einheiten) und Indien (17.706 Einheiten).

bereits an der Entwicklung des Renault Twingo mitgearbeitet hatten. Bei diesem Modell hatte Renault 1992 erstmals eine strenge Kostenminimierung verfolgt, um in der hart umkämpften Klasse der Kleinwagen die Kunden mit einem niedrigen Verkaufspreis überzeugen zu können. Die im Twingo-Projekt gewonnenen Erfahrungen wurden nun im Entwicklungsprozess des Logan berücksichtigt. „Die bei der Entwicklung des Twingo 1992 eingeführte „Design-to-Cost“-Methode konnte mit dem Beginn des Programms X90 [...] entscheidend verbessert werden“, wie Odile Paciatici, Entwicklungsleiterin des Projekts X90, berichtet (Dacia 2004: 3). Im Nachhinein kann die Entwicklung des relativ günstigen Twingo also als eine Art Testlauf für die Entwicklung des Low-Cost-Cars Logan betrachtet werden.

Als → Internationalisierungsstrategie verfolgte Renault beim Logan im Hinblick auf das → Timing eine kombinierte → Wasserfall-Sprinkler-Strategie: Zwar wurde das Modell sukzessive in mehreren Phasen in die verschiedenen Ländermärkte eingeführt, jede dieser Phasen umfasste aber mehrere Ländermärkte gleichzeitig.² Nur die ersten beiden Phasen der → Strategie verliefen dabei wie von Renault geplant; mit der Nachfrage aus Westeuropa, die in der dritten Internationalisierungsphase beantwortet wurde, hatte der Automobilhersteller vorher nicht gerechnet. Das Beispiel des Logan zeigt also eindrucksvoll, dass Internationalisierungsprozesse nicht vollständig intendiert ablaufen müssen, sondern durch unvorhergesehene Ereignisse gelenkt werden können.³ Unternehmen sollten deshalb bei der Internationalisierung auch Signale aus umliegenden Märkten beobachten, um frühzeitig zusätzliche Chancen wahrzunehmen.

Die Markenstrategien beim Eintritt in neue Märkte entspringen konzernübergreifenden Überlegungen. So wird der Logan in 50 Ländern

² Für einen Überblick über Timingstrategien vgl. Kutschker/Schmid (2008: 984-995). Es ist allerdings zu beachten, dass es sich in diesem Falle nicht um den Markteintritt des Renault-Konzerns in ein Land handelt, sondern um den erstmaligen Eintritt in ein bestimmtes Marktsegment.
³ Für Erläuterungen zu den unterschiedlichen Initialkräften von Internationalisierungsprozessen vgl. z.B. Aharoni (1966) und Kutschker/Schmid (2008: 425-431). Die Unterscheidung zwischen geplanten und ungeplanten (emergenten) Strategien wird grundsätzlich von Mintzberg (1978) bzw. Mintzberg/Waters (1985) getroffen.

unter der Marke Dacia und in sieben Ländern unter der Marke Renault angeboten. Dabei wird der Logan in Ländern, in denen Renault bereits als designorientierte Volumenmarke im Markt etabliert ist, zum Beispiel in Mitteleuropa, der Türkei oder Nordafrika, unter dem Markennamen Dacia vertrieben. Auf diese Weise werden das Angebot des Renault-Konzerns durch die zweite Marke ergänzt und neue Kundensegmente angesprochen. In denjenigen Ländern, in denen Renault noch nicht besonders stark präsent ist, wird der Logan zur Erschließung des Marktes unter der Marke Renault verkauft – zum Beispiel im Iran, aber auch in Russland, Argentinien, Brasilien und Mexiko. Selbst unter der Marke Nissan ist der Logan mittlerweile erhältlich: Der Allianzpartner hat das Erfolgsmotivmodell inzwischen in Mexiko und in Südafrika in seine Modellpalette aufgenommen. Der Konzern verfolgt also eine Strategie der (weitgehenden) Standardisierung des Produkts bei einer Diffe-

renzung der Marke, und zwar in Abhängigkeit von der aktuellen Etablierung der Marke Renault sowie der für sie zukünftig angestrebten Marktpositionierung.

Die aktuelle Etablierung der Marke Renault und die für sie angestrebte Positionierung bestimmen, unter welcher Marke das Low-Cost-Car angeboten wird.

Abbildung 2 gibt einen Überblick über ausgewählte Ländermärkte, die Marke, unter der der Logan dort verkauft wird, und den entsprechenden Einstiegspreis des Modells. Es wird deutlich, dass der ursprünglich von Louis Schweitzer propagierte Einstiegspreis von 5.000 Euro nicht realisiert wird. Allenfalls nach Abzug der beim Autokauf anfallenden Steuern wird er in einigen wenigen Ländern erreicht, beispiels-

Abbildung 2: Vermarktung des Modells Logan in ausgewählten Ländermärkten

Marke des Logan	Land	Listenpreis (inkl. Steuern)		Verkaufte Einheiten (2007)
		Landeswährung	Euro	
Dacia	Rumänien	22.656 Leu	6.150	102.062
Dacia	Marokko	72.200 Dirham	6.326	12.639
Dacia	Deutschland	7.200 Euro	7.200	17.301
Dacia	Algerien	719.000 DA	7.224	9.090
Dacia	Ukraine	11.390 US-Dollar	7.368	9.350
Dacia	Frankreich	7.600 Euro	7.600	32.688
Dacia	Türkei	15.800 Neue Lira	8.363	8.951
Renault	Indien	425.186 Rupien	6.793	17.706
Renault (Tondar) ¹⁾	Iran	ca. 97.500.000 Rial	ca. 6.900	10.657
Renault	Russland	272.450 Rubel	7.419	67.844
Renault	Kolumbien	26.390.000 Dollar	9.272	k.A.
Renault	Brasilien	29.490 Real-Dollar	11.344	14.764
Renault	Venezuela	41.000.000 Bolívar Fuerte	12.369	13.379
Nissan (Aprio) ¹⁾	Mexiko	114.900 Mex-Dollar	7.050	k.A.
Nissan (NP200) ¹⁾	Südafrika	89.100 Rand ²⁾	7.605	k.A.

Stand: 1. Halbjahr 2008 (Listenpreise) bzw. 31.12.2007 (verkaufte Einheiten).

1) In Klammern: Lokal abweichender Modellname des Logan.

2) Preis des Nissan Bakkie 1400, den der Logan Pick-up ab Oktober 2008 ersetzen wird.

Hinweis: Die Umrechnung in Euro erfolgte jeweils auf Basis des durchschnittlichen Monatsendwechsellkurses im ersten Halbjahr 2008 (Devisenkursstatistik der Deutschen Bundesbank). Zum Vergleich der Listenpreise wurde jeweils die günstigste angebotene Ausstattungsvariante herangezogen.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Recherchen in den einzelnen Ländern.

Bertelsmann Stiftung

weise in Rumänien oder Marokko. Dennoch unterbietet der Logan die herkömmlichen Fahrzeugklassen preislich, sodass die Bezeichnung Low-Cost-Car nach wie vor zutrifft. Lediglich in Brasilien und Venezuela wird der Logan für einen Preis von deutlich über 10.000 Euro angeboten und ergänzt damit Renaults Modellpalette in der Mittelklasse, anstatt als Low-Cost-Car eine Alternative unterhalb dieses Segments darzustellen.

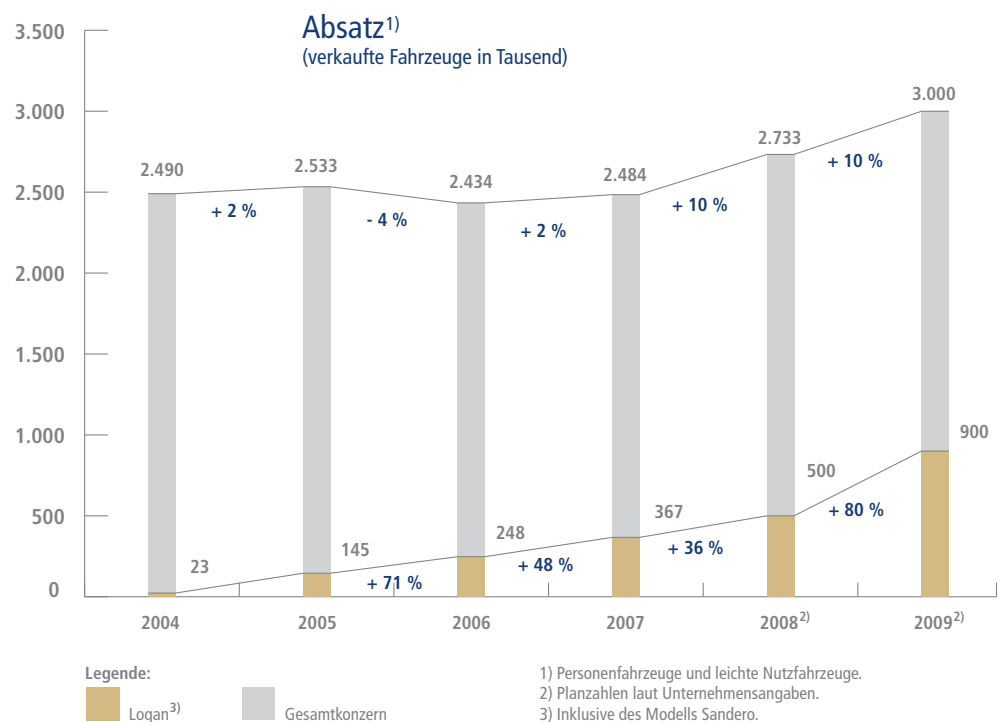
In Westeuropa gibt es in der Preisklasse von 9.000 bis 10.000 Euro, in die der Logan mit zusätzlichen Ausstattungselementen (z. B. Servolenkung, Klimaanlage oder Seitenairbags) fällt, zwar auch Modelle anderer Hersteller, wie den Citroën C1 (Einstiegspreis 9.190 Euro), den Toyota Aygo (Einstiegspreis 9.350 Euro) oder den Ford Ka (Einstiegspreis 9.600 Euro), doch handelt es sich bei diesen Fahrzeugen ausnahmslos um Kleinwagen. Der Logan hingegen ist ein geräumiges Modell, das zur Golf-Klasse gezählt wird. Zielgruppe von Renault sind dementsprechend in erster Linie Familien, die

das für diese Preisklasse große Raumangebot schätzen. Gewerbliche Kunden werden mit den Modellvarianten MCV, Van oder Pick-up ebenso angesprochen.

Viele Kunden, zum Beispiel in Osteuropa, konnten sich mit dem Logan zum ersten Mal ein eigenes Auto leisten. Andere Käufer des Logan, etwa in Westeuropa, erwarben Marktstudien zufolge bislang Gebrauchts- statt Neuwagen. Weitere Kunden wiederum besitzen bereits ein Auto und kauften den Logan als günstigen Zweitwagen. Aus diesen Gründen sind nach Auskunft von Renault-Händlern in Deutschland, wo der Logan zum Einstiegspreis von 7.200 Euro verkauft wird, keine → Kannibalisierungseffekte bei den Renault-Modellen zu bemerken.

Der Erfolg des Logan macht die rumänische Tochter zu einer tragenden Säule des Renault-Konzerns.

Abbildung 3: Absatzentwicklung des Renault-Konzerns sowie des Modells Logan



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Geschäftsberichten und Unternehmensangaben.

BertelsmannStiftung

Durch den Erfolg des Logans entwickelte sich die rumänische Tochtergesellschaft Dacia, die das Modell zu großen Anteilen produziert, zu einer tragenden Säule des Renault-Konzerns. Während die Marke Renault in Westeuropa sinkende Absatzzahlen hinnehmen musste und Marktanteile verlor, konnte der Renault-Konzern in den übrigen Märkten der Welt aufgrund des Logan deutliche Absatzzuwächse verzeichnen. Im Geschäftsjahr 2007 verbuchte Renault allein beim Logan eine Absatzsteigerung von fast 120.000 Fahrzeugen – ein Plus von über 48 %. Der Gesamtkonzern konnte – inklusive Dacia und über alle Modelle hinweg – im gleichen Zeitraum nur ein Absatzplus von ca. 50.000 Fahrzeugen ausweisen, was lediglich einem Zuwachs von ca. 2 % entspricht. Der Logan kann somit als Wachstumstreiber des gesamten Renault-Konzerns bezeichnet werden. Ohne das Modell wäre der Gesamtabsatz des Konzerns im Jahr 2007 wiederholt gesunken. Abbildung 3 zeigt die Entwicklung der Verkaufszahlen seit der Einführung des Logan.

Hinter den Modellen Renault Mégane und Renault Clio ist der Logan mit über 350.000 verkauften Fahrzeugen im Jahr 2007 zur Nummer Drei der meistverkauften Modelle des französischen Herstellers aufgestiegen. Die große Nachfrage übertraf im Jahr 2008 die Erwartungen von Renault sogar so stark, dass der französische Hersteller mit der Ausweitung der Fahrzeugproduktion nicht mehr Schritt halten konnte. Lange Wartezeiten von mehreren Monaten waren beim Kauf eines Logan oder Sandero die Folge. Die Gründe für die Unterschätzung des Absatzpotenzials liegen unter anderem darin, dass Renault nicht mit dem großen Interesse in Westeuropa gerechnet hatte. Außerdem konkurrieren Low-Cost-Cars stark mit Gebrauchtwagen; es war schwer vorherzusehen, wie viele Gebrauchtwagenkäufer durch den Logan auf Neuwagen umsteigen würden. Renault hat seine Prognosen und die Kapazitätsplanung mittlerweile aber angepasst. Für das Jahr 2008 plant der französische Konzern, etwa 500.000 Einheiten des Logan und des Sandero zu produzieren und zu verkaufen; im Jahr 2009 sollen es – nach der Realisierung umfassender Kapazitätserweiterungen – schon 900.000 Fahrzeuge sein.

Der Logan ist nicht nur Treiber des Absatzwachstums von Renault, sondern steigert auch die Profitabilität des Konzerns. Renault erwirtschaftet in Westeuropa mit jedem verkauften Logan durchschnittlich eine Umsatzrendite von ca. 15 %. Dies erreicht in der Automobilbranche nur noch der Premiumhersteller Porsche mit dem Modell 911 Carrera. Bei weltweiter Betrachtung erzielte Dacia mit dem Logan 2007 eine Durchschnittsumsatzrendite von ca. 6 %. Der Logan stellt folglich eine wesentliche Stütze des Konzerns dar, um die von Renault-Chef Carlos Ghosn in dem im Februar 2006 vorgelegten Strategiepapier „Contrat 2009“ gesteckten Ziele zu erreichen. Neben dem Absatzziel von 3 Millionen verkauften Fahrzeugen, das sich ursprünglich sogar auf 3,3 Millionen belief, sieht der Plan für das Jahr 2009 unter anderem auch eine annähernde Verdopplung der Umsatzrendite von 3,3 % auf 6 % vor – jenen Wert, den die Tochter Dacia heute schon erreicht. An Dacia liegt es also nicht, wenn Renault bereits das Absatzziel korrigieren musste und auch Gefahr läuft, das angestrebte Renditeziel nicht zu verwirklichen. Hauptursache sind für viele Experten die veralteten Modelle, die noch bis 2007 unter der Marke Renault angeboten wurden.

Der Erfolg Dacias ist für die rumänische Wirtschaft von großer Bedeutung.

Dacia wurde nicht nur zu einem äußerst wichtigen Bestandteil des Renault-Konzerns, sondern ist auch für das Land Rumänien ein großer Gewinn – besonders in wirtschaftlicher Hinsicht: Neben den 14.400 Arbeitsplätzen in den Dacia-Werken hängen heute 4.000 Arbeitsplätze bei den Zulieferunternehmen im Industriepark Pitești, 6.500 Arbeitsplätze im Dacia-Vertriebsnetz sowie 150.000 weitere, in vielfältiger Weise mit Dacia verbundene Arbeitsplätze in Rumänien von dem Automobilhersteller ab. Renault und Dacia tragen damit zur wirtschaftlichen Entwicklung des Landes bei. Das Unternehmen Dacia alleine erwirtschaftete im Jahr 2007 2 % des rumänischen Bruttosozialprodukts. Darüber hinaus hat das Land weltweit an Ansehen gewonnen: François Fourmont, Generaldirektor von Dacia, berichtet: “[...] it is clear that

nowadays there is an association between Logan-Dacia-Romania and that Logan depicts a good image of Dacia and, at the same time, of Romania" (Radoslavescu 2005). Für Rumäniens Premierminister Clin Popescu Triceanu ist der Logan sogar „der beste Botschafter, den Rumä-

nien je hatte" (Kuntz 2008). Und auch die rumänische Bevölkerung empfindet Stolz auf Dacia. Besonders der unerwartet große Absatz des Logan in Westeuropa hat das Selbstbewusstsein gestärkt.

1.4 Der Logan im weltweiten Markt für Low-Cost-Cars

Die steigenden Einkommen in den Schwellen- und Entwicklungsländern sowie ein stärkeres Preisbewusstsein und höhere Unterhaltskosten für Autos in den Industrieländern schaffen die notwendigen Voraussetzungen für den Erfolg von Low-Cost-Cars. Darüber hinaus hat Renault mit dem Logan bewiesen, dass mit einem Low-Cost-Car Gewinn zu erwirtschaften ist. Diese Gründe locken nun viele etablierte Konzerne, aber auch aufstrebende Automobilhersteller aus Schwellen- und Entwicklungsländern, die eigene Entwürfe eines Low-Cost-Cars angekündigt haben. Im Januar 2008 wurde durch den indischen Automobilhersteller Tata Motors ein neuer Referenzwert festgesetzt, als dieser in Neu Delhi den Tata Nano vorstellte. Das als → Ultra-Low-Cost-Car (ULCC) bezeichnete Auto soll in Indien ab 2009 für umgerechnet ca. 1.700 Euro angeboten werden. Dies entspricht 100.000 Rs (auf Hindi Lakh), weshalb der Nano auch als „One-Lakh-Car“ bezeichnet wird. Damit zeigte Tata den anderen Automobilherstellern auf, wie weit der Verkaufspreis eines Autos möglicherweise gesenkt werden kann. „The Renault Logan showed them a unique design is possible. And the Tata Nano showed them how far that could go“, erklärt Nigel Griffiths, Direktor der Automobilsparte des Marktforschungsinstituts Global Insight (Snyder 2008).

Der Großteil der weltweiten Nachfrage nach Low-Cost-Cars kommt aus Schwellen- und Entwicklungsländern, allen voran aus China, Indien und Russland. Die dortige Bevölkerung erfreut sich steigender Einkommen und hegt den Wunsch nach individueller Mobilität. In China und Russland hat die Massenmobilisierung schon vor einiger Zeit eingesetzt, in Indien beginnt sie gerade erst. Auf dem indischen Subkontinent wirkt sich der Wunsch nach Mobilität momentan aber noch auf den boomenden Zwei-

radmarkt aus, da der Preissprung zu den bislang angebotenen Automobilen selbst für den Mittelstand des Landes relativ groß ist. Anbieter von Low-Cost-Cars wollen diese Lücke nun schließen. Zielgruppe des Tata Nano ist deshalb auch die indische Mittelklasse, für die das Modell beileibe nicht so günstig ist, wie die in Industrieländern gebräuchliche Bezeichnung suggeriert.

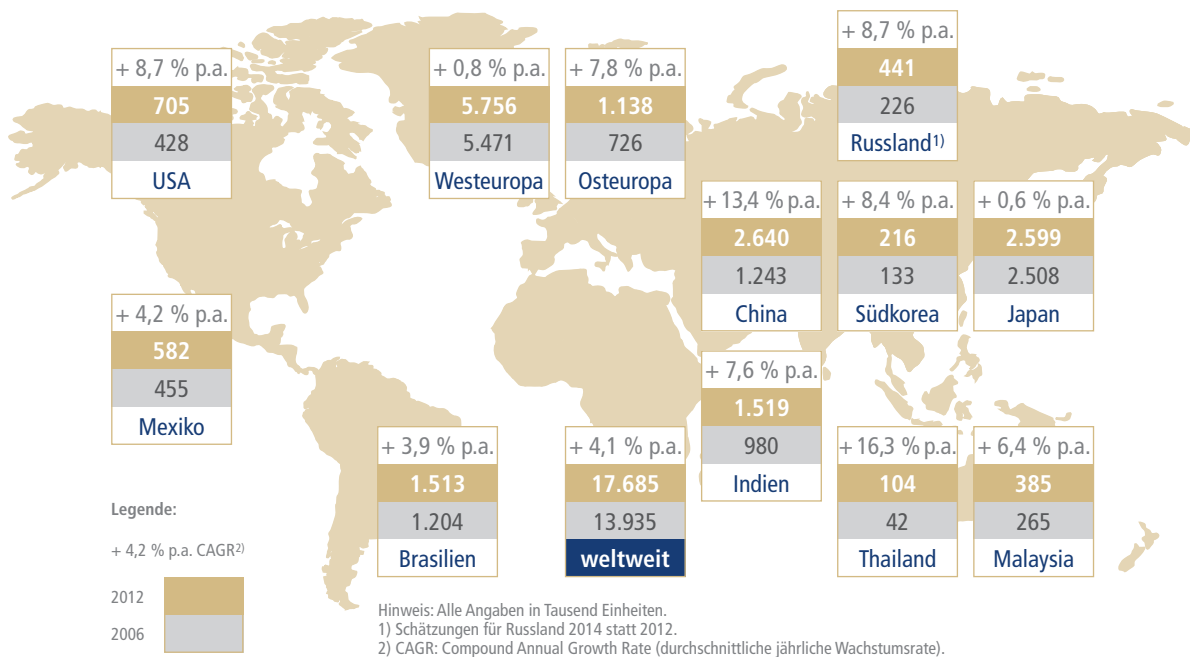
Low-Cost-Cars stellen eines der Wachstumssegmente in der Automobilindustrie dar.

Abbildung 4 zeigt die weltweiten Prognosen für den Absatz von Autos im Niedrigpreissegment (unter 10.000 US-Dollar Verkaufspreis) im Jahr 2012 und vergleicht sie mit den 2006 verzeichneten Absatzzahlen. Die jährlichen Wachstumsraten von 2006 bis 2012 erreichen dabei in Schwellen- und Entwicklungsländern Werte zwischen 3,9 % und 16,3 % pro Jahr. Zum Beispiel wird der chinesische Markt für Low-Cost-Cars den Vorhersagen nach bis 2012 um 13,4 % pro Jahr wachsen. Der Markt für Low-Cost-Cars ist also zweifelsohne ein Wachstumsmarkt.

Verschiedene Automobilhersteller zielen mit ihren Entwürfen jedoch auf ganz unterschiedliche Segmente innerhalb des Low-Cost-Markts, wie Abbildung 5 aufzeigt. Während der Logan mit einem Preis von ca. 7.500 Euro aktuell in Westeuropa das günstigste Auto darstellt, liegt er in Indien trotz des niedrigeren Einstiegspreises von 6.800 Euro schon heute über den Preisen einiger Konkurrenzmodelle. Renault kündigte deshalb bereits kurz nach der Vorstellung des Tata Nano ebenfalls ein Ultra-Low-Cost-Car für den indischen Markt an, das in Zusammenarbeit mit dem größten indischen Auto- und Motorradhersteller Bajaj Auto entwickelt wird. Im Gegensatz zum Logan, der noch in der französischen

Zentrale entstand, soll dieses Ultra-Low-Cost-Car von französisch-indischen Entwicklungsteams vor Ort in Indien konzipiert werden, um es exakt auf die lokalen Kundenbedürfnisse abstimmen zu können.⁴

Abbildung 4: Absatzprognosen für Low-Cost-Cars im Jahr 2012 und jährliche Wachstumsraten für den Zeitraum 2006 bis 2012 in verschiedenen Märkten der Welt



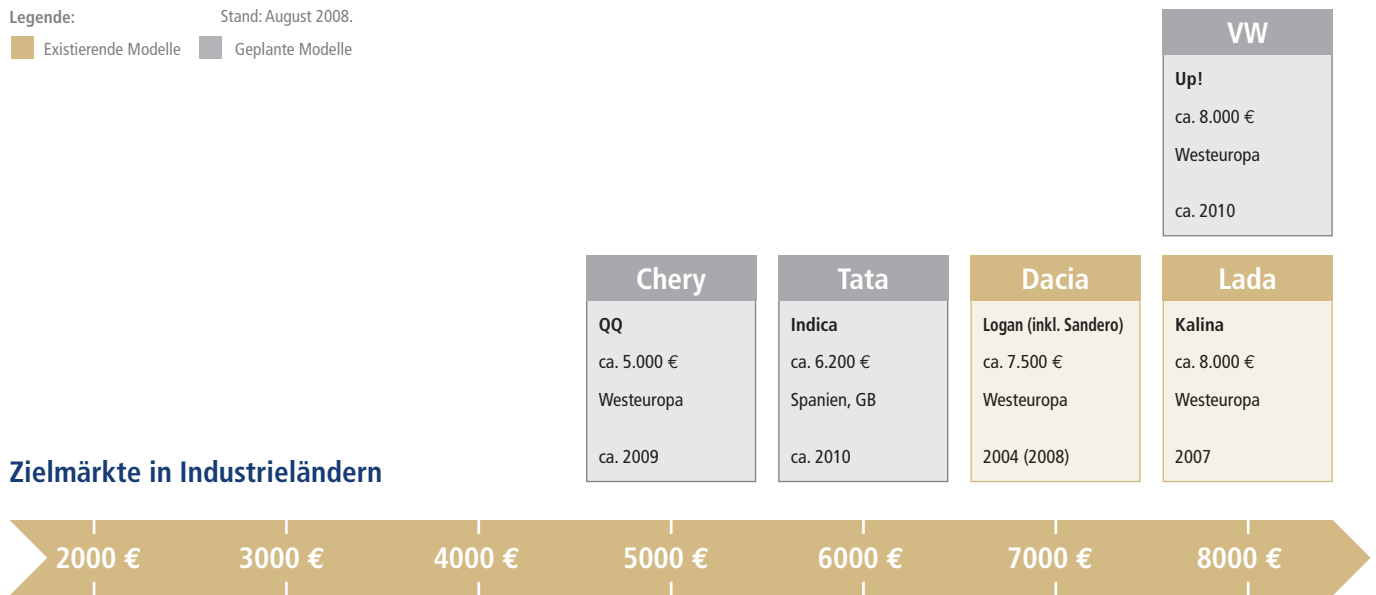
Quelle: In Anlehnung an Uludag (2007: 6).

Bertelsmann Stiftung

⁴ Eine ausführliche Diskussion der Vorteile der dezentralen Durchführung von Entwicklungsaktivitäten findet sich in der Fallstudie über den Volkswagen-Konzern in dieser Publikation.

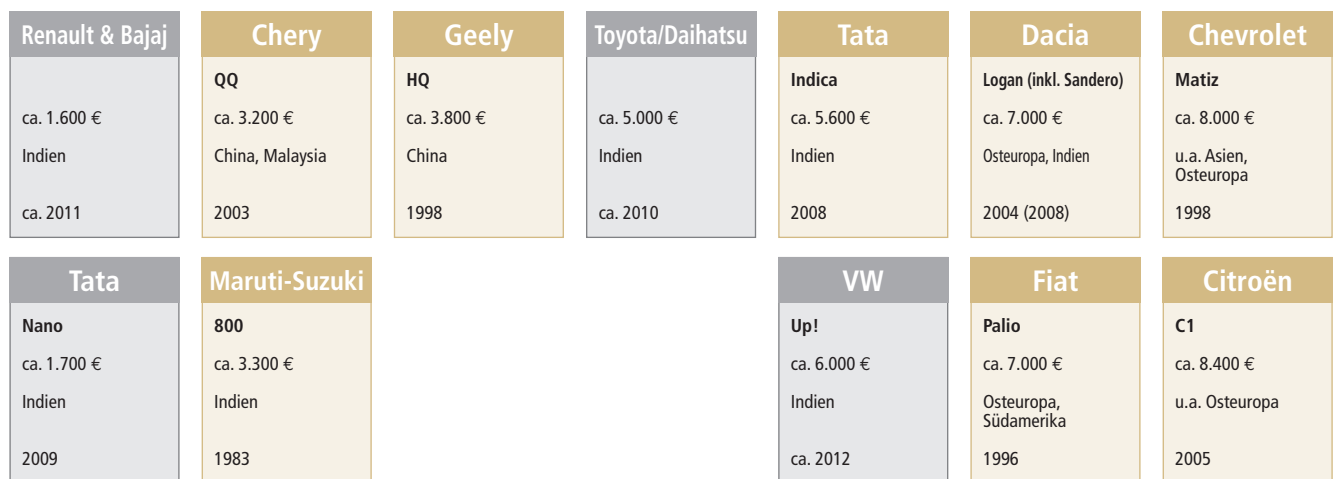
Abbildung 5: Auswahl bereits erhältlicher und von Automobilherstellern angekündigter Low-Cost-Cars

Legende: ■ Existierende Modelle ■ Geplante Modelle Stand: August 2008.



Zielmärkte in Industrieländern

Zielmärkte in Schwellen- und Entwicklungsländern



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Unternehmensangaben und Presseberichten.

Bertelsmann Stiftung

Fazit

Das Marktsegment für Low-Cost-Cars bietet große Wachstumschancen – sowohl in den entwickelten als auch in den aufstrebenden Volkswirtschaften. Etablierte Volumenhersteller, die mit einem eigenen Low-Cost-Modell von diesem Wachstum profitieren wollen, müssen in der Entwicklung gänzlich neue Maßstäbe ansetzen:

- Einfachheit und Robustheit sind wichtige Eigenschaften eines Low-Cost-Cars, um insbesondere in Schwellen- und Entwicklungsländern erfolgreich zu sein.
- „Design-to-Cost“, „Carry-Over“ und die computergestützte Entwicklung stellen effektive Methoden dar, um diese Vorgaben zu erfüllen.

2. Die Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten für den Logan

Die einfache Konstruktion des Logan, die Verwendung günstiger Materialien und die Übernahme bestehender Bauteile waren die Voraussetzungen, um ein Low-Cost-Car anbieten zu können. Die niedrigen Kosten, der niedrige Verkaufspreis und die große Akzeptanz der Kunden erreichte Renault allerdings nicht alleine durch diese technischen Maßnahmen. Viele Voraussetzungen für den Markterfolg des Logan ließen sich erst durch adäquate → Konfiguration und Koordination der gesamten → Wertschöpfungskette schaffen. Zwar wurden die meisten Produktionsschritte für den Logan in Rumänien zentralisiert, das im Vergleich zu Frankreich

deutlich niedrigere Arbeitskosten aufweist. Doch auch in der Beschaffung, in der Entwicklung und in der Logistik wählte Renault neue → Konfigurations- und → Koordinationsansätze, die einen wesentlichen Beitrag zum Erreichen des niedrigen Verkaufspreises des Logan und der Befriedigung der Kundenbedürfnisse leisteten. Was Renault im Einzelnen unternahm, erläutern die folgenden Abschnitte.

Erst eine stimmige Konfiguration und Koordination der Wertschöpfungskette machten den Logan zum Erfolg.

2.1 Produktion – Zentrales Hauptwerk mit dezentralen Montagewerken

Im Rahmen seiner Strategie, ein Low-Cost-Car auf den Markt zu bringen, akquirierte der Renault-Konzern 1999 für 50 Millionen US-Dollar eine → Mehrheitsbeteiligung von 51 % am bis dahin staatlichen rumänischen Automobilhersteller SC Dacia Automobile SA. Diesen Anteil erhöhte das französische Unternehmen in den darauffolgenden drei Jahren schrittweise bis auf 99,3 % und besitzt Dacia damit heute fast vollständig. Renault war damals der einzige Interessent im Rahmen der Privatisierung des maroden Staatsunternehmens und kannte Dacia bereits gut aus einer langjährigen Zusammenarbeit: Von 1968 bis zum Fall des Eisernen Vorhangs hatte Dacia als → Lizenznehmer die Modelle Renault 8 und Renault 12 für die osteuropäischen Märkte produziert. Neben der in Osteuropa bekannten Marke Dacia war Renault an den zwei bestehenden Werken für Fahrzeuge bzw. für Motoren in der Kleinstadt Mioveni bei Pitești, ca. 120 km westlich der rumänischen Hauptstadt Bukarest, interessiert.

Nach dem Kauf des Staatsunternehmens führte Renault eine umfangreiche Sanierung durch, um die beiden fast 40 Jahre alten Produktionsstätten zu modernisieren. Die Werke lagen hinsichtlich der produzierten Qualität und Produktionseffizienz weit hinter modernen Standards zurück und konnten keine wettbewerbsfähigen Fahrzeuge

mehr fertigen. Renault investierte insgesamt fast 500 Millionen Euro, also das Zehnfache des ursprünglichen → Akquisitionspreises, um die Anlagen auf den neuesten Stand zu bringen, Abteilungen neu zu definieren und Prozesse zu optimieren. Das Unternehmen bemühte sich dabei auch in interkultureller Hinsicht sensibel vorzugehen. Die eingeleiteten Maßnahmen wirkten rasch: Zwischen 1999 und 2002 konnte die Anzahl der Störfälle in der Produktion der damals noch vertriebenen alten Dacia-Modelle um 50 % gesenkt werden. Heute gehören die beiden Dacia-Werke, in denen inzwischen nur noch die Logan-Modelle (inklusive des Sandero) produziert werden, sogar zu den effizientesten Werken im gesamten Renault-Konzern. Ohne die erfolgreiche Sanierung durch Renault wäre die rumänische Traditionsmarke Dacia, welche die Volkswagen Rumäniens herstellte und beispielsweise in der DDR das Ansehen einer hochwertigen Marke genoss, von der Bildfläche verschwunden. Durch Renaults Übernahme konnte der einzige Automobilhersteller des Landes fortbestehen und sich sogar international etablieren.

Nach der erfolgreichen Sanierung konnte sich Dacia international etablieren.

Die Modernisierungsmaßnahmen erfolgten unter dem Vorhaben, die Produktionsprozesse für den Logan nur wenig zu automatisieren und die Fahrzeuge stattdessen mit einem hohen Anteil an Handarbeit zu fertigen. Zum einen gilt der Einsatz von Arbeitskräften in Rumänien aufgrund der niedrigen Arbeitskosten auch auf sehr langfristige Sicht als wirtschaftlicher als die Vornahme großer Investitionen in die Automatisierung der Produktion. Zum anderen kann sich manuelle Fertigung gleichzeitig durch eine hohe Qualität auszeichnen, was die Beständigkeit des Fahrzeugs und damit unter anderem die angestrebten niedrigen Unterhaltskosten fördert. Aus diesen Gründen bedienen in der Produktion des Logan und des Schwestermodells Sandero auch heute noch Arbeiter die Blechpressen per Hand oder setzen manuell Schweißpunkte an der Karosserie an. Dieses Vorgehen kommt in der Automobilindustrie sonst nur noch in der Produktion von absoluten Spitzenmodellen, wie zum Beispiel dem Audi R8, zur Anwendung. Abbildung 6 veranschaulicht die Wirtschaftlichkeitsüberlegungen Renaults exemplarisch anhand der Montage des Ersatzradkastens im Fahrzeug.

Darüber hinaus weist Dacia eine hohe Fertigungstiefe in der Produktion des Logan auf, denn alle Produktionsschritte werden in den zwei Werken in Mioveni selbst durchgeführt.

So umfasst das Fahrzeugwerk in Mioveni neben der Endmontage auch ein Presswerk zum Stanzen der einzelnen Karosserieteile, den Karosseriebau, in dem diese Teile zusammengeschweißt werden, sowie eine Lackiererei, in der die fertigen Karosserien ihren Anstrich erhalten. Das benachbarte Motoren- und Getriebewerk stellt Motoren- und Getriebeteile, Ölwannen, Zylinderkopfdeckel und Zwischenträger her. Auf diese Weise erreicht Renault in den Dacia-Werken einen hohen → Local Content in der → Wertschöpfung und profitiert in allen Produktionsschritten von den niedrigeren Kosten für Arbeit und andere Produktionsfaktoren in Rumänien.

Die vorangehenden Erläuterungen zeigen, dass niedrige Arbeitskosten eine wichtige Voraussetzung bei der Wahl des Produktionsstandorts für ein Low-Cost-Car darstellen. Der Logan wird mittlerweile nicht nur in Rumänien, sondern auch in Kolumbien, Brasilien, Marokko, Südafrika, Russland, dem Iran und Indien produziert – allesamt Länder, die niedrige Arbeitskosten aufweisen, gleichzeitig aber auch die Zielmärkte eines solchen Modells darstellen. Im Vergleich zur Produktion in Frankreich lassen sich zum Beispiel durch die Produktion in Rumänien Kosteneinsparungen von 92 % erzielen, wie Abbildung 7 darstellt.

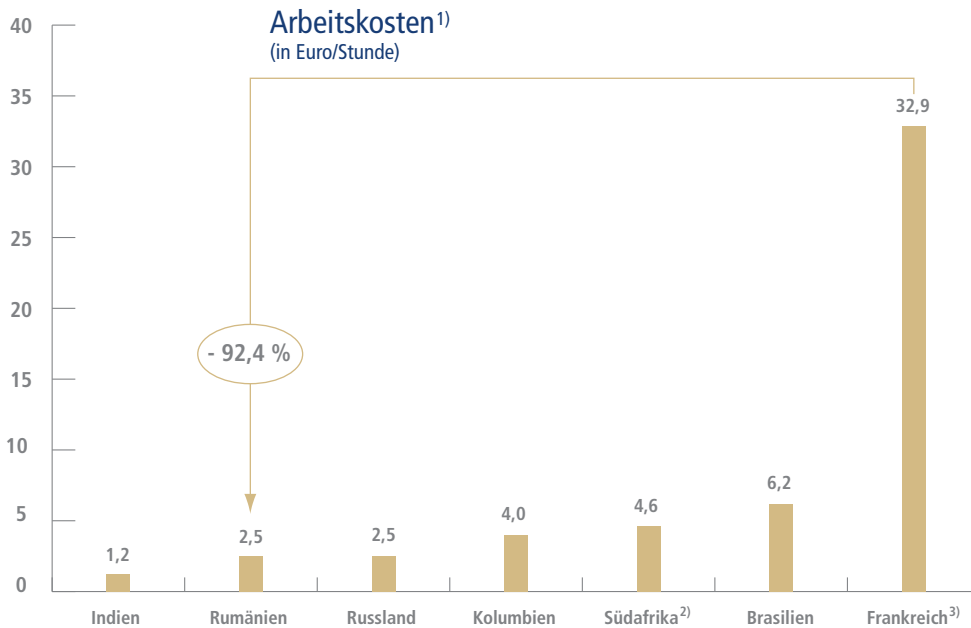
Abbildung 6: Vergleich der Kosten von automatisierter und manueller Fahrzeugproduktion anhand der Montage des Ersatzradkastens

	Automatisierte Montage	Manuelle Montage
Arbeitsschritte	<ul style="list-style-type: none"> _ Bereitlegen der Ersatzradkästen _ Aufbringen des Klebstoffes _ Einpressen des Ersatzradkastens 	
Investitionsvolumen in Anlagen	200.000 Euro	10.000 Euro
Direkte Arbeit	–	1 Arbeiter
Taktzeit	60 Sekunden	60 Sekunden
Kosten pro Fahrzeug		
_ Zwei-Schichten-Betrieb	0,18 Euro Anlagenkosten ¹⁾	0,01 Euro Anlagenkosten ¹⁾
_ Arbeitskosten	2,49 Euro/Stunde	0,05 Euro Arbeitskosten

¹⁾ Inklusive Kapitalkosten, Abschreibungen und Instandhaltungskosten.

Quelle: In Anlehnung an Liebeck et al. (2008: 208), Daten aus ILO Laborsta (2008).

Abbildung 7: Vergleich der Arbeitskosten in ausgewählten Produktionsländern des Logan



Stand: 2005.

1) Arbeitskosten = Löhne und Gehälter sowie Lohnnebenkosten (Vergütung arbeitsfreier Tage, Sonderzahlungen, Aufwendungen für Vorsorgeeinrichtungen, sonstige Personalzusatzkosten).

2) Löhne ohne Lohnnebenkosten statt Arbeitskosten.

3) Werte für 2004.

Hinweis: Für Marokko und den Iran, zwei weitere Produktionsstandorte des Logan, sind leider keine aktuellen Daten verfügbar.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von ILO Laborsta (2008).

| BertelsmannStiftung

Der Verzicht auf eine hohe Automatisierung schuf zusätzliche Arbeitsplätze in Mioveni. Zwar reduzierte Renault die Anzahl der Mitarbeiter von ursprünglich 28.600 zum Zeitpunkt der → Akquisition auf zunächst 11.000 (heute 14.400), doch liegt die Mitarbeiterzahl damit noch immer ungefähr doppelt so hoch wie an anderen europäischen Produktionsstandorten des französischen Konzerns, die eine vergleichbare Kapazität besitzen. In den Dacia-Werken wurden damit doppelt so viele Arbeitsplätze bewahrt, als bei einem in der Branche üblichen Automatisierungsgrad gesichert worden wären. Obwohl die Kündigungsfrist nach rumänischem Arbeitsrecht lediglich zwei Monate beträgt, arbeitete Renault mit den Gewerkschaften einen mehrjährigen Sozialplan zum Personalabbau aus, der Vorruhestandsregelungen, Umschulungsangebote und Existenzgründungshilfen beinhaltet. Dacia gilt deshalb in Rumänien als Vorbild einer sozialverträglichen

Privatisierung. Insgesamt profitierten somit viele Stakeholder vom geringen Automatisierungsgrad in den Dacia-Werken: Renault von der gestiegenen Wirtschaftlichkeit, die Dacia-Mitarbeiter von den zusätzlichen Arbeitsplätzen, die Kunden von der hohen Qualität der Fahrzeuge und der rumänische Staat von einem (wieder) prosperierenden Unternehmen.

Die Wahl des Produktionsstandorts darf sich allerdings nicht auf das Kostenargument beschränken, sondern muss alle Standortfaktoren berücksichtigen.⁵ Der Anteil der Arbeitskosten beträgt in der Automobilproduktion lediglich 15 % bis 25 % der Gesamtherstellungskosten. Niedrige Arbeitskosten können also leicht durch höhere Kosten in anderen Bereichen aufgezehrt werden. Diese entstünden möglicherweise durch eine geringere Produktivität des Standorts, durch eine schlechtere Qualität der dort gefertigten

⁵ Eine ausführliche Diskussion verschiedener Standortfaktoren findet sich in der Fallstudie über Audi in dieser Publikation.

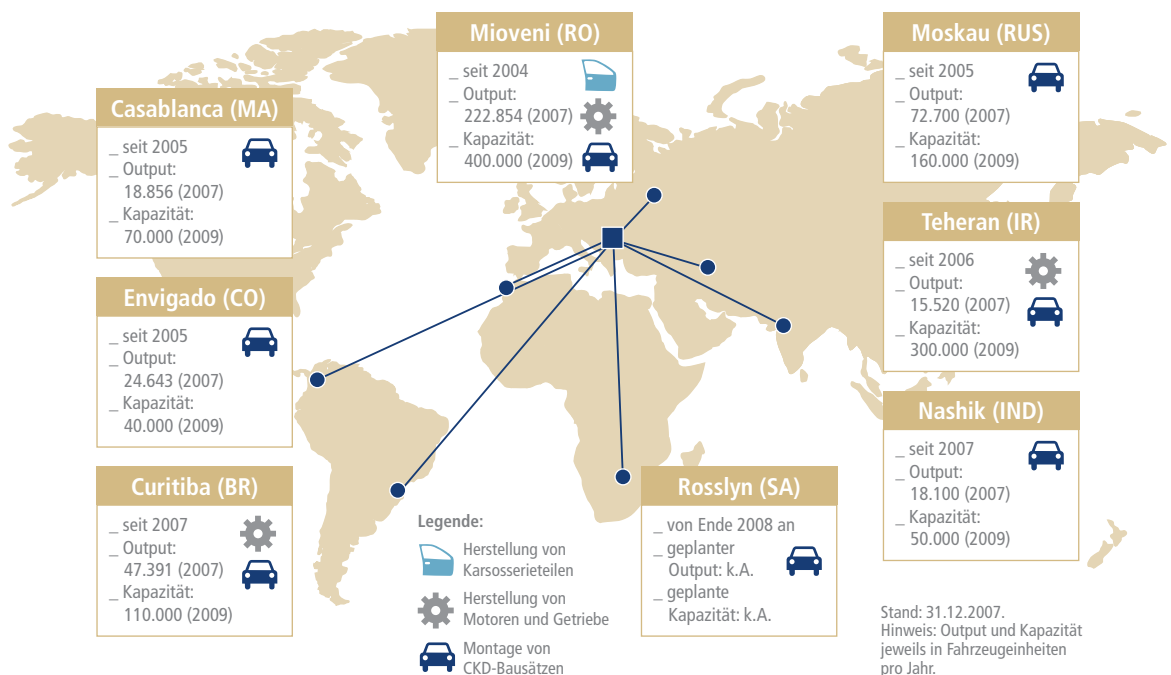
Teile, durch einen aufwändigeren Transport der hergestellten Fahrzeuge oder durch eine schwierigere Beschaffung der Vorprodukte. Rumänien eignet sich sehr gut als Zentrum der Logan-Produktion, da das Land nicht nur Kostenvorteile aufweist, sondern auch hinsichtlich Produktivität und Qualität auf hohem Niveau produzieren kann. „In Rumänien vollzieht sich gerade der Sprung von der einfachen Lohnarbeit zur technisch anspruchsvollen, hochwertigen Produktion“, unterstreicht Dirk Rütze, Leiter der Deutsch-Rumänischen Industrie- und Handelskammer in Bukarest, diesen Sachverhalt (Mick 2004). Das „Transportargument“ wird zudem wieder dadurch entkräftet, dass der Transport der Fahrzeuge in die Zielmärkte der Schwellen- und Entwicklungsländer durch die Produktion vor Ort sogar noch erleichtert wird.

Zur effizienten Konfiguration der Produktionsaktivitäten gehört neben der Wahl eines kostengünstigen Produktionsstandorts auch die Verteilung der konkreten Produktionsschritte innerhalb eines Produktionsnetzwerks, um weitere Einsparpotenziale zu realisieren – unabhängig von den Arbeitskosten. Im Produktionsnetzwerk zur Herstellung des Logan, das ab Ende des

Jahres 2008 weltweit acht Standorte umfassen wird, zentralisiert Renault einen Großteil der → Wertschöpfungsaktivitäten in Mioveni, wie Abbildung 8 zeigt. Die beiden rumänischen Werke bilden die Hauptwerke der Logan-Produktion, in denen alle Fahrzeugbausätze für den weltweiten Bedarf hergestellt werden. Auf diese Weise lassen sich große Stückzahlen erzielen, die zu Skaleneffekten führen. Diese umfassen zum einen → Größeneffekte, wie die Fixkostendegression bzw. steigende Skalenerträge (Economies of Scale), zum anderen → Lerneffekte, die mit zunehmender Produktionsmenge eine beschleunigte und faktorsparsamere – und damit effizientere – Produktion ermöglichen. Beide Effekte sind notwendig, um die Logan-Modelle zu niedrigen Verkaufspreisen anbieten zu können.

Die zentral gefertigten Bausätze werden direkt im rumänischen Werk zusammengebaut, wenn sie für den Vertrieb auf den europäischen Märkten bestimmt sind. Andernfalls werden sie als → CKD-Bausätze („Completely Knocked Down“) in die geographisch verstreuten Montagewerke transportiert, um dort montiert und in die umliegenden Ländermärkte ausgeliefert zu werden. Die Durchführung der Montage als

Abbildung 8: Das „Hub-and-Spoke“-Netzwerk zur Produktion der Logan-Modelle



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Dacia (2004), Renault (2008b: 21), Dacia (2008e) und Presseberichten.

letzter Produktionsschritt vor Ort hat den Vorteil, dass Einfuhrbeschränkungen auf fertige Autos umgangen werden. Eine Einfuhrsteuer von 25 % auf bereits komplett montierte Fahrzeuge, wie sie in Russland zurzeit wirksam wäre, würde den Preisvorteil des Logan zunichte machen. Vereinzelt werden an den Montagestandorten auch Motoren- und Getriebeteile hergestellt, welche die angelieferten Bausätze komplettieren. Der Standort Mioveni ist aber der einzige, der über ein Presswerk und eine Lackiererei verfügt.

Die „Hub-and-Spoke“-Konfiguration empfiehlt sich für Produkte, bei deren Herstellung einerseits Größen- und Lerneffekte wichtig sind, andererseits unterschiedliche Produktvarianten angeboten werden.

Das Fahrzeugwerk und das Motorenwerk im rumänischen Mioveni fungieren damit als zentraler Knotenpunkt („Hub“) des Produktionsnetzwerks, während die angeschlossenen Montagewerke den letzten Produktionsschritt durchführen und den Kontakt zu den lokalen Märkten schaffen. Eine solche Konfiguration der Produktionsaktivitäten wird als „Hub-and-Spoke“-Konfiguration bezeichnet.⁶ Unternehmen verbinden mit dieser Konfiguration die Realisierung von Skaleneffekten mit der Sicherstellung von lokaler Präsenz. Sie ist unter anderem für Produkte geeignet, bei deren Produktion einerseits Größen- und Lerneffekte wichtig sind, andererseits aber auch weltweit unterschiedliche Produktvarianten angeboten werden sollen. Letzteres ist beim Logan bislang zwar noch nicht der Fall, wird bei Renault und Dacia aber bereits in Erwägung gezogen, um das Modell noch besser an die lokalen Bedingungen und Kundenwünsche anzupassen. Dadurch sollen noch höhere Verkaufszahlen erzielt werden, die wiederum zu steigender Effizienz aufgrund von Größen- und Lerneffekten führen können.

Zur Errichtung der weltweiten Logan-Montagewerke bedient sich Renault verschiedener →

Markteintritts- und → Marktbearbeitungsstrategien. Der französische Hersteller hat für die Montage des Logan in den regionalen Märkten keine eigenen Standorte neu eröffnet, sondern das Modell entweder in bestehenden Werken in die Produktion eingegliedert oder die Fertigung in Zusammenarbeit mit internationalen Partnern, darunter auch Wettbewerber, begonnen.



Mehr zur Gestaltung erfolgreicher Kooperationen in der Toolbox „Kooperationskompetenz“

Letzteres ist typisch für die durch grenzüberschreitende Netzwerke und vielfältige

internationale Beziehungen geprägte Automobilindustrie, in der Wettbewerb und Kooperation gleichzeitig existieren (→ Coopetition). Das Werk Avtoframos in Moskau, Russland, entstand aus einem → Joint Venture Renaults mit der Stadt Moskau und produziert momentan den Logan, ab Ende 2009 auch den Sandero. Das Gemeinschaftsunternehmen soll langfristig neben der Fahrzeugmontage auch über eine Blechverarbeitung und Lackiererei verfügen. Zudem ist geplant, dass weitere Aufgaben der Fahrzeugproduktion von russischen Subunternehmen übernommen werden. Aus dem heutigen Montagewerk könnte auf diese Weise eine vollständige Produktionsstätte für die Modelle Logan und Sandero werden.

In Casablanca, Marokko, lässt Renault den Logan vom Vertragspartner SOMACA (Société Marocaine de Construction Automobile) produzieren, an dem Renault 54 % der Anteile hält, aber unter anderem auch Fiat und Peugeot beteiligt sind. SOMACA montiert den Logan für alle nordafrikanischen Ländermärkte; im gleichen Werk wird aber unter anderem auch der Renault Kangoo für diese Region gefertigt. In Kolumbien akquirierte Renault 60 % des kolumbianischen Automobilherstellers Sofasa SA, der die Montage der Logan-Bausätze durchführt. Die dort hergestellten Fahrzeuge werden auch in andere Länder Mittel- und Südamerikas exportiert, in denen der Logan vertrieben wird. Der französische Hersteller lässt dort außerdem die Modelle Twingo, Clio und Mégane montieren. Sofasa ist gleichzeitig für andere Hersteller aktiv; so werden beispielsweise

⁶ Für eine Übersicht über die verschiedenen Typen von Produktionsnetzwerken vgl. z.B. Meyer/Jacob (2008: 164-167).

leichte Nutzfahrzeuge für den japanischen Hersteller Toyota produziert, der mit 28 % ebenfalls an Sofasa beteiligt ist.

Im Iran wiederum arbeitet Renault mit IDRO (Industrial Development & Renovation Organization) zusammen, der staatlichen Behörde für die industrielle Entwicklung des Landes. Beide Partner betreiben zusammen das Joint Venture Renault Pars, das für die Vermarktung des Tondar – wie der Logan im Iran heißt – zuständig ist. Motoren und Getriebe stellt Renault Pars selbst her, lässt diese aber zusammen mit CKD-Bausätzen aus Rumänien von den iranischen Automobilherstellern Iran Khodro und SAIPA zu fertigen Fahrzeugen montieren. Das Renault-Werk im brasilianischen Curitiba montiert die CKD-Bausätze des Logan neben anderen Modellen des Konzerns und verwendet dabei ebenfalls Motoren und Getriebe aus eigener Produktion vor Ort. In Indien gründete Renault mit dem größten indischen Automobilhersteller Mahindra & Mahindra ein Joint Venture. Im Rahmen dessen werden CKD-Bausätze des Logan im Mahindra-Werk Nashik, ca. 180 km nordöstlich von Mumbai, gefertigt. Nissan wird innerhalb der Strategischen Allianz mit Renault ab Ende des Jahres 2008 CKD-Bausätze des Logan Pick-ups in seinem Werk in Rosslyn, Südafrika, montieren und in dem Land unter der Marke Nissan vertreiben.

Die Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft beeinflusst auch die Internationalisierungsstrategien, wie etwa die Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien.

Durch die Kooperation mit Partnerunternehmen und die Nutzung bestehender eigener Standorte fallen geringere Anfangsinvestitionen an als bei neuen Werkserrichtungen. Außerdem können Synergien erzielt werden, wenn weitere Modelle am Standort gefertigt werden, beispielsweise in der Beschaffung von Betriebs- und Hilfsstoffen. Kooperationen, wie Joint Ventures mit Wettbe-

werbern, ermöglichen zum Beispiel Skaleneffekte durch eine gemeinsame Produktion, die zusätzliche Kostensenkungen bewirken können. Sie reduzieren ferner den Kapitalbedarf, da anfallende Kosten von den Partnern gemeinsam getragen werden. Am Beispiel des Logan zeigt sich also, dass die Wettbewerbsstrategie der → Kostenführerschaft auch Auswirkungen auf die Internationalisierungsstrategien hat, etwa auf Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien im Zusammenspiel mit Zentralisierungsstrategien.⁷

Fazit

Die Wahl eines Niedriglohnstandorts für die Produktion eines Low-Cost-Cars ist an sich noch kein Schlüssel zum Erfolg.

- _ Zur Schaffung einer effizienten Produktionskonfiguration müssen viele Produktionsschritte an einem Standort zentralisiert werden, um Größenvorteile und Lerneffekte zu nutzen.
- _ Gleichzeitig können zusätzliche dezentrale Standorte mit spezialisierten Produktionsaufgaben, z. B. Montagewerke, den Kontakt zu den einzelnen Märkten herstellen.
- _ Im Rahmen der Dezentralisierung ist der Aufbau neuer bzw. die Nutzung bestehender Netzwerke zu empfehlen, da sich durch die Kooperation mit Partnern Synergieeffekte realisieren und Risiken teilen lassen.

⁷ Ausführliche Erläuterungen der Vor- und Nachteile von Kooperationen, insbesondere von Joint Ventures, finden sich in Kutschker/Schmid (2008: 889-891).

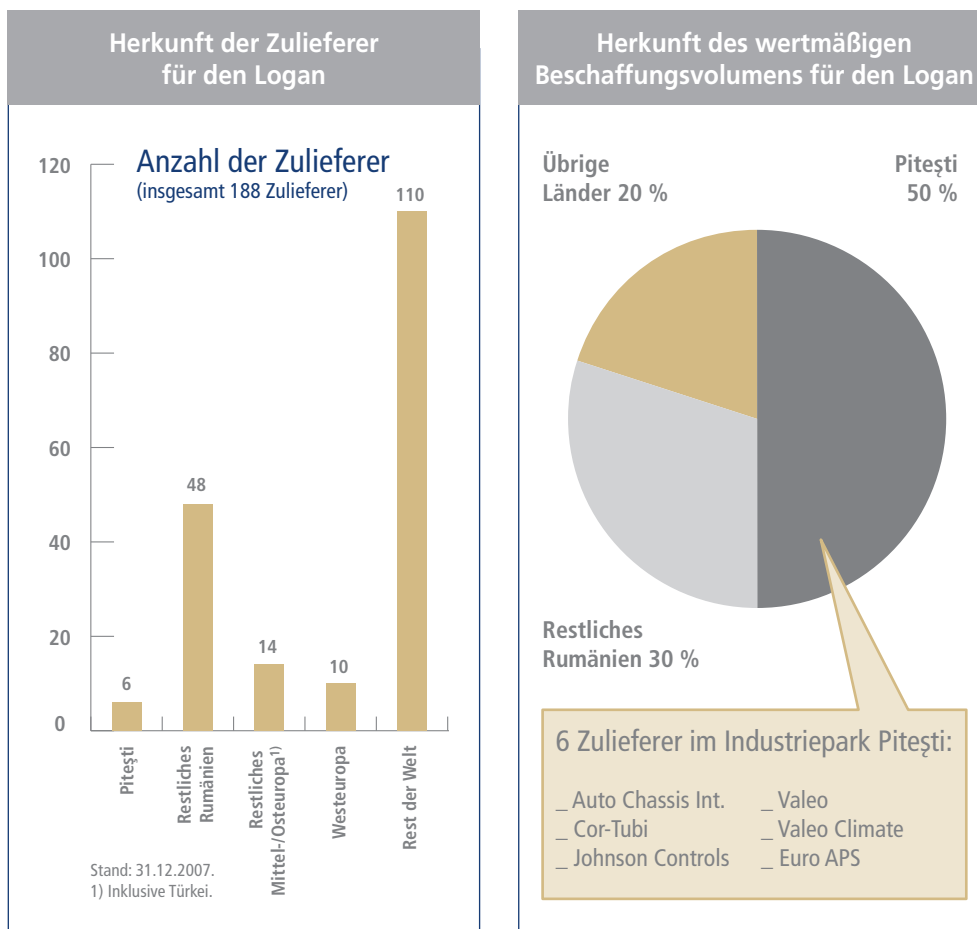
2.2 Beschaffung – Hoher Lokalisierungsgrad dank Qualifizierungsmaßnahmen

Die Beschaffungskosten belaufen sich in der Automobilindustrie auf durchschnittlich 60 % der Gesamtherstellungskosten eines Fahrzeugs. Folglich versucht Renault, bereits im Einkauf der Vorprodukte für Logan und Sandero Kosteneinsparungen zu realisieren. Dies gelingt hauptsächlich durch einen sehr hohen Lokalisierungsgrad der Dacia-Werke in der Beschaffung: Wie Abbildung 9 zeigt, werden ca. 80 % des wertmäßigen Beschaffungsvolumens aus Rumänien bezogen. Da die Produktion – trotz der weltweiten CKD-Montage – weitgehend in Mioveni zentralisiert ist, werden so auch in der Beschaffung die niedrigen Arbeits-, Rohstoff- und Technologiekosten in Rumänien konsequent ausgenutzt. Gleichzeitig werden durch die kurzen Transportwege innerhalb des Landes die Transportkosten verringert.

50 % des Zuliefervolumens für die Produktion des Logans werden sogar direkt im Industriepark Pitești beschafft, der im unmittelbaren Umfeld der Dacia-Werke entstanden ist. Allein die damit verbundene Einsparung an Transportkosten bewirkt – verglichen mit der herkömmlichen Beschaffungsstruktur eines Werkes – eine Kostensenkung von 100 Euro pro hergestelltem Fahrzeug.

Für das Schwestermodell Sandero gelten ähnliche Zahlen: Immerhin 60 % der zugelieferten Teile des Kompaktautos stammen aus Rumänien. Weitere 30 % der Zulieferteile werden in den angrenzenden Nachbarländern Polen und Ungarn beschafft. Zum Vergleich: Das Werk des Premiumherstellers BMW in Spartanburg, USA,

Abbildung 9: Lokalisierung der Beschaffung für die Produktion des Logan



wies im Jahr 2007 lediglich einen Lokalisierungsgrad von 30 % auf. Die große Mehrheit der Zulieferteile wurde dort nach wie vor aus Europa bezogen. BMW war deshalb trotz des eigenen US-Werks stark von Verlusten infolge des gestiegenen Euro-Dollar-Wechselkurses betroffen.

Die Konzentration der Beschaffung auf den rumänischen Raum spiegelt sich auch in der Zahl der Zulieferer wider: Von 188 Zulieferern, die Komponenten für die Logan-Produktion in Mioveni liefern, produzieren 54 Zulieferer (ca. 29 %) die entsprechenden Zulieferteile direkt in Rumänien, weitere fünf in den umliegenden Ländern Mittel- und Osteuropas. Neun Zulieferer beliefern die Dacia-Werke aus der Türkei und zehn aus Westeuropa. Die übrigen 110 Zulieferer, deren Anteil am Beschaffungswert aber deutlich geringer ist als die absolute Zahl suggeriert, liefern aus dem Rest der Welt. Bei den in Rumänien produzierenden Zulieferunternehmen handelt es sich nicht nur um rumänische Zulieferer wie den aufstrebenden Betrieb Euro Auto Plastic Systems (Euro APS). Unter den sechs Automobilzulieferern, die sich im Industriepark Pitești angesiedelt haben, um dort Komponenten für die Logan-Produktion unter günstigen Bedingungen herzustellen, befinden sich auch Unternehmen wie der US-amerikanische Zulieferer Johnson Controls und sein französischer Konkurrent Valeo.

Andere Zulieferer werden folgen: Mit ArvinMeritor ist gerade ein weiterer US-amerikanischer Zulieferer dabei, die Herstellung der Türverkleidungen für den Logan nach Pitești zu verlegen. Insgesamt errichten Dacias Zulieferer momentan über 20 neue Werke in Rumänien. Jeweils zur Hälfte handelt es sich dabei um gänzlich neue Produktionsstandorte („Greenfield Investments“) und um Erweiterungen bestehender Werke. Dacia rechnet fest damit, von den dadurch abermals sinkenden Produktions- und Transportkosten unmittelbar zu profitieren. Gleichzeitig entstehen dadurch weitere Arbeitsplätze in Rumänien.

Um den angestrebten hohen Lokalisierungsgrad in der Beschaffung verwirklichen zu können, sind Renault und Dacia auf Effizienz in der Produktion der rumänischen Zulieferer, hohe

Qualität ihrer Zulieferteile sowie Zuverlässigkeit in der Belieferung angewiesen. Im Rahmen des „Alliance Suppliers Improvement Program“ (ASIP), einer Art Akademie für Zulieferer, schickt der französische Hersteller eigene Mitarbeiter zu den Zulieferern, um diese bei der Beschaffungsoptimierung oder Qualitätssicherung zu unterstützen und die notwendigen Schlüsseltechnologien zu transferieren. Renault berät sie aber auch in allgemeinen betriebswirtschaftlichen Fragen, zum Beispiel hinsichtlich der Organisation und der Unternehmensführung. In den Jahren 2000 bis 2004 wurden im Rahmen dieses Programms 1.800 Mitarbeiter von Zulieferunternehmen geschult, was in etwa 20.000 geleisteten Trainingsstunden entspricht. Diese Beratungsleistung ist für die Zulieferunternehmen nicht kostenlos: Jedes Unternehmen, das im Rahmen des ASIP unterstützt und anschließend in die Reihe der Zulieferer aufgenommen wurde, zahlt pro geliefertem Bauteil eine anteilige Qualifizierungsgebühr an Renault zurück. Die Qualifizierungsbemühungen von Renault lohnen sich: Wurden in den Dacia-Werken in Mioveni im Jahr 2000 noch 5.750 fehlerhafte Teile pro eine Million Zulieferteile gezählt (0,58 %), waren es im Jahr 2007 nur noch 35 Stück (0,0035 %). Die Dacia-Werke liegen damit in dieser Kategorie auf dem dritten Platz innerhalb des Renault-Konzerns.

Darüber hinaus profitiert Dacia davon, dass die im Zuge der Strategischen Allianz zwischen Renault und Nissan etablierte Einkaufsorganisation RNPO (Renault Nissan Purchasing Organisation) einen Großteil der Beschaffung für sämtliche Marken der Allianz durchführt und zentrale Entscheidungen in der Beschaffung trifft. Sie vergleicht weltweit die Zulieferer und wählt jene mit den besten Preis-Leistungs-Verhältnissen aus. Im Jahr 2007 wickelte sie 83 % des von beiden Konzernen beschafften Einkaufsvolumen ab, was einem Beschaffungsvolumen von insgesamt 51 Milliarden Euro entspricht. Durch die Verhandlungsmacht können beträchtliche Synergien realisiert werden, die auch in die Kalkulation des Verkaufspreises von Logan und Sandero einbezogen werden. Lässt sich ein Bauteil aus wirtschaftlichen oder qualitativen Gründen nicht sinnvoll vor Ort beschaffen, wird es weltweit eingekauft. Die gezielte Lokalisierung der Beschaffung für

die Logan-Modellfamilie wird also durch die globale Beschaffung des Konzerns (→ Global Sourcing) unterstützt.

Fazit

Zur Herstellung eines Low-Cost-Cars in einem Schwellen- oder Entwicklungsland ist ein hoher Lokalisierungsgrad in der Beschaffung notwendig.

– Der Großteil der Zulieferteile muss in der Nähe des Produktionsstandorts beschafft werden, um einerseits von Kostenvorteilen bei Produktionsfaktoren zu profitieren, andererseits um Transportkosten zu vermeiden.

– Der hohe Lokalisierungsgrad kann nur verwirklicht werden, wenn lokale Zulieferer bestimmte Qualitäts- und Zuverlässigkeitsvorgaben einhalten können. Zulieferer in Schwellen- und Entwicklungsländern müssen deshalb vom Hersteller in ihrer Entwicklung adäquat unterstützt werden.

Interview

Ralf Kalmbach, Partner und Head of Automotive, Roland Berger Strategy Consultants, über Zuliefererunternehmen aus den aufstrebenden Volkswirtschaften auf dem Weg zu internationalen Unternehmen.

Herr Kalmbach, auf welche Zulieferer werden Automobilhersteller bei der Produktion eines Low-Cost-Modells zurückgreifen? Können sich lokale Zulieferer aus Schwellen- und Entwicklungsländern gegenüber den etablierten, weltweit tätigen Zulieferkonzernen durchsetzen?

Natürlich werden die etablierten, internationalen Automobilzulieferer gewisse Anteile des Beschaffungsvolumens für Low-Cost-Modelle auf sich vereinen können – man schaue sich zum Beispiel die Beteiligung von Bosch am Tata Nano oder die von Valeo am Dacia Logan an. Aber dieser Anteil wird begrenzt bleiben. Zum einen gibt es in allen Ländern staatliche Local-Content-Vorgaben, die erfüllt werden müssen, und zum anderen kann kein Low-Cost-Hersteller auf die Kostenvorteile der lokalen Strukturen verzichten. Die Hersteller müssen von daher einen großen Anteil des Zuliefervolumens lokal realisieren.

Dies ist durchaus zu bewerkstelligen, kann aber unter Umständen schwierig werden. Die

Hersteller werden in der Regel zunächst lokale Zulieferer qualifizieren müssen. Volkswagen steht beispielsweise gerade in Russland vor dem großen Problem, nicht genügend lokale Zulieferer zu finden, die hinsichtlich der hergestellten Qualität den Ansprüchen genügen und gleichzeitig auch die entsprechenden logistischen Fähigkeiten besitzen, für eine Serienfertigung zu liefern. Ein Qualifizierungsprogramm, wie es Renault in Rumänien durchgeführt hat, wird dort der einzige Ausweg bleiben. Einen anderen Weg gibt es nicht.

Werden sich die lokalen Zulieferer aus Schwellen- und Entwicklungsländern, die sich um die Produktionszentren von Low-Cost-Modellen herum entwickeln, langfristig zu internationalen Unternehmen entwickeln?

Ja, absolut. Die großen Automobilkonzerne bauen den lokalen Zulieferern quasi eine Brücke. Denn: Die Einkaufsabteilungen bei den Herstellern haben bestimmte interne Zielvorgaben für das Beschaffungsvolumen aus so genannten „Low-Cost-Countries“; diese Richtwerte liegen ungefähr zwischen 20 % und 30 % des beschafften Gesamtvolumens. Allerdings erfüllt momentan noch kein Hersteller diese selbst gesetzten Ziele. Wenn aber ein lokaler Zulieferer für ein Werk, zum Beispiel in

Russland oder Indien, qualifiziert worden ist und dort gute Erfahrungen mit ihm gemacht werden, dann wird die Einkaufsabteilung diesen Zulieferer auch konzernweit als Zulieferer in Erwägung ziehen.

Natürlich wird dies nur bei Bauteilen geschehen, bei denen es sinnvoll ist. Niemand wird einen lackierten Stoßfänger von Indien nach Europa transportieren; bei Schmiedeteilen könnte dies aber unter Umständen Sinn machen. Die Einkaufsabteilungen der Auto-

mobilerhersteller werden deshalb dafür sorgen, dass die lokalen Zulieferer relativ schnell zu ernstzunehmenden Wettbewerbern auf allen Kernmärkten weltweit werden. Darüber hinaus zeigen diese Zulieferer – zum Beispiel im indischen Mittelstand – schon heute das unternehmerische Engagement, international zu expandieren.

Die Fragen stellten Stefan Schmid und Philipp Grosche.

2.3 Entwicklung – Zunehmende Dezentralisierung in die Zielmärkte

Bei einer Neuentwicklung, wie der Logan sie darstellt, ist eine Zentralisierung der Entwicklungsaktivitäten vorteilhaft, weil die geringen räumlichen Distanzen der beteiligten Mitarbeiter eine vereinfachte Organisation und Koordination ermöglichen. Insbesondere kann bei einer Entwicklung in der Zentrale auch das im Konzern vorhandene Wissen einfacher gebündelt und genutzt werden. Diese Wissensübertragung zeigte sich beim Logan beispielsweise in der Übernahme bestehender Konstruktionskonzepte und Bauteile, vor allem aber auch in der Einbindung von Mitarbeitern in das Projekt X90, die bereits an der Entwicklung des ersten „Design-to-Cost“-Autos des Konzerns, dem Renault Twingo, mitgearbeitet hatten. Auf diese Weise konnten ihre Erfahrungen in den Entwicklungsprozess des Logan einbezogen werden.

„Um die Erwartungen der zukünftigen Kunden des Logan so gut wie möglich zu kennen, wollte ich mich nicht einfach nur auf Marktstudien verlassen. Schon zu Projektbeginn habe ich selbst die Länder bereist, in denen der Logan eventuell vermarktet werden sollte“.

Gleichwohl war der Logan für neue Märkte in Schwellen- und Entwicklungsländern bestimmt, in denen völlig andere Lebensbedingungen und Kundenwünsche vorherrschen als in Westeuropa.

Unterschiede zwischen verschiedenen Ländern sind häufig ein Grund, warum Unternehmen eine Dezentralisierung von Entwicklungsaktivitäten vornehmen. Die in die Entwicklung des Logan involvierten Mitarbeiter waren sich dessen bewusst und versuchten, die spezifischen Bedingungen in den aufstrebenden Volkswirtschaften von Beginn an im Entwicklungsprozess zu berücksichtigen. Sie haben beispielsweise Zielmärkte bereist, um sich vor Ort über die herrschenden Bedingungen und Anforderungen zu informieren, wie Pierre-Edouard Sorel, Produktmanager für den Logan, beschreibt: „Um die Erwartungen der zukünftigen Kunden des Logan so gut wie möglich zu kennen, wollte ich mich nicht einfach nur auf Marktstudien verlassen. Schon zu Projektbeginn habe ich selbst die Länder bereist, in denen der Logan eventuell vermarktet werden sollte. So habe ich mir ein Bild von den Lebensgewohnheiten gemacht“ (Dacia 2004: 6). Durch die Kombination von zentraler Entwicklung und lokaler Ermittlung der Kundenbedürfnisse vereinte Renault die Vorteile der Zentralisierung, zum Beispiel die beschriebenen → Verbundeffekte, mit Vorteilen der Dezentralisierung, wie dem Zugang zu lokalem Wissen.

Mit wachsendem Markterfolg und weltweitem Verkauf des Logan in unterschiedlichsten Märkten hat der französische Automobilhersteller allerdings auch erkannt, dass eine stärkere Berücksichtigung der lokalen Kundenwünsche und Einsatzbedingungen noch größere

Absatzzahlen mit sich bringen könnte. Renault ist dabei mit einem häufig im internationalen Management auftretenden Standardkonflikt konfrontiert: Während einerseits Kostenvorteile durch eine weltweite Standardisierung der Fahrzeuge erwirtschaftet werden können, ist andererseits eine regionale oder lokale Differenzierung vorteilhaft, um höhere Verkaufszahlen zu erzielen – die dann wiederum zu geringeren Stückkosten führen würden. Hohe Absatzzahlen und niedrige Stückkosten sind eine entscheidende Grundlage für den niedrigen Verkaufspreis und den wirtschaftlichen Erfolg des Logan. Während das Modell bislang weltweit identisch verkauft wurde, hat Renault nun die Entwicklung von regionenspezifischen Modellvarianten für ausgewählte Absatzregionen angekündigt. Diese werden sich jeweils im Innendesign und in der Innenausstattung voneinander unterscheiden. Verglichen mit der Praxis anderer Automobilhersteller, handelt es sich hier allerdings nur um leichte Anpassungen, so dass der Großteil der Standardisierungsvorteile nicht verloren geht.⁸

Die neue Berücksichtigung der regionenspezifischen unterschiedlichen Kundenwünsche und Einsatzbedingungen kann als Ausdruck eines konzernweiten Umdenkens bei Renault betrachtet werden. In den letzten Jahren begann der Hersteller, seine Konfiguration der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zu überdenken und weltweit dezentrale Entwicklungszentren zu errichten. So gibt es inzwischen neben dem F&E-Hauptquartier im Technocentre in Guyancourt weltweit neun dezentrale Entwicklungsstandorte (in Portugal, Rumänien, Spanien, Argentinien, Brasilien, Chile, Mexiko, Kolumbien, Indien und Südkorea), die Design- und Konstruktionsaufgaben übernehmen. Darunter befindet sich auch das 2007 eröffnete Konstruktions- und Designzentrum Renault Technologies Romania (RTR) mit Standorten in Bukarest und Pitești. Die dezentralen Entwicklungszentren mit lokalen Mitarbeitern sind der Schlüssel zur Umsetzung der lokalen Kundenbedürfnisse in ansprechende Modelle und Modellvarianten. In einer offiziellen Pressemitteilung des Renault-Konzerns heißt es

dazu: „[C]ompetitive performance calls for closer contact with local customers. Regional engineering teams will have a better understanding of customer’s needs and vehicle usage conditions on local markets” (Renault 2007c).

Um lokale Kundenwünsche besser zu verstehen, werden Entwicklungsaktivitäten in den Zielmärkten angesiedelt.

Renault Technologies Romania (RTR) wird mit zukünftig 3.000 Mitarbeitern (aktuell ca. 1.700 Mitarbeitern) das größte Entwicklungszentrum des Renault-Konzerns außerhalb Frankreichs sein. Es untersteht dem Technocentre in Guyancourt und soll für die Entwicklung und das Testen neuer Fahrzeuge zuständig sein – insbesondere für die Weiterentwicklung des Logan für Mittel- und Osteuropa, Russland, die Türkei und Nordafrika. Langfristig soll es noch mehr Kompetenzen erhalten und die alleinige Verantwortung für alle Entwicklungsprojekte auf Basis des Logan übernehmen, die momentan noch durch das Technocentre in Guyancourt gesteuert werden. Aus diesem Grund wählte Renault auch den Standort in der Nähe des Hauptsitzes von Dacia und der osteuropäischen Absatzmärkte. Zusätzlich erhielt das RTR vier „Satelliten“ in Russland, Slowenien, der Türkei und Marokko. Das Umdenken im Renault-Konzern beschränkt sich also nicht nur auf die Konfiguration der Entwicklungsaktivitäten, sondern betrifft auch auf deren Koordination und Führung. Ungefähr die Hälfte der Entwicklungsarbeiten für den Logan Pick-up sowie die Konstruktion der Prototypen des Sandero wurden bereits vom RTR erledigt.

Die Entwicklung der Modellvarianten des Logan für den westeuropäischen Markt wird nach wie vor der französischen Entwicklungszentrale obliegen. Die bereits bestehenden regionalen Entwicklungszentren von Renault in Brasilien und Indien bieten sich zudem für die Entwicklung der übrigen regionenspezifischen Modellvarianten des Logan für Südamerika und Asien an, denen Renault diese Aufgabe zukünftig

⁸ Zum Beispiel passt Toyota die regionenspezifischen Modellvarianten der Modelle Corolla oder Camry weitaus umfangreicher an die lokalen Gegebenheiten an, unter anderem auch im Außendesign. Vgl. dazu auch die Fallstudie über den Volkswagen-Konzern in dieser Publikation.

übertragen sollte. Die Aufgaben der regionalen Entwicklungszentren liegen neben der Entwicklung von (angepassten) Fahrzeugen und Antriebskomponenten auch in der technischen Unterstützung der lokalen Produktionsstätten, in der Unterstützung der Beschaffung beim Einkauf lokaler Zulieferteile sowie in der Marktbeobachtung. Außerdem übernehmen die Zentren die Betreuung der lokalen Zulieferer und unterstützen diese bereits in der Designphase der Vorprodukte für Renault. Durch die kürzeren Wege zu den Produktionsstätten und den Zulieferern ist eine verbesserte gegenseitige Abstimmung möglich, was wiederum zu Fortschritten in der Qualität führen kann.

Gerade für einen Konzern aus einem Land mit traditionell zentralistischen Strukturen, der immer noch zu 15,1 % in Staatsbesitz ist, kann eine Dezentralisierung im Bereich der Entwicklung – und damit des konzerneigenen Know-hows – als beachtlich gelten. Es bleibt also abzuwarten, inwieweit mit einer Dezentralisierung der Aktivitäten auch tatsächlich eine Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen einhergehen wird – und zum Beispiel das RTR die Führung für alle Logan-Projekte übernehmen darf. Für den langfristigen Erfolg des Logan wäre dies zu begrüßen, da dadurch eine Anpassung der Modellvarianten an die lokalen Kundenwünsche erleichtert wird. Die Abkehr von einem alleinigen Entscheidungszentrum würde gleichzeitig eine Öffnung der → Unternehmenskultur und eine

stärkere Berücksichtigung der kulturellen Einflüsse aus den dezentralen Unternehmenseinheiten zur Folge haben. Renault wäre dann tatsächlich auf dem Weg zum „Global Player“, wie sich das Unternehmen auf seiner Internetseite bereits heute gerne sieht.

Fazit

Bei der Entwicklung eines Low-Cost-Cars sind die besonderen Einsatzbedingungen und Kundenwünsche in Schwellen- und Entwicklungsländern zu berücksichtigen – sie unterscheiden sich teilweise deutlich von denjenigen in entwickelten Märkten.

- _ Bei der Erstentwicklung eines Low-Cost-Cars überwiegen die Vorteile der Zentralisierung, da im Unternehmen existierende Konzepte und Bauteile übernommen werden müssen.
- _ Im Zeitablauf ist die Errichtung dezentraler Entwicklungsstandorte sinnvoll, um Wissen über die lokalen Märkte zu erschließen und das Low-Cost-Car besser an lokale Kundenwünsche anzupassen.
- _ Damit die Anpassung an lokale Kundenwünsche gelingt, muss die Führung der Entwicklungsaktivitäten angepasst werden: Die Dezentralisierung der Aktivitäten muss mit einer Dezentralisierung der zugehörigen Entscheidungskompetenzen einhergehen.

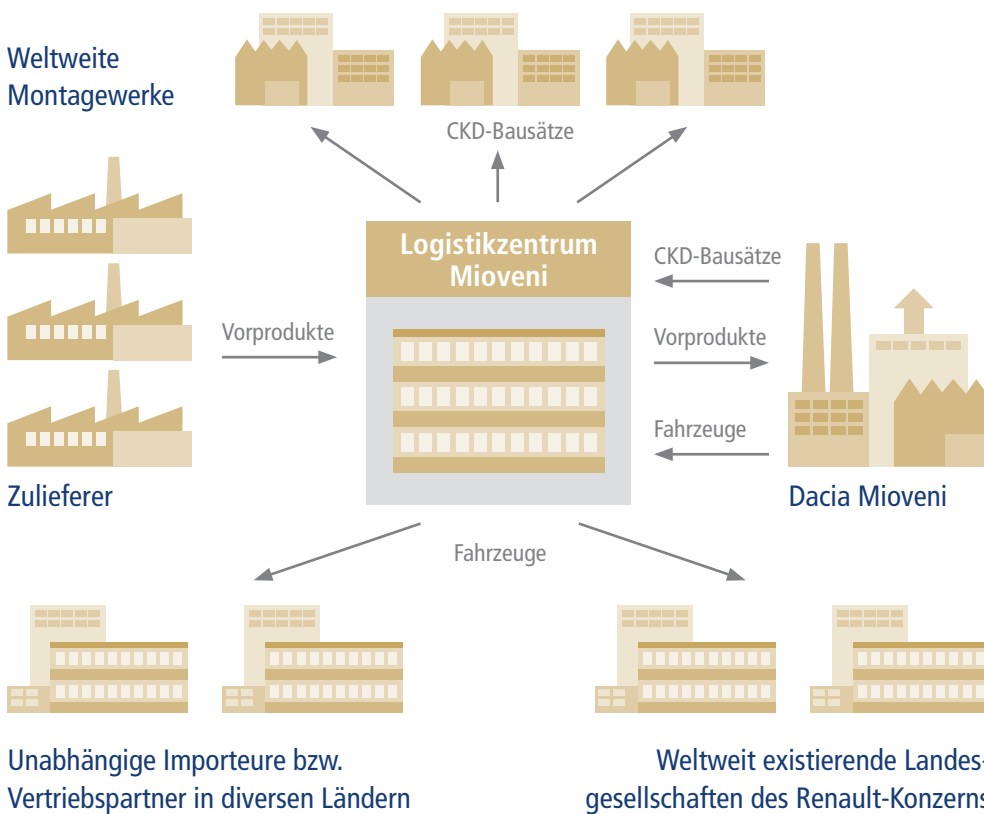
2.4 Logistik – Rückgrat des „Hub-and-Spoke“-Produktionsnetzwerks

Die „Hub-and-Spoke“-Konfiguration des Produktionsnetzwerks setzt eine leistungsfähige Logistik voraus, um die Montagewerke in den regionalen Märkten mit den im Hauptwerk in Mioveni hergestellten CKD-Bausätzen zu versorgen. Nur wenn diese Verteilung effektiv und effizient erfolgt, können die Kostenvorteile der zentralisierten Produktion im „Hub“ realisiert werden. Renault eröffnete deshalb im Jahr 2005 ein modernes Logistikzentrum in Mioveni. Es stellt einen von insgesamt sieben Standorten des konzerneigenen International Logistics Networks (ILN) dar, das sämtliche Güterflüsse innerhalb des Renault-Konzerns organisiert

und steuert – von der Eingangs- bis zur Ausgangslogistik.

Das ILN-Zentrum in Mioveni fungiert als zentrale Drehscheibe und Rückgrat der weltweiten Logan-Produktion: Wie Abbildung 10 zeigt, werden hier alle Vorprodukte der 188 Zulieferer entgegengenommen, die Versendung der CKD-Bausätze an die verschiedenen Montagewerke organisiert und die Distribution der in Mioveni gefertigten Fahrzeuge an die Vertriebspartner in den europäischen Märkten gesteuert. Mit 297 Mitarbeitern und einem Volumen von 872.243 m³ versandter Bauteile im Jahr 2007 – dies entspricht mehr als

Abbildung 10: Logistiknetzwerk für die „Hub-and-Spoke“-Produktion des Logan



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Dacia (2008e), Mannschatz (2008).

| BertelsmannStiftung

23.000 Standardcontainern – ist das Logistikzentrum in Mioveni nicht nur das größte innerhalb des Renault-Konzerns, sondern auch das größte seiner Art in der weltweiten Automobilindustrie.

Die Distribution der Neuwagen geschieht ebenfalls unter strengen Kostengesichtspunkten, um den Kostenvorteil von Logan und Sandero zu erhalten. Sie erfolgt – im Gegensatz zu vielen Konkurrenten – in erster Linie per Schiff und damit über den günstigsten Transportweg. Für den deutschen Markt übernimmt beispielsweise hauptsächlich die deutsche Spedition Willi Betz die Distribution. Von Mioveni aus fährt sie die Fahrzeuge zunächst in den 220 km entfernten Donauhafen Vidin, wo die Autos auf ein Schiff der Spedition verladen werden. Auf der Donau werden die Fahrzeuge in ca. fünf Tagen bis ins 1440 km entfernte Passau transportiert. Erst von dort liefern dann Autotransporter von Betz die Fahrzeuge über den Straßenweg an alle deutschen Renault-Händler mit Dacia-Schauflächen aus.

Die Vorteile der „Hub-and-Spoke“-Produktion können nur mit einer effektiven und effizienten Logistik realisiert werden.

Durch den Transport der Fahrzeuge per Schiff nach Deutschland reduziert Renault die Transportkosten um 20 % gegenüber dem Straßenweg. Rund 80 % der für die westeuropäischen Märkte bestimmten Fahrzeuge werden deshalb über den Wasserweg in ihren jeweiligen Zielmarkt transportiert – auch wenn der Transport auf der Straße schneller vonstatten gehen würde. Die montierten Fahrzeuge für Südeuropa sowie die CKD-Bausätze für die Montagewerke in Marokko, Brasilien und Kolumbien nehmen ebenfalls diesen Weg. Sie werden von der Logistiktochter Gefco des französischen Konkurrenten Peugeot von Mioveni aus mit Zügen in den rumänischen Seehafen Constanta am Schwarzen Meer transportiert und dort verschifft. Die konsequente Kostenorientierung Renaults im Falle des Logan

bzw. Sandero macht also auch vor der Kooperation mit einem Wettbewerber nicht Halt. Der erhöhte Zeitbedarf durch den Transport der Fahrzeuge auf dem Wasserweg erfordert jedoch eine vorausschauende Planung, um bei Produktions- und Nachfrageschwankungen die Wartezeiten für Händler und Kunden gering zu halten.

Fazit

Erst durch ein entsprechendes Logistiknetzwerk können die Vorteile des „Hub-and-Spoke“-Produktionsnetzwerks realisiert werden.

- _ Wichtige Voraussetzung ist eine leistungsfähige Logistikplattform am zentralen Produktionsstandort als Drehscheibe der weltweiten Produktion.
- _ Die Wahl des Transportmittels zur Distribution der Bausätze zu den dezentralen Montagestandorten (falls vorhanden) bzw. der fertigen Fahrzeuge in die jeweiligen Zielmärkte ist bei Low-Cost-Cars besonders stark unter Effizienzgesichtspunkten zu treffen, um den anvisierten Preisvorteil am Markt zu ermöglichen.
- _ Der erhöhte Zeitbedarf kostengünstiger Transportwege muss bereits in der Produktionsplanung berücksichtigt werden, um die Wartezeiten für Händler und Kunden gering zu halten.

3. Schwellen- und Entwicklungsländer als Quelle von weltweiten Wettbewerbsvorteilen

Das Beispiel des Logan verdeutlicht, dass ein erfolgreiches Low-Cost-Car nicht allein durch die Ansiedlung der Produktion in einem Schwellen- oder Entwicklungsland mit niedrigen Arbeitskosten entsteht, sondern dass die vor- und nachgelagerten → Wertschöpfungsfunktionen in das Konzept mit einbezogen werden müssen – ähnlich wie es Porter für die Strategie der Kostenführerschaft fordert. Der Renault-Konzern verfolgt die „Low-Cost-Idee“ entlang der gesamten Wertschöpfungskette und erreicht dadurch den niedrigen Verkaufspreis der Modelle Logan und Sandero. Es wurde zudem aufgezeigt, dass die Kostenorientierung eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für den Erfolg eines Low-Cost-Cars darstellt. Zwar wurde die geographische Verteilung der Wertschöpfungsaktivitäten für den Logan stark durch Kostenspekte bestimmt, diese waren allerdings nicht die einzigen Erfolgsfaktoren. „Configuration-to-Cost“ alleine ist kein Schlüssel zum Erfolg! Die Ausbildung von Zulieferern in Schwellen- und

Entwicklungsländern zur Förderung eines hohen Lokalisierungsgrads in der Beschaffung und die Berücksichtigung der lokalen Bedingungen durch dezentrale Entwicklungsaktivitäten sind weitere wichtige Voraussetzungen für das Gelingen eines derartigen Projekts. Gleichzeitig sind nicht nur in der → Wertschöpfungskonfiguration Veränderungen vorzunehmen, sondern auch die Koordination und Führung der Aktivitäten anzupassen, wie die Notwendigkeit dezentraler Entscheidungskompetenzen in der Entwicklung verdeutlicht.

Low-Cost-Cars stellen demnach nicht nur ein neuartiges Produkt auf dem Fahrzeugmarkt dar, sondern erfordern eine neue Gesamtarchitektur der Wertschöpfungskette. Schwellen- und Entwicklungsländer als Zielmärkte dieser Produkte spielen dabei eine wesentliche Rolle. Abbildung 11 fasst die von Renault diesbezüglich unternommenen Schritte noch einmal zusammen. Die Gültigkeit der Maßnahmen beschränkt sich nicht

auf die Automobilindustrie; sie können auf viele andere Branchen übertragen werden. Die von Renault in der Wertschöpfungskette vorgenommenen Veränderungen dienen deshalb Unternehmen, die mit Low-Cost-Produkten erfolgreich sein wollen, als Anhaltspunkt für eine entsprechende Konfiguration und Koordination ihrer Wertschöpfungsaktivitäten.

Die geforderte adäquate Konfiguration der gesamten Wertschöpfungskette – über den günstigen Produktionsstandort hinaus – ist auch deshalb notwendig, weil der Kostenvorteil eines Niedriglohnstandorts relativ schnell schwinden

kann. Basiert das Geschäftsmodell lediglich auf geringen Arbeitskosten in der Produktion, kann der Wettbewerbsvorteil leicht im Zeitablauf erodieren. Zum Beispiel sind die Arbeitskosten in Schwellen- und Entwicklungsländern in den letzten Jahren rasant gestiegen. Im Jahr 2007 nahmen die Arbeitskosten in Rumänien um 30,2 % zu – im Vergleich zu 3,3 % in Frankreich und 1 % in Deutschland. Renault war Anfang 2008 mit einem dreiwöchigen Streik der Arbeiter bei Dacia konfrontiert, in dessen Rahmen die Gewerkschaften 33 % mehr Lohn forderten. Beide Parteien einigten sich schließlich auf eine Erhöhung von durchschnittlich ca. 27 %.

Abbildung 11: Überblick über die Gesamtarchitektur der Wertschöpfungskette für Low-Cost-Produkte



Aufstrebende Volkswirtschaften können zu wichtigen Quellen von Wissen und Kompetenzen werden.

Zusätzlich zeigt die Analyse der von Renault gewählten Wertschöpfungskonfiguration, dass Unternehmen aus Industrieländern Wettbewerbsvorteile für das Gesamtunternehmen generieren können, indem sie aufstrebende Volkswirtschaften in ihre Wertschöpfungsketten integrieren. Dies geschieht zum Beispiel durch die dortige Durchführung von Entwicklungsaktivitäten. In Schwellen- und Entwicklungsländern aufgebauter Wissen und dort entstandene Innovationen können weltweit als Wettbewerbsvorteil genutzt werden – auch im Heimatmarkt. Bei Low-Cost-Produkten kommt diesen Ländern deshalb nicht mehr lediglich die Rolle billiger Produktionsstandorte zu. Stattdessen sind sie als Quelle von Wissen und Fähigkeiten für eine weltweit starke Wettbewerbsposition zu verstehen, wie das Gespräch mit Coimbatore K. Prahalad (S. 98) zeigt. Da Low-Cost-Cars vorrangig für die Märkte in aufstrebenden Volkswirtschaften bestimmt sind, ist die Durchführung der zugehörigen

Wertschöpfungsaktivitäten dort nur folgerichtig. Durch die Ansiedlung von hochwertigen Wertschöpfungsaktivitäten tragen Unternehmen aus Industrieländern außerdem zur wirtschaftlichen Entwicklung der Schwellen- und Entwicklungsländer bei. ■

Fazit

- _ Ein Low-Cost-Produkt beruht nicht nur auf einzelnen Produkt- und Prozessinnovationen, sondern setzt eine neue Gesamtarchitektur der Wertschöpfungskette sowie Veränderungen in der Führung der Wertschöpfungsaktivitäten voraus. Die Kostenoptimierung ist dabei nur ein Gestaltungskriterium unter vielen.
- _ Low-Cost-Produkte haben eine gesamtwirtschaftliche Implikation: Schwellen- und Entwicklungsländern kommt innerhalb der weltweiten Wertschöpfung nicht mehr nur die Funktion der „verlängerten Werkbank“ zu. Stattdessen können sie Standorte für Innovationsquellen sein.

Zur Vereinfachung der Lesbarkeit wurde der Umfang der Quellenverweise in der vorliegenden Version der Studie reduziert. Die nachfolgende Quellensammlung enthält jedoch alle zur Erstellung der Fallstudie herangezogenen Quellen. Die Studie kann als wissenschaftliches Working Paper in Printform über das Sekretariat

der Autoren (renate.ramlau@escp-eap.de) bezogen werden bzw. steht in digitaler Form auf der Internetseite des Lehrstuhls für Internationales Management und Strategisches Management an der ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin (www.escp-eap.de/imsm) zum Download bereit.

Quellen

- Aharoni, Yair (1966):** The Foreign Investment Decision Process. Harvard University, Boston, 1966.
- Alich, Holger/Schneider, Marc C. (2008):** Wachstumsplan von Renault auf der Kippe. In: Handelsblatt, 17.06.2008, 15.
- Ansoff, Harry I. (1975):** Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. In: California Management Review, Jg. 18, Nr. 2, 1975, 21-33.
- Appel, Frank-Holger (2001):** Die Supernova und ein Auto für 5000 Euro. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 02.05.2001, 56.
- Appel, Frank-Holger (2008):** Dacia muss mehr zahlen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 26./27.04.2008, C4.
- Braunberger, Gerald (1998):** Renault will Dacia übernehmen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 19.12.1998, 17.
- Buchenau, Martin-W./Schneider, Marc C. (2008):** Mobilität für Millionen. In: Handelsblatt, 11./12./13.01.2008, 2.
- Dacia (2004):** Logan: Neue Märkte sichern Wachstum. Pressemitteilung, Dacia, Bukarest, 2004.
- Dacia (2008a):** Dacia Reveals Sandero, Its New Compact Hatchback. Internetseiten der SC Automobile Dacia SA, 2008. URL: <http://www.daciagroup.com/news.php?id=661> (Stand 22.06.2008).
- Dacia (2008b):** Logan Project. Internetseiten der SC Automobile Dacia SA, 2008. URL: <http://www.daciagroup.com/category.php?id=52> (Stand 22.06.2008).
- Dacia (2008c):** Zuverlässig und großräumig. Internetseiten der SC Automobile Dacia SA, 2008. URL: http://www.dacia.de/dacia_logan.php (Stand 22.06.2008).
- Dacia (2008d):** The Assembly of Plant of Dacia. Internetseiten der SC Automobile Dacia SA, 2008. URL: http://www.daciagroup.com/stire-mioveni_platform-the_assembly_plant_of_dacia-609 (Stand 22.06.2008).
- Dacia (2008e):** The ILN Centre. Internetseiten der SC Automobile Dacia SA, 2008. URL: http://www.daciagroup.com/stire-mioveni_platform-the_iln_centre-610 (22.06.2008).
- Dacia (2008f):** Suppliers. Internetseiten der SC Automobile Dacia SA, 2008. URL: http://www.daciagroup.com/stire-mioveni_platform-suppliers-12 (Stand 22.06.2008).
- Dacia (2008g):** Facts and Figures. Internetseiten der SC Automobile Dacia SA, 2008. URL: http://www.daciagroup.com/stire-corporate-facts_and_figures-7 (Stand 28.08.2008).
- Dacia (2008h):** Dacia Logan. Dacia, Köln, 2007.
- Diez, Willi/Meffert, Heribert/Brachat, Hannes (1994):** Grundlagen der Automobilwirtschaft. Autohaus, Ottobrunn, 1994.
- DPA (2008):** Gewerkschaft: Renault vernichtet mehr als 8000 Arbeitsplätze. Internetseiten von Capital, 2008. URL: <http://www.capital.de/unternehmen/meldungen/891237.html> (Stand 11.09.2008).
- Edmondson, Gail (2005):** Renault's Manual Overdrive. Internetseiten der Business Week, 2005. URL: http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/jul2005/nf20050719_4953_dB-089.htm (Stand 22.06.2008).
- Edmondson, Gail/Rowley, Ian/Lakshman, Mandini/Welch, David/Roberts, Dexter (2007):** The Race to Build Really Cheap Cars. Internetseiten der Business Week, 2007. URL: http://www.businessweek.com/magazine/content/07_17/b4031064.htm (Stand 26.08.2008).

Frank, Susanne (2005): Der Wunderheiler startet durch. Internetseiten des Focus, 2005. URL: http://www.focus.de/finanzen/news/wirtschaft-der-wunderheiler-startet-durch_aid_212120.html (Stand 22.06.2008).

Frink, Lyle (2008): Dacia Will Get What It Wants: More Local Parts. In: Automotive News Europe, Jg. 13, Nr. 6, 2008, 22.

Gadesmann, Karl (2007): Autoindustrie setzt weiter auf Osteuropa. Internetseiten des innovations report – Forum für Wissenschaft, Industrie und Wirtschaft, 2007. URL: <http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-78689.html> (Stand 22.06.2008).

Geiger, Thomas (2008): Neuer Dacia Sandero kostet nur 8000 Euro. Internetseiten der Welt, 2008. URL: http://www.welt.de/motor/article1753515/Neuer_Dacia_Sandero_kostet_nur_8000_Euro.html (Stand 22.06.2008).

Göres, Martina (2008): Der nächste Preisbrecher kommt. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 01.07.2008, T3.

Guilford, Dave (2007): Race to Copy Logan's Success. In: Automotive News Europe, Jg. 12, Nr. 19, 2007, 3.

Haupt, Heiko (2008): Fahrbare Handarbeit. Internetseiten des manager magazins, 2008. URL: <http://www.manager-magazin.de/life/auto/0,2828,566628,00.html> (Stand 26.08.2008).

ILO Laborsta (2008): Labour Cost. Yearly Statistics. Internetseiten der ILO, 2008. URL: <http://laborsta.ilo.org/cgi-bin/brokerv8.exe> (Stand 22.06.2008).

IMF (2008): World Economic Outlook. International Monetary Fund, Washington, 2008.

Kinkel, Steffen (2004): Die Strategie im Fokus: Erfolgskritische Standortfaktoren für verschiedene Internationalisierungsstrategien. In: Kinkel, Steffen (2004, Hrsg.): Erfolgsfaktor Standortplanung. Springer, Berlin, Heidelberg, New York, 2004, 49-73.

Knoblach, Jochen (2008): Gekuschelt wird woanders. Internetseiten der Berliner Zeitung, 2008. URL: <http://www.berlinonline.de/berlinerzeitung/archiv/.bin/dump.fcgi/2008/0621/none/0035/index.html> (Stand 22.06.2008).

Kuntz, Michael (2008): Triumph des Verzichts. Internetseiten der Süddeutschen Zeitung, 2008. URL: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/artikel/771/180218/> (Stand 28.08.2008).

Kuther, Thomas (2008): Chancen für die Automobilelektronik. Internetseiten der Automobil Industrie, 2008. URL: <http://www.automobil-industrie.vogel.de/elektronik/articles/138039/> (Stand 25.08.2008).

Kutschker, Michael/Schmid, Stefan (2008): Internationales Management. 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Oldenbourg, München, Wien, 2008.

Lauer, Kathrin (2008): Rumänen machen gegen Hungerlöhne mobil: Beschäftigte der Renault-Tochter Dacia streiken für eine Verdopplung der Gehälter von Geringverdienern. In: Süddeutsche Zeitung, 26.03.2008, 23.

Lewis, Anthony (2001): Fixing Dacia – The Plant Where Time Stood Still. In: Automotive News International, Mai 2001, 24.

Liebeck, Tobias/Meyer, Tobias/Abele, Eberhard (2008): Production Technology: Adapting to Maximize Local Advantage. In: Abele, Eberhard/Meyer, Tobias/Näher, Ulrich/Strube, Gernot/Sykes, Richard (2008, Hrsg.): Global Production. A Handbook for Strategy and Implementation. Springer, Berlin, Heidelberg, 2008, 192-235.

- Luçon, Stéphane (2008):** Der Fall Dacia. Erfolgreicher Arbeitskampf in Rumänien. In: *Le Monde diplomatique* (Deutsche Ausgabe), 13.06.2008, o.S.
- Mannschatz, Alex (2008):** Donauwelle aus Rumänien – Die unerwartet hohe Nachfrage ist für Dacia eine logistische Herausforderung. In: *DVZ Deutsche Verkehrszeitung*, 15.04.2008, o.S.
- Mayer, Stephan/Ratthey, Frank/Pleines, Rüdiger (2007):** Mega-Markt für Ultra-Low-Cost. In *Schwellenländern wächst die Nachfrage nach Niedrigstpreis-Autos*. A.T. Kearney Executive Briefs, A.T. Kearney, Düsseldorf, 2007.
- Meffert, Heribert/Bolz, Joachim (2001):** *Internationales Marketing-Management*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln, 2001.
- Meier, Lutz (2008):** Renault muss in Rumänien nachgeben. In: *Financial Times Deutschland*, 14.04.2008, 8.
- Meiners, Jens (2008):** Plattform B. Internetseiten der Automobil Industrie, 2008. URL: <http://www.automobil-industrie.vogel.de/neuemodelle/articles/119331/> (Stand 18.06.2008).
- Meyer, Tobias (2008):** Selection Criteria: Assessing Relevant Trends and Indicators. In: Abele, Eberhard/Meyer, Tobias/Näher, Ulrich/Strube, Gernot/Sykes, Richard (2008, Hrsg.): *Global Production. A Handbook for Strategy and Implementation*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2008, 34-101.
- Meyer, Tobias/Jacob, Frank (2008):** Network Design: Optimizing the Global Production Footprint. In: Abele, Eberhard/Meyer, Tobias/Näher, Ulrich/Strube, Gernot/Sykes, Richard (2008, Hrsg.): *Global Production. A Handbook for Strategy and Implementation*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2008, 140-190.
- Mick, Günter (2004):** Statt Korruption und Straßenkindern jetzt ein 5000-Euro-Auto. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 22.05.2004, 18.
- Mintzberg, Henry (1978):** Patterns in Strategy Formation. In: *Management Science*, Jg. 24, Nr. 9, 1978, 934-948.
- Mintzberg, Henry/Waters, James A. (1985):** Of Strategies, Deliberate and Emergent. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 6, Nr. 3, 1985, 257-272.
- Müller, Oliver (2008):** Mobilität für Millionen. In: *Handelsblatt*, 11./12./13.01.2008, 2.
- o.V. (2004):** Renault Gambles on Low Cost „World Car“. In: *IEE Manufacturing Engineer*, June/July 2004, 8.
- o.V. (2005):** Billigautos in Osteuropa. In: *Auto & Wirtschaft*, Juni 2005, 26.
- o.V. (2008a):** BMW steht vor „enormen Herausforderungen“. Internetseiten der *WirtschaftsWoche*, 2008. URL: <http://www.wiwo.de/handelsblatt/bmw-will-schwachem-dollar-trotzen-269935> (Stand 22.06.2008).
- o.V. (2008b):** A “People's Car” from India. Internetseiten von *The Economist*, 2008. URL: http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story_id=10498699 (Stand 22.06.2008).
- o.V. (2008c):** Renault to Make New Model in Russia. Internetseiten des *Kommersants*, 2008. URL: http://www.kommersant.com/p892223/r_500/automobile_production/ (Stand 22.06.2008).
- o.V. (2008d):** Deutschland verbessert sich bei Arbeitskosten. Internetseiten des *Spiegels*, 2008. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,548906,00.html> (Stand 30.09.2008).
- Porter, Michael E. (1999):** *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. 5., durchgesehene und erweiterte Auflage, Campus, Frankfurt am Main, 1999.

- Radoslavescu, Ruxandra (2005):** François Fourmont: 2005 Marked the Beginning of a New Era in Dacia's History. In: Bucarest Hebdo, 28.11.2005, o.S.
- Reilly, Nick (2008):** Tata's Achievement: Redefining 'Cheap'. In: Automotive News, Jg. 82, Nr. 6291, 2008, 22.
- Renault (2000):** 1999 Annual Report. Renault, Boulogne-Billancourt, 2000.
- Renault (2005):** Renault in 2005. Renault, Boulogne-Billancourt, 2005.
- Renault (2006):** Renault Atlas March 2006. Renault, Boulogne-Billancourt, 2006.
- Renault (2007a):** Earnings Report 2007. Renault, Boulogne-Billancourt, 2007.
- Renault (2007b):** Renault Atlas March 2007. Renault, Boulogne-Billancourt, 2007.
- Renault (2007c):** Renault Opens Renault Technologies Romania (RTR). Pressemitteilung, Renault, Boulogne-Billancourt, 2007.
- Renault (2008a):** 2007 Annual Report. Renault, Boulogne-Billancourt, 2008.
- Renault (2008b):** Renault Atlas March 2008. Renault, Boulogne-Billancourt, 2008.
- Renault (2008c):** Dacia weiter auf Erfolgskurs. Internetseiten der Renault SA, 2008. URL: <http://www.renault-weblog.de/2008/06/06/dacia-weiter-auf-erfolgskurs/> (Stand 20.06.2008).
- Renault (2008d):** Logan's Worldwide Success. Pressemitteilung, Renault, Boulogne-Billancourt, 2008.
- Renault (2008e):** Fakten & Visionen 2008. Renault, Köln, 2008.
- Renault (2008f):** The Renault Commitment 2009 Plan Is on Track. Internetseiten der Renault SA, 2008. URL: http://www.renault.com/renault_com/en/main/10_groupe_renault/20_Interview_du_president/index.aspx (Stand 22.06.2008).
- Renault (2008g):** Dacia. Pay Agreement Signed. Pressemitteilung, Renault, Boulogne-Billancourt, 2008.
- Renault (2008h):** Renault, a Global Player. Internetseiten der Renault SA, 2008. URL: http://www.renault.com/renault_com/en/main/10_groupe_renault/60_Acteur_mondial/ (Stand 22.06.2008).
- Renault (2008i):** An International Approach to Design and Development. Internetseiten der Renault SA, 2008. URL: http://www.renault.com/renault_com/en/main/10_groupe_renault/60_Acteur_mondial/30_Conception/ (Stand 22.06.2008).
- Renault (2008j):** Renault Technologie Roumania. Internetseiten der Renault SA, 2008. URL: <http://www.renault-technologie-roumanie.com/page/1/renault-technologies-romania> (Stand 22.06.2008).
- Renault (2008k):** The Renault Brand. Internetseiten der Renault SA, 2008. URL: http://www.renault.com/renault_com/en/main/10_groupe_renault/_41_Marques/_10_Marque_Renault/Sites/index.aspx (Stand 22.06.2008).
- Renault (2008l):** The Renault Group's Brands. Internetseiten der Renault SA, 2008. URL: http://www.renault.com/renault_com/en/main/10_groupe_renault/_41_Marques/ (Stand 22.06.2008).
- Renault (2008m):** International Industrial Organization. Internetseiten der Renault SA, 2008. URL: http://www.renault.com/renault_com/en/main/10_groupe_renault/60_Acteur_mondial/40_Fabrication/index.aspx (Stand 22.06.2008).
- Roland Berger (2008):** The Next Wave: Emerging Market Innovation, Threats and Opportunities. How Low-Cost Vehicles Impact the Automotive Industry. Roland Berger Strategy Consultants, München et al., 2008.

Schaudwet, Christian/Katzensteiner, Thomas/Rother, Franz (2008): Zweiter Streich. In: WirtschaftsWoche, 16.06.2008, 70-75.

Schmid, Stefan (1995): Lernkurve. In: WISU – Das Wirtschaftsstudium, Jg. 24, Nr. 11, 1995, 917.

Schmid, Stefan (2000): Dezentralisation von Forschung und Entwicklung in internationalen Unternehmungen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung bei deutschen Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmungen. Diskussionsbeitrag der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt Nr. 139, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Ingolstadt, 2000.

Schmid, Stefan/Hartmann, Swantje (2007): Renault und Nissan. Eine französisch-japanische Partnerschaft ohne Probleme? In: Schmid, Stefan (2007, Hrsg.): Strategien der Internationalisierung. Fallstudien und Fallbeispiele. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Oldenbourg, München, Wien, 2007, 341-361.

Schmid, Stefan/Maurer, Julia (2008): Relationships Between MNC Subsidiaries - Towards a Classification Scheme. Working Paper Nr. 35, ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin, Berlin, 2008.

Schneider, Marc C. (2007): Billigautos für Millionen. In: Handelsblatt, 20.11.2007, 14.

Schneider, Marc C. (2008): Gestern noch eine Kutsche, morgen schon ein Pick-up. In: Handelsblatt, 11.06.2008, 10.

Snyder, Jesse (2008): Tata Changes Low-Cost Development. In: Automotive News Europe. Jg. 13, Nr. 8, 2008, 24.

Speidel, Frederic (2005): Mitbestimmte versus managementbestimmte Globalisierung in der Automobilindustrie. Ein Vergleich der Internationalisierungsstrategien und ihrer Verarbeitungen durch die Akteure der industriellen Beziehungen am Beispiel VWs und Renaults. Rainer Hampp, München, Mering, 2005.

Stein, Jason (2007): Chevy Is Poised to Fight the Logan. In: Automotive News Europe, Jg. 12, Nr. 4, 2007, 1.

Stolle, Michael/Näher, Ulrich/Jacob, Frank/Reinecke, Nicolas/Hexter, James/Dervisopoulos, Marina (2008): Sourcing: Extending the Footprint Reconfiguration to Suppliers. In: Abele, Eberhard/Meyer, Tobias/Näher, Ulrich/Strube, Gernot/Sykes, Richard (2008, Hrsg.): Global Production. A Handbook for Strategy and Implementation. Springer, Berlin, Heidelberg, 2008, 324-348.

Streitz, Matthias (2001): Die französische Revolution. Internetseiten des Spiegels, 2001. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,174406,00.html> (Stand 28.08.2008).

Uludag, Erkut (2007): Low Cost Cars: The Early Bird Catches the Worm. In: Automotive Insights, 01/2007, 5-7.

United Nations (2002): World Economic and Social Survey 2002. Trends and Policies in the World Economy. United Nations, New York, Genf, 2002.

van Acker, Wim/Uludag, Erkut (2007): The Low-Cost Car Challenge. In: Automotive Design & Production, Januar 2007, 16-17.

Viehmann, Sebastian (2008): Der schönere Logan. Internetseiten des Stern, 2008. URL: <http://www.stern.de/auto/fahrberichte/reault/:Dacia-Sandero-Der-Logan/613136.html> (Stand 28.08.2008).

Weernink, Wim O. (2008): Pelata: Renault-Nissan Will Raise C-Platform Output. In: Automotive News Europe. Jg. 13, Nr. 4, 2008, 13.

Wüst, Christian (2004): Nah am Nulltarif. In: Der Spiegel, 20.09.2004, 196.

Speaking with Coimbatore K. Prahalad

Professor of Corporate Strategy at The University of Michigan's Ross School of Business

“We are moving away from a firm- and product-centric view of value to a network-centric and co-created view of value.”

Mr. Prahalad, 20 years ago you published – together with Yves Doz – the Integration-Responsiveness Grid. In it you argued that companies have the choice between global integration and local responsiveness. Would you say that the I-R Grid still holds true today?

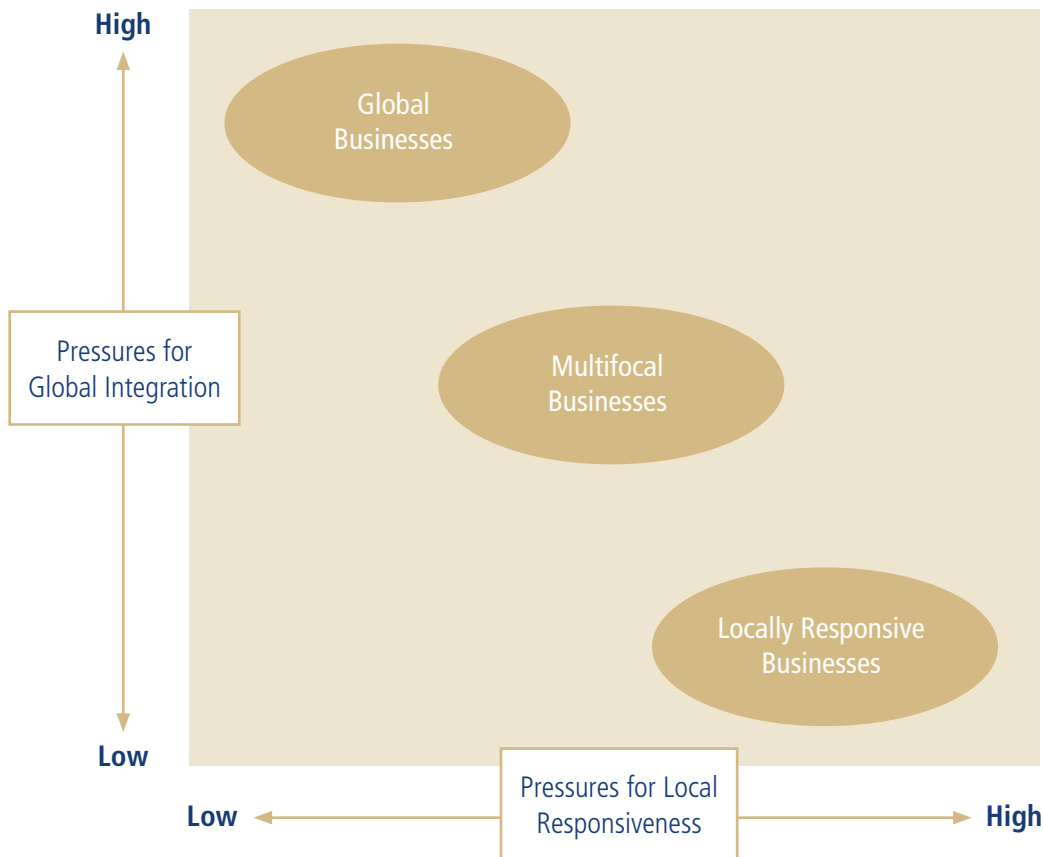
Managing Global Integration (GI) and Local Responsiveness (LR) is more critical today than it was 25 years ago. If you recall, the basic thesis of the book was that a business simultaneously faces the need for GI and LR. As we outlined in the first chapter, few if any businesses are at either extreme in the I-R Grid. Most of them are in between.

To quote: “In the case of the TV business, the strategic choice is not all that clear-cut. Some elements of strategy, like plant size and technology, may have to be managed centrally. On the other hand, deliveries, competitors, and some key customers may have to be managed region-

ally and locally. That implies that managers cannot make a one-time choice on which of the two dimensions to leverage. They must simultaneously focus their attention on aspects of the business that require both global integration and aspects that demand local responsiveness, and on varying degrees of strategic coordination. This need for multiple focal points for managing suggests that managers must reflect the need for multiple points of view – the need to integrate and be responsive at the same time – in the way the business is organized. That requires the organization to be multifocal or matrix” (pg. 25-26).

The spirit of the book was clear. While the extremes in the I-R framework are appealing, a wide variety of factors, including the action of governments, does not allow for either pure form. We must learn to manage both. The tension between GI and LR is real and it is not a trade-off. The I-R Grid provided a basis not just for understanding where a business stood at a

Figure 1: Integration-Responsiveness Grid



Source: Prahalad/Doz (1987: 27).

| Bertelsmann Stiftung

given point in time, but also how it is likely to change. Further, it showed vividly why the businesses within a corporate portfolio may be different. The message was: “Don’t use one system to manage all businesses.” Further, it provided managers a road map on how to create a “multifocal organization” to manage the tensions in the second half of the book.

Much discussion of managing the global firm has taken place since then. New acronyms have come and gone. Ideas such as the Transnational Firm and “glocal” gained currency. In the I-R framework, we said we have to think and act both globally and locally – depending on the functions and tasks within the business.

It was not “Think Global and Act Local.” The basic concepts of Global Integration and Local Responsiveness, I believe, have stood the test of time. Further, the idea of continually managing the tension between the two and not making a trade-off has been vindicated. Most importantly, the need for creating a “multifocal” organization has gained currency.

With the focus on emerging markets, the I-R framework and the associated organizational ideas become more relevant. Needless to say the Internet and [other] collaborative tools make the creation of practice communities and multifocal people and organizations easier.

A major topic in your publications is your interest in developing countries. Has the role of developing countries for multinational corporations (MNCs) changed during the last years?

Yes. Most MNCs focused on the top of the global economic pyramid – 1.5 billion out of the 6.5 billion people in the world. I called attention to the 5 billion underserved – the bottom of the pyramid, if you will. As the Berlin Wall fell and billions wanted to join the global economy, it was obvious that by creating the preconditions for the active participation of the “poor” as micro-consumers and micro-producers, micro-investors and micro-innovators, a new wave of growth will result.

Consider what has happened in just a short period of seven years. For the first time in human history, 3 billion people are connected through the cell phone. The poor have become the source of growth and wealth creation. Just the wireless carriers in China, India, South Africa, and Brazil have a market capitalization in excess of 500 billion US dollars. This wealth was created by catering to the poor. India alone sells more than 8 million new subscriptions per month. More importantly, it is changing the lives of the poor. Their ability to transact businesses – be it selling fish or vegetables at mar-

ket prices, paying for small transactions through text messaging, or calling for medical help in an emergency – has created a new opportunity for developing unique applications. The poor represent not only an emerging market, but – increasingly – a source of innovations.

Not just Nokia and Samsung, Motorola, and LM Ericsson get this message. MNCs such as Unilever, Danone, DSM, P&G, Microsoft, Intel, and AMD are learning very rapidly that not participating in these markets is not an option. It is very critical for them to learn how to build low cost, world quality products and services.

In your book “The New Age of Innovation” you focus on value creation in networks. To what extent do you see networks as an appropriate organizational structure for creating value?

The basic ideas of network-based innovation can be traced back to the book “The Future of Competition” and to an extent to “The Fortune at the Bottom of the Pyramid.” In “The New Age of Innovation,” we tried to make this not just a concept, but also to provide a road map on how to build the capabilities to make it work.

The core drivers of this change are globalization, ubiquitous connectivity (3 billion people

connected), digitization, and the consistent drop in prices (e.g. a 30 US dollar cell phone and a 0.01 US dollar long-distance call), convergence of technology and industry boundaries (e.g. a cell phone today is a phone, a computer, a camera, a map, a calendar, a watch, a radio and a TV), and the emergence of social networks (e.g. Facebook). These, coupled with globalization, are changing the very dynamic of innovation – the basic relationships between consumers and consumer communities and the firm. We are moving away from a firm- and product-centric view of value to a network-centric and co-created view of value. Let us take a popular example: Apple. It does not create its content. It does not manufacture its product. It designs it. Resources are sourced from a wide variety of vendors – big and small – around the world. Resources are based on global access. Let us call this R=G. However, Apple allows each one of us to create his or her own playlists. This provides a personalized, co-created experience – one person, one experience, created by the consumer with the help of Apple. Let us call this N=1; one co-created experience at a time. Apple is not alone. The same pattern applies to Google, Netflix, OnStar (automotive telematics), Medtronic (pacemakers), or Build-a-Bear Workshop (toys). This is a 180-degree departure from the traditional industrial system-logic initiated by Henry Ford with Model T – undifferentiated consumers



Coimbatore K. Prahalad – Professor of Corporate Strategy at The University of Michigan's Ross School of Business

(“You can have any color you want as long as it is black.”) and total Vertical Integration (River Rouge Plant).

Co-creation and a network-based view of access to resources is the wave of the future.

The automotive industry is seeing the rise of new players, such as Tata from India or Brilliance from China. What could be their role in the automotive industry of the future? Which internalization strategies might be appropriate for them?

Every major nation seeks to have a piece of the automotive pie. U.S. and European industry sat quietly by when the Japanese firms built their automotive capabilities – both in motorcycles and cars. Now they are credible players, with Toyota being number 2 in vehicles and number 1 in profitability. Incumbents also waited for Hyundai to emerge as a major player. Now, we should ask whether India and China will leave this market untouched.

The process of building a global auto presence seems to follow a clear path. First, cater to the emerging domestic market. Hone your skills, build scale, and build credibility. Then, either export from a strong domestic base – as traditionally Japanese and Korean firms have

done – or acquire technology, management, design and brands to expand – as Tata has done with the Jaguar/Rover deal. Simultaneously, Tata announced the Tata Nano, a car for 2,500 US dollars (originally 2,000 US dollars at the exchange rates prevailing at that time). Tata Nano is an inflection point in the industry. It can open a market of millions of new customers all over the world. So what has Tata done? At one end opened up a new market segment with Tata Nano, and on the other end secured a position, tentative as it may be, in the world luxury segment. They have the low-end cars in India called Indica. They are also in commercial vehicles, from ACE to Tata trucks. They have a global manufacturing presence, from South Korea (Daewoo trucks) to India and Europe. They have access to world-class design and engineering capabilities. They have access to managerial talent that is not confined to India.

How firms like Tata will knit together these diverse acquisitions with so many micro-cultures is of great interest to those who follow the firm. But the fact is that in a very short period of five years they have emerged as an innovator (Tata Nano) and a credible global player. They straddle the pyramid – luxury-end to the low-end. They are also a commercial, recreational, and traditional auto-maker. It is time to keep them on your radar screen. ■

Coimbatore K. Prahalad

C.K. Prahalad, the Paul and Ruth McCracken Distinguished University Professor at The University of Michigan's Ross School of Business, specializes in corporate strategy. His books include *Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision* (1987), co-authored with Yves Doz, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profit* (2004), and *The New Age of Innovation: Driving Co-created Value Through Global Networks* (2008), co-authored with M.S. Krishnan.

A prominent world-class figure, Professor Prahalad has consulted with the top management of many of the world's foremost companies. He serves on the Board of Directors of NCR Corporation, Hindustan Lever Limited and the World Resources Institute. He is the chairman and founder of The Next Practice. C.K. Prahalad was voted the most influential business thinker in 2007.

References

C.K. Prahalad and Yves Doz (1987): *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*; The Free Press, a division of MacMillan.

Gary Hamel and C.K. Prahalad (1994): *Competing for the Future*; Harvard Business School Press.

C.K. Prahalad and Venkat Ramaswamy (2004): *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*; Harvard Business School Press.

C.K. Prahalad (2004): *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*; Wharton School Publishing.

C.K. Prahalad and M.S. Krishnan (2008): *The New Age of Innovation: Driving Co-created Value through Global Networks*; McGraw-Hill.

Vom Montagewerk zum Kompetenzzentrum

Der Aufstieg von Audis Tochtergesellschaft im ungarischen Győr

1. Die Gründung von Audi Hungaria als Tochtergesellschaft der Audi AG	105
1.1 Vielfältige Motive für die Direktinvestition in Győr	105
1.2 Innovative Strukturen und Prozesse für Audi Hungaria	108
2. Die Entwicklung von Audi Hungaria zum Kompetenzzentrum innerhalb des Volkswagen-Konzerns	110
2.1 Kontinuierliche Entwicklung zum Kompetenzzentrum in der Motorenproduktion	110
2.2 Parallele Erweiterung zum Kompetenzzentrum in der Cabriolet-Montage	113
2.3 Aufwertung des Kompetenzzentrums in der Motorenproduktion durch die Übernahme von Entwicklungsaktivitäten	115
2.4 Fortlaufender Erwerb weiterer Fähigkeiten – Ausbau zum Kompetenzzentrum in der Fahrzeugproduktion?	116
2.5 Audi Hungaria als Wachstumstreiber innerhalb des Volkswagen-Konzerns	118
3. Die Herausforderungen an eine erfolgreiche Führung von Kompetenzzentren	120
Quellen	123

1. Die Gründung von Audi Hungaria als Tochtergesellschaft der Audi AG

1.1 Vielfältige Motive für die Direktinvestition in Győr

Im Februar 1993 gründete die zum Volkswagen-Konzern gehörende Audi AG die hundertprozentige → Tochtergesellschaft Audi Hungaria Motor Kft. mit Sitz im ungarischen Győr. Nach einer etwa eineinhalbjährigen Planungs- und Bauzeit wurde im Oktober 1994 ein Werk zur Montage von Motoren in Győr in Betrieb genommen. Für den bayerischen Automobilhersteller stellte dieser Schritt ein Novum in der bisherigen Produktionsstrategie dar, denn zum ersten Mal in der Unternehmensgeschichte wagte es die Audi AG, einen Teil der Produktion ins Ausland zu verlagern. Zuvor hatte Audi seine Produktionsaktivitäten vollständig an den zwei deutschen Standorten durchgeführt: im oberbayerischen Ingolstadt, dem Hauptsitz des Unternehmens, und im nur gut 200 Kilometer entfernten württembergischen Neckarsulm.

Die Gründung der Tochtergesellschaft in Győr war Bestandteil einer strategischen Neuausrichtung der gesamten Audi AG. Im Jahr 1994 begann der Automobilhersteller eine umfangreiche Erweiterung und Erneuerung seiner Modellpalette: Das Unternehmen führte die überarbeiteten Modelle A4 und A6 ein und brachte zeitgleich die Oberklasse-Limousine A8 neu auf den Markt. Der Ingolstädter Automobilhersteller wollte mit dieser Modelloffensive zum einen die schwache Absatzentwicklung bei den bestehenden Modellen infolge des Konjunkturerinbruchs im Jahr 1992 überwinden, zum anderen – insbesondere mit dem Audi A8 – auch strukturell neues Absatzwachstum generieren.

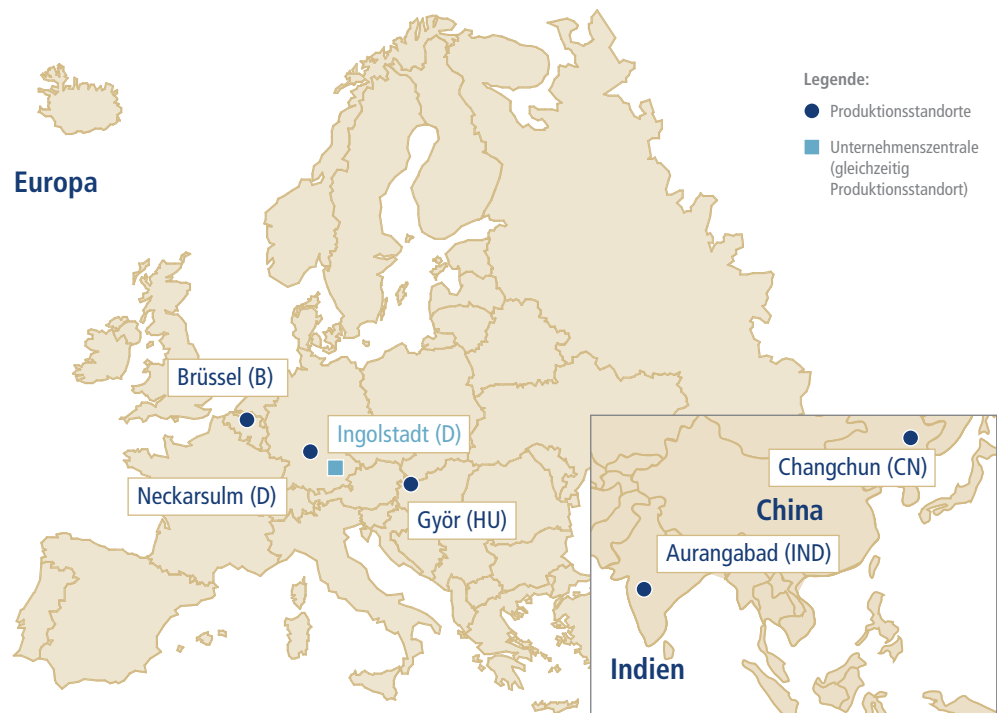
Im Rahmen der strategischen Neuausrichtung stand Audi vor der Aufgabe, eine neue Produktionsstrategie zu implementieren. Der Audi A4, Nachfolger des in die Jahre gekommenen

Erfolgsmodells Audi 80, sollte einen innovativen Vierzylinder-Motor mit Fünfventiltechnik im Programm haben, der auf den bestehenden Anlagen in Ingolstadt und Neckarsulm nicht produziert werden konnte. Außerdem rechnete man bei Audi aufgrund der Modelloffensive mit einem Absatzwachstum, so dass zusätzliche Kapazitäten in Form neuer Montagelinien für Motoren errichtet werden mussten. Um zudem gegenüber den Konkurrenten langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, sah sich Audi nach einem Standort um, der deutliche Kosten- und Produktivitätsvorteile aufweisen sollte.

Während des achtmonatigen Auswahlprozesses für den neuen Standort zur Montage von Motoren prüfte Audi mehr als 180 mögliche Standorte in ganz Europa. Der Großteil davon befand sich in Mittel- und Osteuropa. In die Endauswahl kamen auch die deutschen Standorte Magdeburg, Chemnitz und Ingolstadt sowie die tschechischen Standorte Broumov und Mladá Boleslav. 1992 wurde die Entscheidung schließlich zu Gunsten der nordwestungarischen Industriestadt Győr (dt. Raab) getroffen. Mit ihren 130.000 Einwohnern ist sie die sechstgrößte Stadt Ungarns. Győr liegt etwa auf halber Strecke zwischen Wien und Budapest – jeweils ca. 120 km entfernt.

Die Distanz zum Stammsitz der Audi AG in Ingolstadt ist ebenfalls nicht allzu groß: Sie beläuft sich auf lediglich 610 km. Das Werk in Győr war folglich weder von der Unternehmenszentrale und den deutschen Produktionsstätten noch von den bestehenden Zuliefererunternehmen weit entfernt. Zur positiven Einschätzung hinsichtlich der günstigen geographischen Lage führte ferner die gute verkehrstechnische

Abbildung 1: Die weltweiten Produktionsstandorte der Audi AG



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Audi (2008e).

| BertelsmannStiftung

Anbindung Györs. Abbildung 1, in der neben der Unternehmenszentrale in Ingolstadt und den europäischen Produktionsstandorten auch die Werke in Indien und China verzeichnet sind, verdeutlicht dies. Als Haltestation der Bahnlinie Wien – Budapest und mit einer durchgängigen Autobahnverbindung nach Deutschland, ist Győr sowohl auf der Schiene als auch auf der Straße leicht zu erreichen. Doch diese Gründe allein hätten noch nicht den Ausschlag für Győr gegeben.

Entscheidend für die Wahl Györs war weiterhin, dass die Arbeitskosten in Ungarn deutlich niedriger als in Deutschland waren. Zum Zeitpunkt der Standortentscheidung betragen die ungarischen Arbeitskosten (Löhne und Gehälter sowie Lohnnebenkosten) nur etwa ein Achtel der deutschen Arbeitskosten.¹ Ferner galt das ungarische Arbeitsrecht im Vergleich zu Deutschland als arbeitgeberfreundlicher, da der gewerkschaftliche Einfluss geringer ausgeprägt

war. Beides trifft auch heute noch zu. Ferner war und ist eine 40-Stunden-Woche die Regel für Arbeitnehmer in Győr. Außerdem darf dort an sieben Tagen der Woche in bis zu vier Schichten täglich gearbeitet werden. Die Schichten können kurzfristig anberaumt oder abgesagt werden, ohne dass lange mit dem Betriebsrat verhandelt werden muss. Auf diese Weise konnte Audi nicht nur die Produktionskosten senken, sondern auch die Flexibilität in der Produktion deutlich erhöhen, was zu zusätzlichen Kostenersparnissen führte. Hinzu kamen weitere Kostenvorteile des Standorts bei den übrigen Produktionsfaktoren; insbesondere sind die Energie-, Reinigungs-, Transport- und Sicherheitskosten niedriger als an westeuropäischen Standorten.

Außerdem existierte in Győr bereits der Rohbau einer 100.000 m² großen Produktionshalle, der preiswert vom Industriekonglomerat Rába, einem Relikt aus der Zeit vor 1989, übernommen werden konnte. Die Nutzfahrzeugsparte von

¹ Mittlerweile sind die Arbeitskosten in Ungarn zwar gestiegen, aber immer noch deutlich niedriger als in Deutschland. Im Jahr 2007 betragen die Arbeitskosten in Ungarn 7,70 Euro pro geleisteter Stunde; in Deutschland waren es 29,20 Euro. Die ungarischen Arbeitskosten betragen damit – bei aller Problematik derartiger Vergleiche – etwa ein Viertel der deutschen Arbeitskosten (Destatis 2008).

Rába hatte geplant, dort in Kooperation mit dem deutschen Wettbewerber MAN Dieselmotoren für die osteuropäischen Märkte herzustellen. Nach der Öffnung des ehemaligen Ostblocks kam dieses Vorhaben aber zum Erliegen. Für Audi sanken die Gebäudeinvestitionen dadurch auf ein Drittel des beispielsweise in Deutschland für eine Werkserrichtung zu veranschlagenden Wertes. Zugleich war das umliegende Werksge- lände relativ groß, so dass Raum für potenzielle Erweiterungen vorhanden war. Audi nutzte diese Gelegenheit und baute auf den vorhandenen Gebäudeteilen der Halle auf. 16 Monate nach der Vertragsunterzeichnung mit der Stadt Győr konnte schließlich die Montage von Motoren starten.

Dabei gewährte der ungarische Staat, wie bei Auslandsinvestitionen im Land üblich, Audi für den Zeitraum von fünf Jahren eine hundertpro- zentige Befreiung von der Ertrags- und Gewerbe- steuer. Durch eine vollständige Reinvestition der in Győr während dieser fünf Jahre erwirtschaf- teten Erträge, konnte Audi diese Steuerbefreiung um weitere fünf Jahre verlängern. Das Audi- Werk in Győr galt zudem von Anfang an als zoll- freie Zone, so dass Audi weder beim Import der Zulieferteile noch beim → Export der fertigen Motoren eine Verzollung vornehmen muss.

Neben finanziellen Vorteilen sprach aber auch das hohe Ausbildungs- und Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte für eine Investition in Ungarn. Insbesondere in Győr waren ausreichend gut ausgebildete Arbeitskräfte verfügbar – sowohl hinsichtlich des Bedarfs an Facharbeitern als auch an Akademikern. Da das Konglomerat Rába kurz vor Audis Standortentscheidung über 20.000 Arbeitsplätze am Ort abbauen musste, unter anderem in der Nutzfahrzeugsparte, waren in der Region viele Arbeitskräfte mit relevanter Berufserfahrung auf der Suche nach einer neuen Beschäftigung. Die örtliche Hochschule für Transport und Telekommunikation, die seit 2002 den Rang einer Universität besitzt, bildete darü- ber hinaus fortlaufend Ingenieure und andere Akademiker aus, zum Beispiel Wirtschaftswis- senschaftler. Für Győr sprach also, dass Audi mit einem kontinuierlich guten Angebot an Arbeitskräften rechnen und gleich zur Inbetrieb-

nahme des neuen Standorts erfahrene Bewerber einstellen konnte.

Insgesamt standen also effizienzorientierte Motive bei der Entscheidung für den Standort Győr im Vordergrund. Die Gesamtkosten der Investition in Győr waren etwa 30 % bis 40 % niedriger als bei der Errichtung eines neuen Werks in Deutschland und die laufenden Pro- duktionskosten lagen damals ungefähr 60 % unter dem im Heimatland zu kalkulierenden Niveau. Die Absicht des Audi-Vorstands, das Unternehmen im Hinblick auf die Kostenstruktur wettbewerbsfähiger zu machen, spiegelt sich in den Standortfaktoren deutlich wider. Gleichzeitig waren wichtige beschaffungsorientierte Motive vorhanden, wie die Sicherstellung eines verfü- gbaren Angebots an geeigneten Arbeitskräften sowie die einfache Anbindung des neuen Stand- orts an das bestehende Zuliefer- und Produkti- onsnetzwerk. Dass auch strategische Motive eine wichtige Rolle spielten, zeigt sich daran, dass das neue Montagewerk in Győr ein elementarer Bestandteil der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens war und eine Voraussetzung für die Realisierung der Wachstumsziele der Audi AG darstellte.

Unternehmen, die bei der Standortwahl vorrangig auf niedrige Kosten achten und andere Standortfaktoren unbe- rücksichtigt lassen, können mit Problemen konfrontiert werden.

Die Analyse dieser Standortentscheidung der Audi AG zeigt, dass nicht nur ein einzelnes Motiv zu einer → Direktinvestition führt, son- dern dass mehrere Motive vorliegen können. Nur die umfassende Berücksichtigung mehrerer Standortfaktoren konnte den Grundstein für die erfolgreiche Entwicklung von Audi Hunga- ria legen. Manch andere Unternehmen haben heute mit einer niedrigen Produktivität in ihren ausländischen Werken zu kämpfen, weil sie bei der Standortwahl vorrangig Kostenvorteile betrachteten und zum Beispiel die mangelnde Verfügbarkeit gut ausgebildeter Arbeitskräfte vor Ort unberücksichtigt ließen. „Gerade bei

stark kostengetriebenen Standortentscheidungen scheinen vielfach relevante Gesichtspunkte außen vor zu bleiben“, erklärt Steffen Kinkel, Experte für Standortplanung des Fraunhofer-Instituts in Karlsruhe (Kinkel 2006: 12). So kämpft zum Beispiel VW, Audis Schwestermarke im Volkswagen-Konzern, aktuell mit einem großen Mangel an geeigneten Arbeitskräften für ihr neues Werk in Kaluga, Russland. Dem ursprünglichen Ziel, den vielversprechenden russischen Absatzmarkt durch dieses Werk zu erschließen, kommt VW deshalb nur langsam näher.

Fazit

- _ Unternehmen müssen sich bei jeder Standortentscheidung darüber im Klaren sein, welche konkreten Ziele sie mit ihrer Direktinvestition im Ausland verfolgen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Direktinvestition ist eine umfassende und ganzheitliche Bewertung aller Standortfaktoren.
- _ Besondere Bedeutung kommt der dynamischen Betrachtung der Direktinvestition zu. Werden beispielsweise Kostenvorteile bei einer Standortentscheidung zu stark gewichtet, können Veränderungen der Kostenrelationen im Zeitablauf die Vorteile eines ausländischen Standorts schnell aufheben. Unter Umständen kann dies eine kostspielige Rückverlagerung zur Folge haben.

1.2 Innovative Strukturen und Prozesse für Audi Hungaria

Die erste Innovation betraf die Arbeitsorganisation. Audi etablierte in Győr von Anfang an eine neuartige Führungskultur, innerhalb derer das Entrepreneurship im Unternehmen gefördert wurde. So wurden am ungarischen Standort lediglich zwei Führungsebenen eingeführt, um unbürokratische und flexible → Strukturen zu schaffen. Im Gegensatz zur damaligen Organisation in den deutschen Schwesterwerken, die noch auf der klassischen Arbeitsteilung mit fest zugewiesenen Aufgabenbereichen beruhte, arbeiteten die Beschäftigten in Ungarn von Beginn an in flexiblen Teams zusammen – ähnlich wie beim Branchenvorbild Toyota.²

Die Facharbeiter übernehmen Verantwortung für ihre Aufgaben und besitzen entsprechende Kompetenzen. Schließlich sind sie mit ihrer Arbeit am besten vertraut.

Die Teams bestehen aus mehreren Facharbeitern und übernehmen die Verantwortung für

die operativen Aktivitäten, die Instandhaltung der Anlagen und die Qualitätssicherung. Die Teammitglieder sind für die Aufbau- und Ablauforganisation der ihnen übertragenen Produktionsschritte zuständig. Auf diese Weise werden die Entscheidungswege verkürzt und die Entscheidungsprozesse vereinfacht. Darüber hinaus spielen die Teams eine zentrale Rolle bei der Optimierung des Produktionsprozesses. Während bei der konventionellen Organisation von Automobilwerken einzelne Experten der Managementebene für die Lösung von Problemen oder die Verbesserung der Abläufe verantwortlich sind, ist dies in Győr die Aufgabe der Facharbeiter. Sie sind dazu angewiesen, nicht nur im konkreten Problemfall, sondern fortlaufend nach Optimierungsmöglichkeiten in den Arbeitsabläufen zu suchen und Vorschläge zu entwickeln – eine weitere Referenz an Toyota und die dort zuerst praktizierte kontinuierliche Verbesserung (jap. Kaizen). „Die Arbeiter, die die unmittelbar Wert schöpfende Arbeit verrichten, sind mit der Produktion und den Probleme-

² Weitere Erläuterungen zum Produktionssystem von Toyota finden sich in der Fallstudie über den gesamten Volkswagen-Konzern in dieser Publikation.

men, die diese behindern, am besten vertraut“, erklärt Jeffrey Liker, Professor für Wirtschaftsingenieurswesen an der University of Michigan und Experte für Toyotas Managementmethoden, die Vorteile der Übertragung von Verantwortung auf die Facharbeiter (Liker 2006: 273).

Die Teamleiter, ehemalige operative Teammitglieder, sorgen für einen ausreichenden Nachschub an Bauteilen, führen Qualitätsprüfungen durch, springen bei Bedarf für fehlende Teammitglieder ein und schulen ihre Kollegen. Obwohl sie offiziell keine Manager sind, übernehmen sie damit ebenfalls Aufgaben, die in herkömmlichen Organisationen den Führungsebenen zugeordnet werden. Die Delegation von Managementaufgaben an die Facharbeiter und Teamleiter stellt einen der zentralen Gründe dar, warum Audi Hungaria es schafft, mit nur zwei Führungsebenen auszukommen. Der ehemalige Vorsitzende der Geschäftsleitung von Audi Hungaria, Jürgen Hoffmann, lobt den Vorzug dieser schlanken Organisation: Kein Mitarbeiter kann sich der ihm übertragenen Verantwortung entziehen, da er sofort auffallen würde. Die Belegschaft von Audi Hungaria akzeptierte diese eigenverantwortliche Organisationsform und Führungskultur ohne Einwände.

Nur wenige ungarische Mitarbeiter wurden in die Arbeitsweise der deutschen Schwesterwerke in Ingolstadt und Neckarsulm eingeführt, damit die neuen Strukturen in Győr reibungslos etabliert werden konnten. Denn der damalige Produktionsvorstand der Audi AG, Jürgen Gebhardt, hatte während seiner Tätigkeit bei Opel die Erfahrung gemacht, dass der Rückgriff der neuen Mitarbeiter auf die traditionellen Arbeitsweisen bestehender Werke den Aufbau moderner Strukturen und Prozesse an neuen Standorten stark behinderte.

Eine weitere Neuerung betraf die Logistik. Audi ging in Győr auch bei der Einbindung des Werks in den operativen Betriebsprozess neue Wege. Die → Integration des ungarischen Werks in das Wertschöpfungsnetzwerk der Audi AG erfolgt durch ein ausgeklügeltes externes Logistiksystem, das von Schenker, einer Tochter der Deutschen Bahn, gesteuert und umgesetzt wird.

Mit Güterzügen werden seitdem die ca. 3.000 verschiedenen Einzelteile, die zur Montage der Motoren benötigt werden (z. B. Ein- und Auslassventile und Zündkerzen), von Ingolstadt nach Győr und die fertigen Motoren von Győr zurück nach Ingolstadt transportiert. Von Ingolstadt aus werden die Motoren aus Győr dann an die abnehmenden Standorte verteilt.

Die Gestaltung des internen Logistiksystems in Győr musste ebenfalls innovativ sein. Schließlich ist die interne Logistik bei einem Werk dieser Größe entscheidend dafür, ob ein hoher Effizienzgrad erreicht werden kann. Zum einen wurde das Werk so konstruiert, dass die Wege zwischen den Anlieferungsstellen für Motorenteile und den Montagebändern sowie zwischen den verschiedenen Montagestationen möglichst kurz sind. Zum anderen fand ein → Outsourcing sämtlicher werksinterner Logistikprozesse statt. Mit dem Produktionsstart in Győr übernahm der Vertragspartner Rudolph Logistik Kft., die ungarische Tochtergesellschaft des deutschen Logistikspezialisten Rudolph Logistik Gruppe, alle Funktionen der Güterbewegung im Audi-Werk – selbst in den Produktionshallen und zwischen den einzelnen Montagestationen. Die Rudolph-Mitarbeiter führen alle Aufgaben des Wareneingangs, der Warenkontrolle, der Lagerbewirtschaftung, der Versorgung der Montagebänder sowie des Versands der fertig montierten Motoren an die anderen Audi-Werke durch. Auf diese Weise sind die Audi-Mitarbeiter nicht in Güterbewegungen involviert, sondern können sich ganz auf ihre Aufgaben im Produktionsprozess konzentrieren.

Die innovativen Organisations- und Führungsformen ermöglichen Flexibilität und ständige Optimierung. So erreicht der Standort in Győr eine Spitzenposition hinsichtlich der Produktivität und Qualität.

Die Tatsache, dass der Standort Győr heute hinsichtlich Produktivität und Qualität seiner Produkte Spitzenwerte innerhalb der Audi AG erreicht, wird wesentlich durch die geschilderten modernen Organisations- und Führungsformen

gefördert. Thomas Faustmann, der heutige Vorsitzende der Geschäftsleitung von Audi Hungaria, unterstreicht: „Basis des Unternehmenserfolgs sind die Flexibilität und die ständige Optimierung unserer Kernprozesse“ (Audi 2008f). Die ungarische Tochtergesellschaft ist heute ein → Kompetenzzentrum und damit sowohl eine wichtige strategische Stütze der Audi AG als auch des gesamten Volkswagen-Konzerns.

Fazit

- _ Die Errichtung eines neuen Werks im Ausland bietet Unternehmen über die direkten Standortvorteile hinaus die Möglichkeit, innovative Organisationsformen im Unternehmen zu verwirklichen. Diese können von Grund auf neu implementiert werden, ohne von alten, eingefahrenen Strukturen behindert zu werden.
- _ Ein neuer Standort kann – insbesondere wenn er in einem anderen Umfeld aufgebaut wird – durch Rückkopplungseffekte zur Veränderung der Kultur im gesamten Unternehmen beitragen.

2. Die Entwicklung von Audi Hungaria zum Kompetenzzentrum innerhalb des Volkswagen-Konzerns

2.1 Kontinuierliche Entwicklung zum Kompetenzzentrum in der Motorenproduktion

Audi Hungaria erfüllte nicht nur die Erwartungen der Muttergesellschaft, sondern übernahm schnell eine wichtige Rolle innerhalb der Audi AG. Mit Ausnahme der Motorenproduktion in Sant’ Agata Bolognese, wo exklusiv Motoren für die Audi-Tochter Lamborghini gefertigt werden, stellt die ungarische Tochtergesellschaft heute das einzige Motorenwerk der Audi AG dar. Sie hat damit die Rolle eines unternehmensweiten Kompetenzzentrums eingenommen. Unter einem Kompetenzzentrum wird eine Tochtergesellschaft verstanden,

- _ die über spezifische Fähigkeiten in einer oder mehreren → Wertschöpfungsfunktion(en) oder für ein oder mehrere Produkte verfügt,
- _ die innerhalb dieses Bereichs oder dieser Bereiche für mehrere (Länder-) Märkte zuständig ist und
- _ die gleichzeitig eine starke Integration in den Unternehmensverbund aufweist, wodurch ihre Fähigkeiten dem gesamten Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.

Abbildung 2 stellt die möglichen strategischen Optionen für Kompetenzzentren entsprechend ihren spezifischen Fähigkeiten und ihrer geographischen Zuständigkeit dar.³ Funktionale Kompetenzzentren besitzen besondere Fähigkeiten hinsichtlich einer Wertschöpfungsfunktion, zum Beispiel in der Beschaffung, in der Produktion oder im Vertrieb. Sie können aber auch auf bestimmte Teilaufgaben innerhalb einer Wertschöpfungsfunktion spezialisiert sein, etwa auf die Herstellung ausgewählter Bauteile oder die Endmontage des kompletten Produkts. Produktorientierte Kompetenzzentren hingegen weisen spezielle Fähigkeiten für ein Produkt auf und führen alle → Wertschöpfungsaktivitäten durch, die mit diesem Produkt zusammenhängen, wie die Beschaffung der Vorprodukte, die Herstellung des Produkts sowie dessen Vermarktung und Vertrieb.⁴

³ Im vorliegenden Beitrag wird eine vereinfachende Betrachtung vorgenommen. Es wird lediglich zwischen funktionalen und produktorientierten Kompetenzzentren differenziert; prozessorientierte Kompetenzzentren werden nicht berücksichtigt. Für ausführliche Erläuterungen zu allen drei Typen von Kompetenzzentren vgl. Schmid (2003).

⁴ Ausführliche Erläuterungen zur Entwicklung der Fähigkeiten von Tochtergesellschaften finden sich in Schmid/Schurig (2003).

Abbildung 2: Typen und Zuständigkeiten von Kompetenzzentren

Geographische Zuständigkeit	Funktionales Kompetenzzentrum	Produktorientiertes Kompetenzzentrum
Weltweite Zuständigkeit	Weltweites Funktionsmandat	Weltweites Produktmandat
Regionale Zuständigkeit	Regionales Funktionsmandat	Regionales Produktmandat
Zuständigkeit für ausgewählte Länder	Funktionsmandat für ausgewählte Länder	Produktmandat für ausgewählte Länder

Quelle: In Anlehnung an Schmid (2003: 276).

| BertelsmannStiftung

Ursprünglich sollte der Auf- und Ausbau des Standorts in Győr nach einem dreistufigen Investitionsplan erfolgen, der ein Investitionsvolumen von insgesamt 409 Millionen Euro umfasste. 1993 und 1994 fand in einem ersten Schritt die grundlegende Errichtung des Werks mit seinen Produktionsanlagen statt. Am Ende dieser Ausbaustufe besaß das Werk Montagekapazitäten von bis zu 750 Motoren pro Tag und montierte ausschließlich die Vierzylinder-Motoren für den Audi A4. Alle für die Montage benötigten Motorenteile wurden zu diesem Zeitpunkt noch mit der Bahn aus Deutschland geliefert.

Im zweiten Schritt, der 1996 realisiert wurde, verdoppelte Audi die Montagekapazität auf 1.500 Motoren pro Tag. Zusätzlich übernahm der Standort Győr planmäßig auch die Herstellung des Zylindergehäuses für die dort montierten Vierzylinder-Motoren. Entgegen der anfänglichen Planung beschloss der Vorstand der Audi AG jedoch im selben Jahr, die Produktion der gesamten Motorenpalette von Audi in Győr anzusiedeln.⁵ Da die zwei Jahre zuvor eingeführten Fahrzeugmodelle A4, A6 und A8 zu dem erhofften Absatzwachstum geführt hatten, benötigte die Audi AG weitere Kapazitäten in der Motoren- und Fahrzeugherstellung. Aufgrund der großen Zufriedenheit mit den in Győr gefertigten Motoren und der hohen Produktivität des Werks war die vollständige Verlagerung der Motorenproduktion nach Ungarn ein nahelie-

gender Schritt. Auf diese Weise wurden in den deutschen Werken Kapazitäten für die Produktion von Fahrzeugen gewonnen und zugleich die spezifischen Fähigkeiten der ungarischen Tochtergesellschaft in der Produktion von Motoren umfassend genutzt. Diese Entscheidung war wegweisend für die Entwicklung von Audi Hungaria zum Kompetenzzentrum in der Motorenproduktion.

Die dritte Ausbaustufe des ursprünglichen Investitionsplans wurde in den Jahren 1997 und 1998 verwirklicht. Sie bedeutete die Ausweitung der Produktionskapazität auf 2.200 Motoren täglich. Damit verbunden war auch die Verlagerung der Herstellung der Kurbelwelle und des Pleuels nach Győr. Audi Hungaria übernahm im Zeitablauf also nicht nur sämtliche Aktivitäten der Motorenmontage für die Audi AG, sondern auch die Herstellung aller Motorenkomponenten, die das Unternehmen nicht von Zulieferern bezog. Somit wurden sämtliche Wertschöpfungsaktivitäten in der Motorenproduktion in Győr konzentriert. Audi Hungaria hatte dadurch den Status eines funktionalen Kompetenzzentrums in der Motorenproduktion erreicht. Da der Standort in Győr weltweit das einzige Motorenwerk der Marke Audi darstellt, besitzt die Tochtergesellschaft ein weltweites Funktionsmandat.

Die zunehmenden Kompetenzen von Audi Hungaria und das Absatzwachstum der Audi AG führten zu einer kontinuierlichen Steigerung

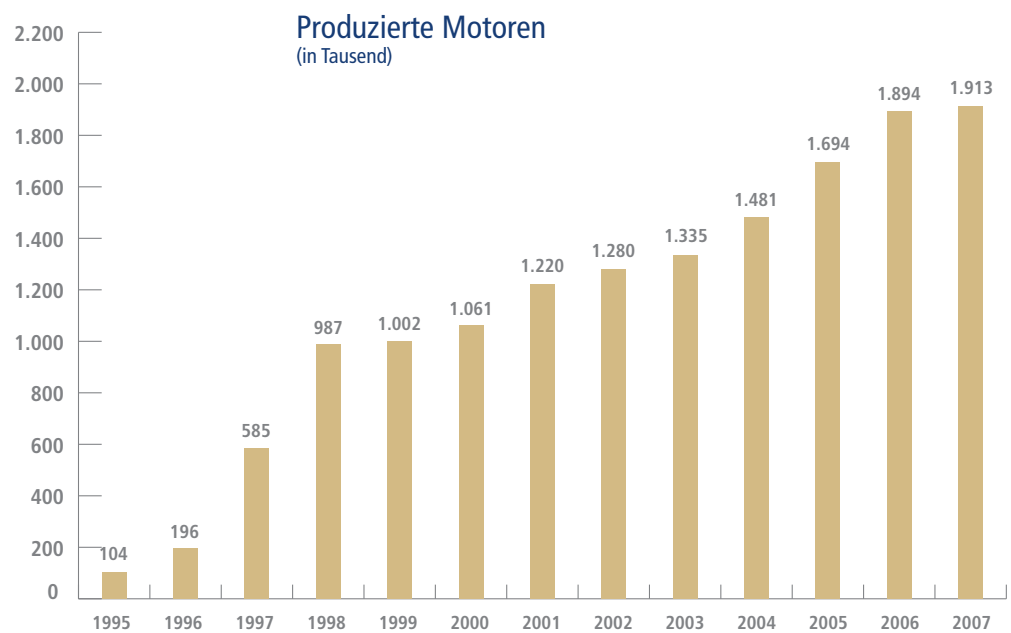
⁵ Die Motorenproduktion in Ingolstadt wurde kontinuierlich nach Győr verlagert. Das Produktionsvolumen in Ingolstadt sank stetig, bis die Motorenproduktion dort im Jahr 2000 schließlich eingestellt wurde (Audi 2001: 57f., Audi 2002a: 60).

der Anzahl jährlich produzierter Motoren, wie in Abbildung 3 ersichtlich wird. Bereits im Jahr 1999, also fünf Jahre nach der Eröffnung des Werks in Ungarn, überschritt die Anzahl der dort pro Jahr hergestellten Motoren die Millionengrenze. In den 14 Jahren seit der Inbetriebnahme wurden insgesamt 14,8 Millionen Motoren in Győr gefertigt. Möglich wurde dies durch zusätzliche Kapazitätserweiterungen. Auf diese Weise stieg die Produktionskapazität des Werks im Zeitablauf von 750 Motoren auf 6.900 Motoren täglich. Audi Hungaria stellt heute insgesamt acht Aggregate her, und zwar die sogenannten R4 Otto- und TDI-Motoren (Vierzylinder), die V6 Otto- und TDI-Motoren (Sechszylinder), die V8 Otto- und TDI-Motoren (Achtzylinder), den V10 Ottomotor (Zehnzylinder) sowie den V12 TDI-Motor (Zwölfzylinder).⁶

Das in Győr realisierte Produktionssystem wurde zur Basis des Audi-Produktionssystems, das heute an allen Standorten des Unternehmens implementiert ist.

Audi Hungaria zeigt in mehrfacher Hinsicht, dass sich Kompetenzzentren positiv auf das gesamte Unternehmen auswirken und nicht nur auf ihren lokalen Markt. Das in Győr implementierte Produktionssystem, das sich durch hohe Effizienz (zum Beispiel durch das Outsourcing der internen Logistik) und innovative Vorgehensweisen (zum Beispiel die moderne Arbeitsorganisation) auszeichnete, wurde zur Basis des Audi-Produktionssystems, das im Jahr 1999 an allen Standorten der Audi AG etabliert wurde. Ein Wissenstransfer fand also nicht nur von den deutschen Werken nach Ungarn statt, sondern auch in umgekehrter Richtung – zum Vorteil des Gesamtunternehmens. Überhaupt wirkt das Audi-Werk in Győr unternehmensweit als → Benchmark, an dem die Effizienz, die Produktivität und die Qualität anderer Standorte gemessen werden, was weitere positive Rückkopplungen zur Folge hatte. Der interne Wettbewerb zwischen den Standorten hat auch zu Produktivitätssteigerungen in den deutschen Werken geführt, wie Jürgen Gebhardt, der damalige Produktionsvorstand der Audi AG, betont.

Abbildung 3: Entwicklung der jährlichen Motorenproduktion von Audi Hungaria



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Audi (2007a: 1), Audi (2008g: 9).

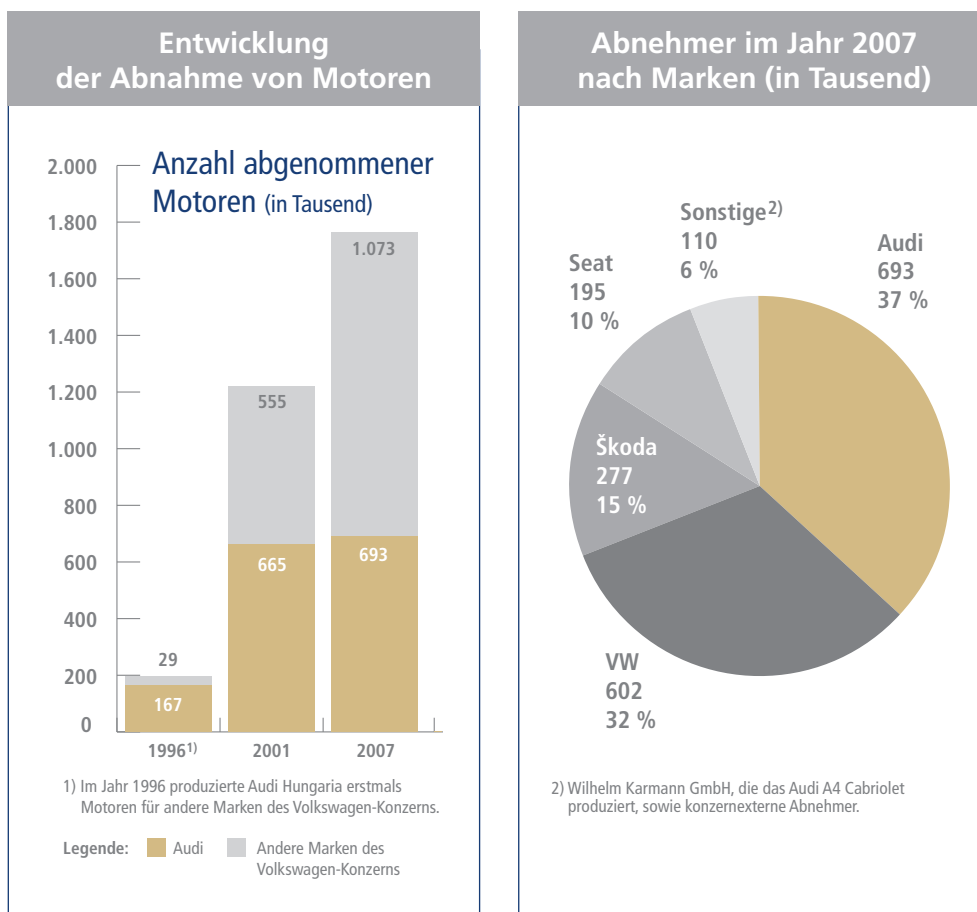
BertelsmannStiftung

⁶ TDI steht für „Turbocharged Direct Injection“ und bezeichnet die Dieselmotoren des Volkswagen-Konzerns, die mit einem Turbolader und einer Direktspritzung ausgestattet sind (Volkswagen 2008b).

Die ungarische Tochtergesellschaft unterstützte mit ihrer erfolgreichen Entwicklung zum Kompetenzzentrum aber nicht nur das internationale Wachstum der Muttergesellschaft Audi AG, sondern übt ihre Führungsrolle in der Motorenproduktion inzwischen innerhalb des gesamten Volkswagen-Konzerns aus. Lediglich 37 % der

jährlichen Motorenproduktion in Győr waren im Jahr 2007 noch für Fahrzeuge der Marke Audi bestimmt. Die übrigen 63 % der produzierten Motoren gingen an andere Abnehmer im Volkswagen-Konzern, wie Abbildung 4 zeigt. Der Markenbereich VW nimmt bereits fast ebenso viele Motoren ab wie die Audi AG.

Abbildung 4: Motorenproduktion von Audi Hungaria und Abnehmer im Volkswagen-Konzern



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Audi (1997: 10), Audi (2002a: 61), Audi (2008: 75).

BertelsmannStiftung

2.2 Parallele Erweiterung zum Kompetenzzentrum in der Cabriolet-Montage

Im Jahr 1998 erfolgte ein zusätzlicher Ausbau der Wertschöpfungsaktivitäten bei Audi Hungaria: Die ungarische Tochtergesellschaft übernahm von diesem Zeitpunkt an sämtliche Montageaktivitäten für das Modell Audi TT, das in den Varianten Coupé und Roadster (Cabriolet) hergestellt wird. Wie in der Motorenproduktion erfolgte die Integration der Fahrzeugmontage in das bestehende Wertschöpfungsnetzwerk

der Audi AG nach dem Verbundprinzip. Die Karosserien der Modelle werden nach wie vor in Ingolstadt zusammengeschweißt, lackiert und anschließend mit der Bahn nach Győr transportiert, wo die Endmontage der Fahrzeuge stattfindet. Der Rücktransport der montierten Fahrzeuge nach Ingolstadt wird ebenfalls per Bahn durchgeführt. Durch die Verbundfertigung kombinierte Audi die Vorteile beider Standorte:

Einerseits können die in Ingolstadt bereits vorhandenen Anlagen genutzt werden, so dass kein zusätzlicher Investitionsbedarf entstand, andererseits werden gleichzeitig Einsparungen in der lohnintensiven Montage durch die niedrigeren Lohnkosten in Győr erzielt.

So etablierte sich Audi Hungaria auch in Betreff der Fahrzeugmontage schnell als ernstzunehmende Alternative zu den übrigen Standorten der Audi AG. Da die Qualität der in Győr montierten Fahrzeuge die Zentrale in Ingolstadt überzeugte, wurde dem Werk von 2001 bis 2003 zusätzlich die Montage des Modells A3 und dessen Sportvariante S3 übertragen. Seit Ende 2007 wird neben den beiden Varianten des Audi TT auch das Modell A3 Cabriolet in Győr gefertigt. Mit der Montage des Audi TT Roadster und des Audi A3 Cabriolet stellt das Werk in Győr heute das einzige Werk innerhalb der Audi AG dar, in dem Cabriolet-Modelle montiert werden. Das Audi A4 Cabriolet, das dritte „offene“ Modell der Marke Audi, stellt das Unternehmen nicht selbst her, sondern lässt es in → Vertragsfertigung vom Produktionsdienstleister Wilhelm Karmann GmbH im westfälischen Rheine produzieren.

Die Produktion von Cabriolets zeichnet sich durch besondere Anforderungen im Fertigungsprozess aus, zum Beispiel durch geringere Automatisierung. Außerdem werden diese Modelle in deutlich geringeren Stückzahlen produziert als geschlossene Fahrzeuge. Deshalb sind Cabriolets insgesamt schwer in die herkömmlichen Produktionsstrukturen einzugliedern und werden von vielen Automobilherstellern zu Produktionsdienstleistern ausgelagert. Audi entschloss sich, auch bei der Cabriolet-Produktion auf den Standort Győr zurückzugreifen. Audi Hungaria besitzt die notwendige Flexibilität und die spezifischen Kompetenzen zur Montage von Cabriolets. Die Modelle Audi TT Coupé, Audi TT Roadster und Audi A3 Cabriolet können sogar auf derselben Fertigungslinie montiert werden. Die ungarische Tochtergesellschaft lässt sich somit als funktionales Kompetenzzentrum im Bereich der Cabriolet-Montage bezeichnen – ebenfalls mit weltweitem Mandat.

Eine besondere Kompetenz in der Montage ist aber nur in Bezug auf Cabriolets festzustellen. Der Beitrag zur gesamten Fahrzeugproduktion der Audi AG beträgt mit knapp 57.000 Fahrzeugen im Jahr 2007 nur ca. 6 %. Angesichts dieses geringen Beitrags kann Audi Hungaria nicht als funktionales Kompetenzzentrum für die Montage im Allgemeinen bezeichnet werden. Dafür sind die Fähigkeiten der ungarischen Tochtergesellschaft nicht genügend spezifisch ausgeprägt, denn andere Standorte führen diese Aktivitäten ebenso erfolgreich durch.

Rupert Stadler, Vorstandsvorsitzender der Audi AG, sieht die ungarische Tochtergesellschaft dennoch als festen Bestandteil der zukünftigen Fahrzeugproduktion: „Die Fahrzeugfertigung bei der Audi Hungaria am Standort Ungarn hat sich in den vergangenen Jahren bereits mit der Fertigung des Audi TT Coupé und TT Roadster hervorragend bewährt. Wir sind überzeugt, dass das ungarische Werk mit der Produktion des neuen Audi A3 Cabriolet maßgeblich zu unserem strategischen Ziel von 1,5 Millionen gebauten Fahrzeugen im Jahr 2015 beitragen wird“ (Audi 2007b). Langfristig wäre auch die Fertigung des Audi A5 Cabriolets, das im Jahr 2009 das A4 Cabriolet ersetzen wird, in Győr zu empfehlen. Laut Presseberichten überlegt Audi, das A5 Cabriolet nicht wie das Vorgängermodell von Karmann in Rheine fertigen zu lassen, sondern es in Eigenregie herzustellen. Die Wahl des Standorts Győr für die Montage des neuen Modells wäre aus Sicht der Audi AG sinnvoll, da sie nicht nur auf eigene, unternehmensinterne Kapazitäten zurückgreifen, sondern auch die spezifischen Fähigkeiten der ungarischen Tochtergesellschaft nutzen und weiterentwickeln würde.

2.3 Aufwertung des Kompetenzzentrums in der Motorenproduktion durch die Übernahme von Entwicklungsaktivitäten

Auf Initiative der ungarischen Tochter – und nicht etwa der Unternehmenszentrale in Ingolstadt – erhielt Audi Hungaria auch die Kompetenz, serienbegleitende Entwicklungsaktivitäten durchzuführen. Diese sind eng mit der laufenden Produktion verknüpft und umfassen die Produktionsunterstützung (zum Beispiel bei Produktionsanläufen von neuen Motoren), die Motorenprüfung, die Anpassungsentwicklung, die Behebung von technischen Problemen im Produktionsprozess, Maßnahmen zur Produktkostenoptimierung sowie die technische Überarbeitung der Motoren im Produktlebenszyklus („Modellpflege“). Durch die in diesen Bereichen hinzugewonnenen Kompetenzen kann Audi Hungaria nun Probleme im Produktionsprozess selbst lösen und ist nicht mehr auf die Unterstützung der deutschen Werke angewiesen. Dadurch hat auch die Autonomie der Tochtergesellschaft zugenommen, die für das erfolgreiche Wirken als Kompetenzzentrum erforderlich ist.

Die Zentrale stand diesem Vorhaben zunächst ablehnend gegenüber. Zwar bestanden keinerlei Zweifel an den Fähigkeiten der ungarischen Ingenieure, man befürchtete jedoch einen unkontrollierten Wissensabfluss ins Ausland und einen Machtverlust. „Zwei Jahre Überzeugungsarbeit liegen hinter uns“, erklärte der damalige Vorsitzende der Geschäftsleitung von Audi Hungaria, Jürgen Hoffmann, bei der Eröffnung des Entwicklungszentrums (Sailer 2000). Norbert Pauli, der Leiter der Motorenentwicklung am Standort Győr, ergänzt: „Die Skepsis in Ingolstadt war derart groß, dass wir unser Projekt unter dem Decknamen Csárdás [Anm. d. Verf.: ungarischer Nationaltanz] geführt haben“ (Sailer 2000). Schließlich konnte sich die ungarische Tochtergesellschaft aber mit ihrer Initiative durchsetzen und ab 2001 die Zuständigkeit in der Entwicklung ausbauen.

Von diesem Zeitpunkt an war der Standort in Győr nicht mehr die „verlängerte Werkbank“ der deutschen Standorte; seine Wertschöpfungsaktivitäten gingen über die Produktion hinaus.

Die Audi AG investierte dafür in zwei Stufen – 18 Millionen Euro 2001 und 8 Millionen Euro 2004. Ein Investitionsvolumen von insgesamt 26 Millionen Euro mag quantitativ als unbedeutend erscheinen. Dennoch hat dieser Schritt eine hohe qualitative Relevanz. Von diesem Zeitpunkt an war der Standort mehr als die „verlängerte Werkbank“ der deutschen Standorte; seine Wertschöpfungsaktivitäten gingen über die Produktion hinaus.

Heute profitiert die Audi AG stark von der gestiegenen Kompetenz und der Autonomie der Tochtergesellschaft, weil die Effizienz und die Produktivität in der Verbundfertigung erhöht wurden. Traten vorher Probleme im Prozess der Motorenproduktion auf – etwa auf dem Motorenprüfstand –, bei denen ein Entwicklungsingenieur hinzugezogen werden musste, waren in der Regel ein zeitintensiver Austausch der Motoren zwischen Ungarn und Deutschland sowie Gespräche zur Abstimmung der in beiden Ländern zuständigen Mitarbeiter notwendig. Dieser zusätzliche Aufwand entfällt mittlerweile. Langfristig wäre deshalb die vollständige Übernahme sämtlicher Entwicklungsaktivitäten für Motoren durch Audi Hungaria empfehlenswert, denn damit würden das Schnittstellenmanagement zwischen Entwicklung und Produktion und die Abstimmung zwischen den Mitarbeitern beider Wertschöpfungsfunktionen wesentlich vereinfacht. Audi Hungaria könnte dann zum funktionalen Kompetenzzentrum in der Motorenentwicklung werden.

Das Entwicklungszentrum stellte landesweit eines der ersten Projekte dar, in dessen Rahmen Ungarn von ausländischen Unternehmen nicht nur als Produktionsstandort, sondern auch als Standort für Entwicklungsleistungen bewer-

tet wurde. Deshalb begrüßte die ungarische Regierung seine Errichtung besonders und das ungarische Bildungsministerium förderte sie mit knapp 1 Million Euro. Neben Audi haben auch der Mobiltelefonhersteller Nokia, der Netzausrüster Ericsson und der Technologiekonzern Siemens erste Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in Ungarn angesiedelt. Diese Bei-

spiele zeigen, dass sich Ungarn zum Standort hochwertiger Wertschöpfung entwickelt. Die Fachzeitschrift „Corporate Location“ urteilt: „The indicators suggest that Hungary is moving up the value chain. [...] It is timely that Hungary is attempting to transform itself from just a manufacturing base into a destination for investors searching for value-added locations“ (o.V. 2000).

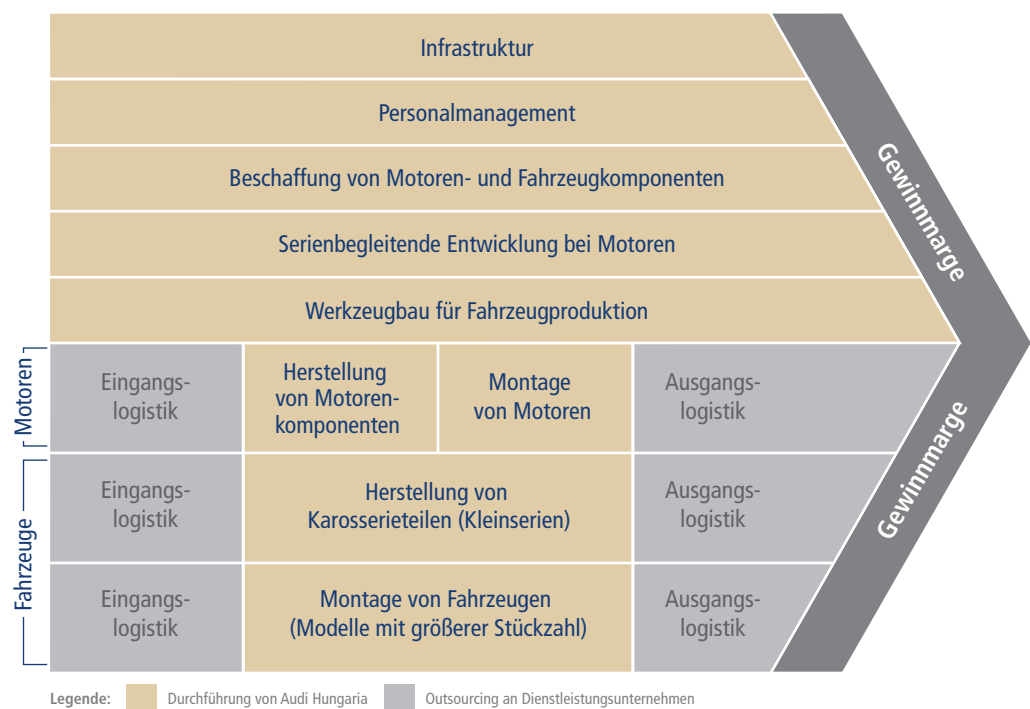
2.4 Fortlaufender Erwerb weiterer Fähigkeiten – Ausbau zum Kompetenzzentrum in der Fahrzeugproduktion?

Im Jahr 2005 wurde mit der Eröffnung der 40 Millionen Euro teuren Anlagen für den Werkzeugbau am Standort Győr der bislang letzte Entwicklungsschritt der ungarischen Tochtergesellschaft vollzogen. Mit dem Zentrum für Werkzeugbau komplettierte Audi Hungaria seine Produktionsfähigkeiten. Győr setzte sich dabei in einem unternehmensinternen Auswahlprozess gegen die übrigen europäischen Standorte der Audi AG (Brüssel, Ingolstadt und Neckarsulm) durch. In Ungarn werden seitdem auch Werkzeuge und Vorrichtungen für die Serienproduktion von Fahrzeugen hergestellt, zum

Beispiel Pressanlagen, Zieh-, Beschneide- und Nachformwerkzeuge und so genannte Greifer für das Zusammenfügen von Karosseriebauteilen.

Außerdem produziert das Zentrum für Werkzeugbau Karosserieteile für die Kleinserien der Audi AG und führt damit Wertschöpfungsschritte in der Fahrzeugproduktion durch, die vorher noch nicht am Standort existierten. Das Werk in Győr liefert heute Karosserieteile für Audis Spitzenmodelle RS4, S6, RS6 und R8, deren Absatzzahlen deutlich unter denen der normalen Serienmodelle liegen. Zu diesen

Abbildung 5: Wertschöpfungskette am Standort Győr



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter (1986: 21).

BertelsmannStiftung

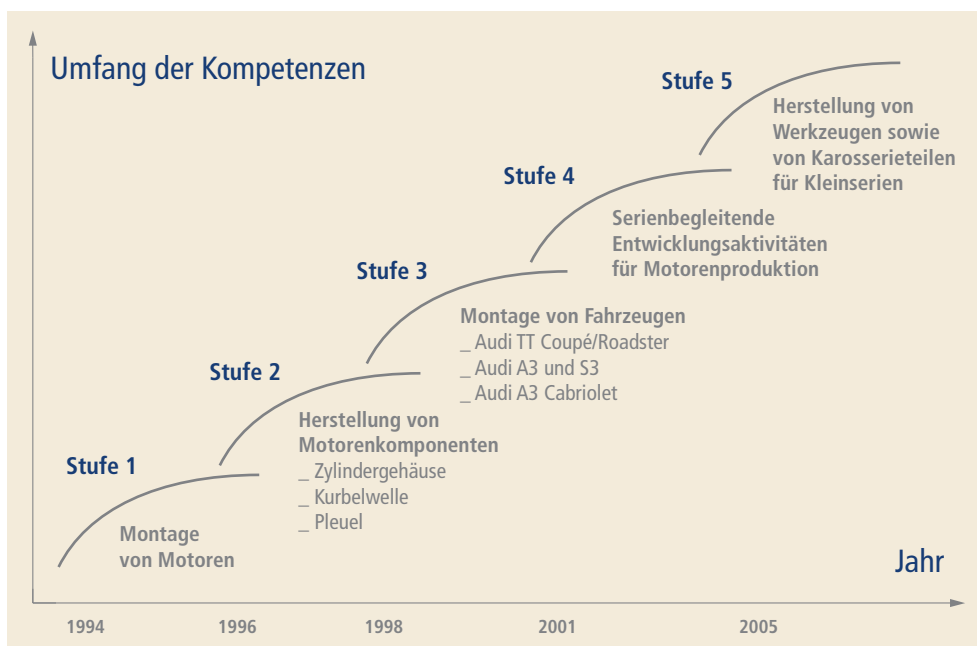
Karosserieteilen gehören beispielsweise Außenhautteile wie Seitenwandrahmen, Türen oder Heckklappen, die mit einer aufwendigen Schnitt- und Verbindungstechnik sowie mit einem hohen Anteil an Handarbeit gefertigt werden, um eine überdurchschnittliche Qualität dieser Premiummodelle zu erzielen. Damit umfasst die → Wertschöpfungskette am Standort Győr insgesamt alle in Abbildung 5 dargestellten Wertschöpfungsschritte.

Mit Hilfe der Aktivitäten in der Kleinserienfertigung lässt sich prüfen, ob Audi Hungaria in Zukunft weitere Aufgaben in der Fahrzeugproduktion übernehmen könnte. Hier existieren zwei Entwicklungsoptionen: Zum einen könnte der Standort in Győr über die Montage hinaus Produktionsaktivitäten bei den dort bereits angesiedelten Modellen durchführen. Sollte Audi Hungaria in der Kleinserienfertigung ähnlich zufriedenstellend agieren wie bislang in der Fahrzeugmontage, so wäre die vollständige Produktion der Modelle Audi TT Coupé und Roadster sowie des Audi A3 Cabriolets in Ungarn denkbar – also zum Beispiel auch der

Bau der verwendeten Karosserien. Die Rolle als Kompetenzzentrum in der Produktion von Cabriolets – bisher auf die Montage der entsprechenden Modelle beschränkt – würde dadurch aufgewertet. Zum anderen wäre denkbar, dass die ungarische Tochtergesellschaft alle Produktionsaktivitäten für ein ausgewähltes Fahrzeugmodell mit größerem Produktionsvolumen übernimmt, beispielsweise für das Modell Audi A3, das schon einmal vorübergehend dort montiert wurde. Audi Hungaria könnte sich dann zum funktionalen Kompetenzzentrum in der Produktion dieses Großserien-Modells entwickeln.

Die bisherige schrittweise Übernahme von Wertschöpfungsaktivitäten durch Audi Hungaria und die heute am Standort in Győr installierte Wertschöpfungskette werden in Abbildung 6 zusammengefasst. Es ist damit zu rechnen, dass die Entwicklung noch nicht beendet ist.

Abbildung 6: Entwicklung der Kompetenzen von Audi Hungaria



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Audi (2008d, 2008g).

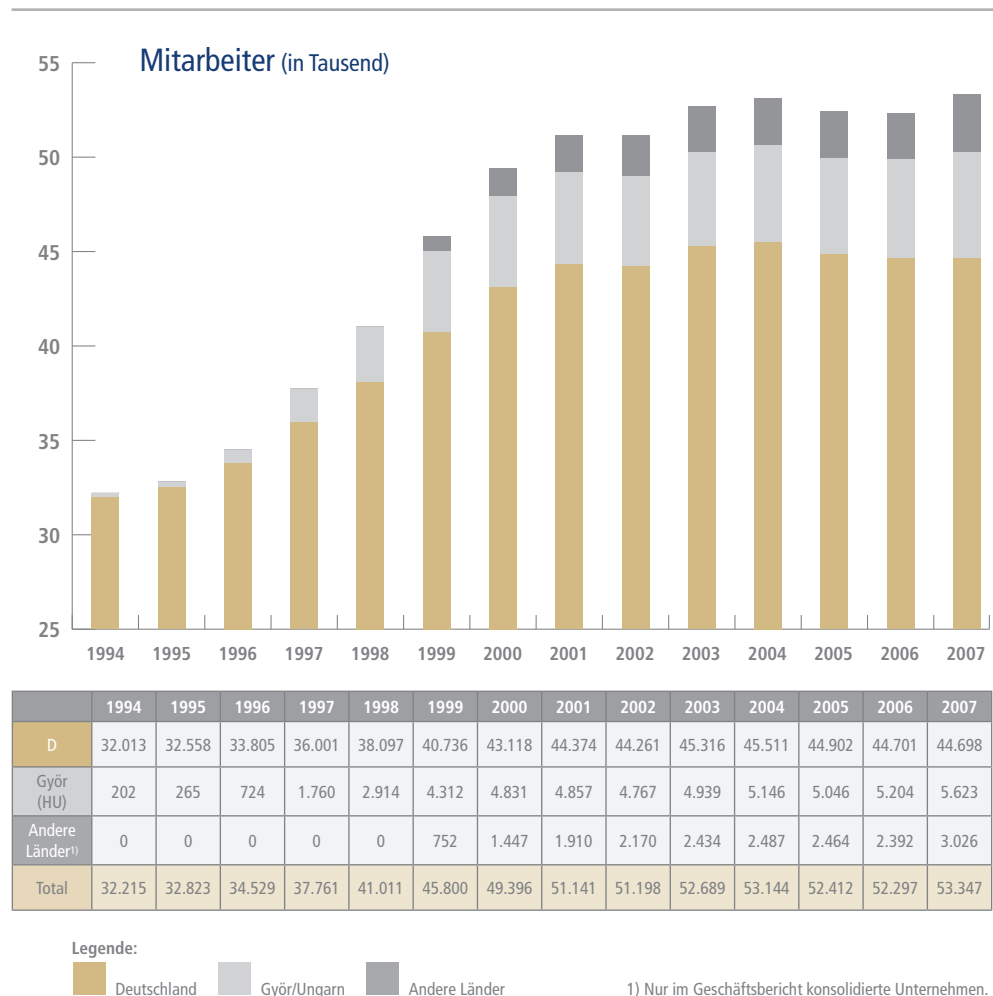
2.5 Audi Hungaria als Wachstumstreiber innerhalb des Volkswagen-Konzerns

Die Audi AG und insbesondere die deutschen Standorte profitierten in vielfältiger Hinsicht von der Etablierung der ungarischen Tochtergesellschaft als Kompetenzzentrum, zum Beispiel aufgrund des Wissenstransfers von Ungarn nach Deutschland. Dies schlägt sich auch in den unternehmensübergreifenden Zahlen nieder: Zum Beispiel hat sich die Befürchtung, dass die Gründung und der Ausbau von Audi Hungaria mit einem Abbau von Arbeitsplätzen in Deutschland einhergehe, nicht bewahrheitet. Im Gegenteil – die Zahl der Mitarbeiter in den deutschen Werken stieg seit Mitte der 1990er Jahre kontinuierlich an, wie Abbildung 7 zeigt. Die vieldiskutierte „Abwanderung von Jobs“ fand im Falle von Audi Hungaria also nicht statt. Der Standort Győr

trug dazu bei, dass Audi in den letzten Jahren einen starken Wachstumskurs verfolgen konnte (vgl. dazu auch das Interview mit Rupert Stadler auf S. 119). Als mehrfaches Kompetenzzentrum erschloss Audi Hungaria der Audi AG → Wettbewerbsvorteile, die diesen Kurs unterstützten. „Globalisierung ist für [innovative] Unternehmen meist eine Win-Win-Situation“, erklärt auch Matthias Wissmann, Präsident des Verbandes der Automobilindustrie (o.V. 2008d; vgl. in diesem Zusammenhang auch das Gespräch mit Matthias Wissmann im Anschluss an diese Fallstudie).

Der Standort Győr trug dazu bei, dass Audi einen starken Wachstumskurs verfolgen konnte.

Abbildung 7: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen der Audi AG in Ungarn, Deutschland und anderen Ländern¹⁾



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Geschäftsberichten.

BertelsmannStiftung

Zahlreiche andere Stakeholder konnten ebenfalls von der positiven Entwicklung von Audi Hungaria profitieren. Audi Hungaria ist heute – gemessen am Umsatz – nach dem Mineralölkonzern MOL das zweitgrößte Unternehmen Ungarns und gilt mit einem Anteil von ca. 9 % am ungarischen Exportvolumen als zweitgrößter Exporteur des Landes. Insbesondere die Region um Győr zog einen großen Nutzen aus der Etablierung des Audi-Werks: Durch die Ansiedlung von Wertschöpfungsaktivitäten initiierte die Audi AG dort – zusammen mit weiteren Automobilherstellern – einen wirtschaftlichen Boom. Heute befinden sich elf weitere Automobilwerke im Vierländereck zwischen Ungarn, Österreich, der Slowakei und Tschechien, das deswegen bereits als „Detroit des Ostens“ bezeichnet wird. Die Standortvorteile Ungarns gehen dabei weit über die niedrigeren Arbeitskosten hinaus. „[...] die Ungarn haben bewiesen, dass sie gute Autos bauen können“, unterstreicht Stefan Menzel, stellvertretender Ressortleiter für „Unternehmen und Märkte“ beim Handelsblatt, die Bedeutung des Landes für die Automobilindustrie (Menzel 2008). Aus diesem Grund hat sich auch Daimler kürzlich für Ungarn als Standort des neuen Kleinwagenwerks entschieden – und damit gegen zahlreiche billigere Standortalternativen.

Fazit

Um die Potenziale ausländischer Tochtergesellschaften vollständig zu erschließen, dürfen diese von der Muttergesellschaft nicht nur als „verlängerte Werkbank“ betrachtet werden.

- _ Stattdessen lassen sich ausländische Tochtergesellschaften durch zusätzliche Verantwortung in der Wertschöpfungskette fördern, zum Beispiel durch die Übernahme von F&E- oder hochwertigen Produktionsaktivitäten.
- _ Die ausländischen Tochtergesellschaften können sich zu Kompetenzzentren entwickeln, die eine Führungsrolle im Unternehmensnetzwerk einnehmen und ihre spezifischen Stärken über den eigenen Standort hinaus ausspielen.
- _ Westliche Unternehmen dürfen dabei nicht nur Tochtergesellschaften in Industrieländern im Blick haben, sondern müssen auch die Potenziale von Tochtergesellschaften in aufstrebenden Märkten, zum Beispiel in Schwellenländern, berücksichtigen.

Interview

Rupert Stadler, Vorstandsvorsitzender der Audi AG, über das Zusammenspiel inländischer und ausländischer Standorte bei der Sicherung von Arbeitsplätzen.

„Über 80 Prozent der Audi-Mitarbeiter arbeiten derzeit noch in Deutschland ...“

Bei den komplexen Produkten, die wir haben, bedarf es einer Kernkompetenz – das ist nichts Triviales. Ein Beispiel ist die Formensprache der Heckklappe unserer SUV-Modelle. Dafür braucht es Kompetenz im Werkzeugbau, in der Entwicklung und in der Produktion. Solche Dinge sind im heutigen Automobilbau noch längst nicht Standard. In Deutschland finden wir für jede Kernkompetenz die besten Mitar-

beiter. Das liegt natürlich auch am sehr guten Bildungssystem.

Sie werden also am Standort Deutschland in den kommenden Jahren eher Mitarbeiter auf- als abbauen ...

Zur Zeit bauen wir auf. Wir haben letztes Jahr bereits 600 Akademiker eingestellt und suchen derzeit weitere 800. Wo es Bedarf gibt, werden wir auch künftig entsprechend nachlegen. Fachkompetenz ist das A und O. Und da fühle ich mich persönlich am deutschen Standort sehr wohl. Aber unsere Mitarbeiter in Deutschland wissen auch, dass sie damit eine Verpflichtung eingehen.

Sie glauben also über Produktivitätsfortschritte das Mitarbeiterverhältnis von 80:20 Deutschland zu ausländischen Standorten halten zu können ...

Audi hat vor 15 Jahren die Entscheidung getroffen, die Motorproduktion nach Ungarn zu verlagern. Es war ein schwieriges Votum, weil es natürlich Befürchtungen gab, das

würde zu einem massiven Arbeitsplatzabbau in Deutschland führen. Aber was ist passiert? Wir beschäftigen in Ungarn mittlerweile 5.800 Menschen und haben auch in Deutschland 10.000 neue Mitarbeiter eingestellt – eine klare Win-Win-Situation. Langfristig werden wir neue Kapazitäten dort brauchen, wo wir auch unser Wachstum sehen.“

Quelle: Götz (2008).

3. Die Herausforderungen an eine erfolgreiche Führung von Kompetenzzentren

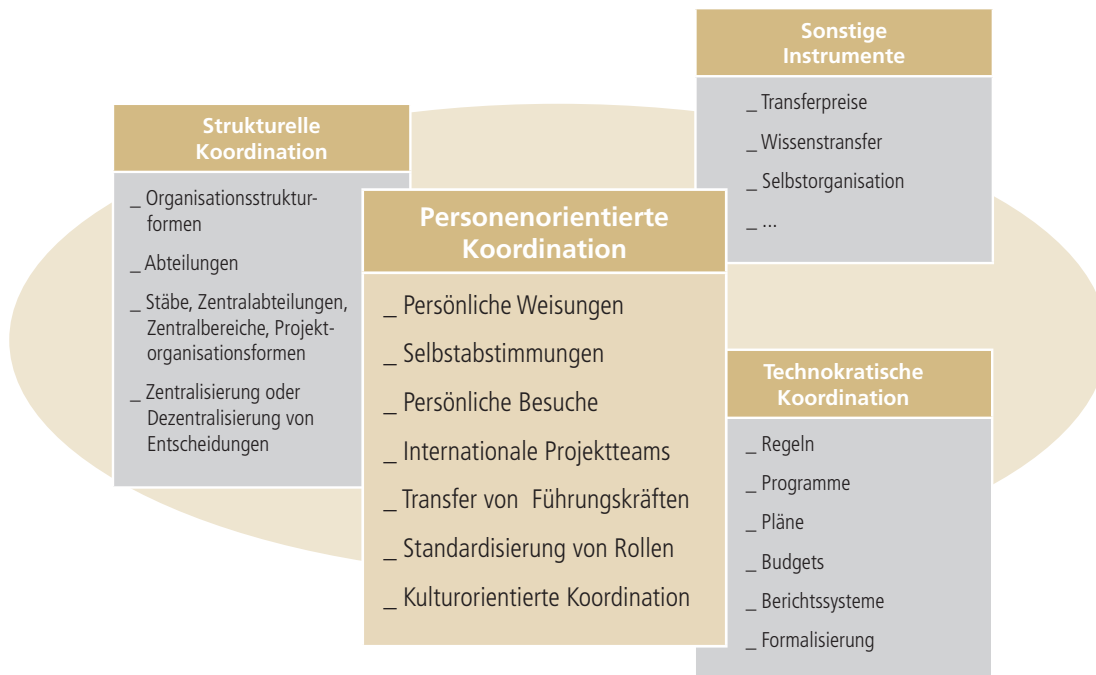
Wie unsere Untersuchungen gezeigt haben, verlangt die Rolle des Kompetenzzentrums eine gewisse Autonomie der betreffenden Tochtergesellschaft; sie muss ihre spezifischen Kompetenzen in den jeweiligen Kompetenzbereichen umsetzen dürfen. Die Tochtergesellschaft Audi Hungaria kann inzwischen in ihren Kompetenzbereichen Führungsaufgaben innerhalb der Audi AG übernehmen. Sie trifft beispielsweise sämtliche Entscheidungen zur Erhaltung und Erhöhung von Effizienz und Qualität in der Motorenproduktion. Die Übernahme der eng mit der Produktion verbundenen serienbegleitenden Entwicklungsaktivitäten unterstreicht die Führungsrolle zusätzlich.

Gleichzeitig müssen Kompetenzzentren stark in den Unternehmensverbund integriert werden, um ihre besonderen Kompetenzen dem Gesamtunternehmen zur Verfügung stellen zu können. Unternehmen, die Kompetenzzentren erfolgreich einsetzen, sind deshalb komplexe Netzwerkunternehmen mit vielfältigen – vertikalen und horizontalen – Wissensströmen zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten. Die Führung der Muttergesellschaft steht damit vor der Herausforderung, sowohl eine gewisse Autonomie der Kompetenzzentren als auch deren hochgradige Integration in das Netzwerk sicherzustellen.

Die Integration von Kompetenzzentren in das Unternehmensnetzwerk – und die parallele Berücksichtigung der notwendigen Autonomie

– erfolgen durch den spezifischen Einsatz der zur Verfügung stehenden → Koordinationsinstrumente. Insbesondere personenorientierte Koordinationsinstrumente sind in Netzwerkunternehmen zentral, um die Integration der verschiedenen Unternehmenseinheiten zu gewährleisten. Sie werden deshalb in Abbildung 8, die in allgemeiner Form bereits im Einführungskapitel dieser Publikation erläutert wurde, in den Vordergrund gestellt. Zu ihnen gehören unter anderem persönliche Weisungen, rege persönliche Besuche von Mitarbeitern des Kompetenzzentrums bei Mutter- und Schwertgesellschaften (und vice versa), die Bildung internationaler Projektteams und der Transfer von Führungskräften. Weil Kompetenzzentren in Unternehmen stark personenorientiert geführt werden, kommt dem „Faktor Mensch“ in der Führung des Gesamtunternehmens eine zentrale Rolle zu. Bei der Integration von Audi Hungaria in die Audi AG äußert sich die personenorientierte → Koordination unter anderem darin, dass die Geschäftsleitung der Audi Hungaria aus deutschen Managern besteht, die von Audi aus den deutschen Standorten entsandt wurden. Die einheimischen Führungskräfte werden intensiv von Kollegen aus Deutschland betreut. Außerdem tragen häufige persönliche Besuche in beide Richtungen und eine Vielzahl von gemischten Projektteams zur Einbindung des Standorts in das Unternehmensnetzwerk bei.

Abbildung 8: Überblick über Koordinationsinstrumente in Netzwerkunternehmen



Quelle: In Anlehnung an Kutschker/Schmid (2008: 1033).

| BertelsmannStiftung

Auch wenn personenorientierte Koordinationsinstrumente in Netzwerkunternehmen von großer Bedeutung sind, reichen sie alleine nicht aus. Strukturelle und technokratische Instrumente müssen hinzu kommen – meistens in bestimmten Koordinationssets. Zudem muss neben einer vertikalen Koordination – also zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft – auch eine horizontale Koordination zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten stattfinden, zum Beispiel zwischen verschiedenen Kompetenzzentren, deren Wertschöpfungsaktivitäten aufeinander aufbauen.

Jedes Kompetenzzentrum hat individuelle Fähigkeiten und führt spezifische Wertschöpfungsaktivitäten durch. Deshalb muss es individuell koordiniert und geführt werden.

Aufgrund der individuellen Fähigkeiten von Kompetenzzentren, ihren unterschiedlichen Aufgabenbereichen und den spezifischen Führungsrollen lassen sich keine allgemeingültigen

Empfehlungen für die Wahl der einzusetzenden Koordinationsinstrumente abgeben. „Die individuelle, strategische Rolle einer Tochtergesellschaft hat einen entscheidenden Einfluss darauf, welche Art der Koordination einzusetzen ist, um den Beitrag der Tochtergesellschaft zum Erfolg des Gesamtunternehmens zu maximieren“, erklärt Katharina Kretschmer, Unternehmensberaterin bei The Boston Consulting Group. Die Führung von Kompetenzzentren zeichnet sich gerade dadurch aus, dass sie hochgradig individuell erfolgen muss. Sollte Audi zum Beispiel das Werk in Brüssel zu einem Kompetenzzentrum für bestimmte Tätigkeiten entwickeln wollen, müssen seine Führung und Koordination diesen Tätigkeiten angepasst werden. Eine bloße Blaupause des Standorts in Győr wird kaum möglich sein.

Auch die unterschiedlichen Wertschöpfungsaktivitäten der Kompetenzzentren erfordern die Individualisierung ihrer Führung. Wissenschaftliche Untersuchungen der Koordination in internationalen Unternehmen haben hier erste Anhaltspunkte geliefert: So werden im Bereich

der Forschung und Entwicklung personensorientierte Koordinationsinstrumente als effektiv betrachtet und tendenziell den strukturellen oder technokratischen Instrumenten vorgezogen. In der Produktion werden neben personensorientierten auch technokratische Koordinationsinstrumente für wirkungsvoll befunden, strukturelle hingegen weniger. Diese Ergebnisse sind allerdings nur erste Hinweise auf funktionspezifisch unterschiedlich geeignete Instrumente, da die Koordination der verschiedenen Wertschöpfungsfunktionen bislang zu wenig erforscht wurde. Sie lassen aber vermuten, dass die Tätigkeiten eines Kompetenzzentrums für die entsprechende Ausgestaltung der Führung von Bedeutung sind.

Die Entwicklung von einem hierarchischen Unternehmen zu einem netzwerkartigen Unternehmen mit Kompetenzzentren erfordert eine Veränderung der Führung und der Unternehmenskultur.

Die Entwicklung von einem hierarchischen Unternehmen zu einem netzwerkartigen Unternehmen mit Kompetenzzentren erfordert letztlich eine Veränderung der → Unternehmenskultur. Insbesondere die Führungskultur ist davon betroffen, weil sie das Spannungsfeld zwischen Autonomie und Integration lösen muss. Dies geschieht zum Beispiel dadurch, dass Tochtergesellschaften als Quellen von Kompetenzen und Fähigkeiten betrachtet werden. Zugleich müssen kulturelle Elemente aus den Gastländern Eingang in die Unternehmenskultur finden, um

die Kultur des Gesamtunternehmens an seine dezentralisierte Struktur anzupassen. Die strategische Aufwertung von Tochtergesellschaften zu Kompetenzzentren bedeutet also nicht nur eine strukturelle, sondern auch eine behutsame kulturelle Umgestaltung des Unternehmens. ■

Fazit

Die Etablierung von Kompetenzzentren stellt besondere Anforderungen an die Führung von Tochtergesellschaften. Unternehmen, die diese Anforderungen nicht ernst nehmen, können die Vorteile von Kompetenzzentren nicht realisieren.

- _ Kompetenzzentren muss eine gewisse Unabhängigkeit in ihren Kompetenzbereichen gewährt werden, damit sie ihre Kompetenzen umsetzen können.
- _ Gleichzeitig muss eine hochgradige Integration in das Unternehmensnetzwerk erfolgen, damit das Wissen der Kompetenzzentren im gesamten Unternehmen genutzt werden kann.
- _ Die unterschiedlichen Aktivitäten, Fähigkeiten und Rollen von Kompetenzzentren verlangen für jedes Kompetenzzentrum eine individuelle Führung. Ihr obliegt die spezifische Wahl der Koordinationsinstrumente.
- _ Kulturelle Elemente aus Gastländern müssen Eingang in die Unternehmenskultur des Gesamtunternehmens finden, um eine erfolgreiche kulturelle Integration aller Kompetenzzentren zu ermöglichen.

Zur Vereinfachung der Lesbarkeit wurde der Umfang der Quellenverweise in der vorliegenden Version der Studie reduziert. Die nachfolgende Quellensammlung enthält jedoch alle zur Erstellung der Fallstudie herangezogenen Quellen. Die Studie kann als wissenschaftliches Working Paper in Printform über das Sekretariat

der Autoren (renate.ramlau@escp-eap.de) bezogen werden bzw. steht in digitaler Form auf der Internetseite des Lehrstuhls für Internationales Management und Strategisches Management an der ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin (www.escp-eap.de/imsm) zum Download bereit.

Quellen

Appel, Frank-Holger (1998): Im Motorenwerk Győr laufen die ersten Autos vom Band. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 16.05.1998, 25.

Audi (1995): Geschäftsbericht 1994. Audi, Ingolstadt, 1995.

Audi (1997): Geschäftsbericht 1996. Audi, Ingolstadt, 1997.

Audi (2001): Geschäftsbericht 2000. Audi, Ingolstadt, 2001.

Audi (2002a): Geschäftsbericht 2001. Audi, Ingolstadt, 2002.

Audi (2002b): Fertigung des neuen Audi A4 Cabriolets: Die „emotionale Speerspitze“ der Modellreihe entsteht. Internetseiten des Presseportals, 2002. URL: http://www.presseportal.de/pm/6730/319792/audi_ag/ (Stand 02.07.2008).

Audi (2004a): Geschäftsbericht 2003. Audi, Ingolstadt, 2004.

Audi (2004b): Ausbau des Motorenentwicklungszentrums. Pressemitteilung, Internetseiten der Audi AG, 2004. URL: http://www.audi.hu/deu/hirek/hir.php?hir_id=27 (Stand 02.07.2008).

Audi (2006): Audi Hungaria Motor Kft. Jahresbericht 2005. Audi, Győr, 2006.

Audi (2007a): Audi Hungaria Motor Kft. Jahresbericht 2006. Audi, Győr, 2007.

Audi (2007b): Produktionsstart und Weltpremiere des Audi A3 Cabriolet in Ungarn. Pressemitteilung, Internetseiten der Audi AG, 2007. URL: http://www.audi.hu/deu/hirek/hir.php?hir_id=123 (Stand 02.07.2008).

Audi (2007c): Karosserieteile für Audi RS6 aus Győr. Pressemitteilung, Internetseiten der Audi AG, 2007. URL: http://www.audi.hu/deu/hirek/hir.php?hir_id=127 (Stand 02.07.2008).

Audi (2008a): Produktionsstandort Ungarn in Győr. Internetseiten der Audi AG, 2008. URL: <http://www.audi.de/audi/de/de2/unternehmen/produktionsstandorte/ungarn.html> (Stand 02.07.2008).

Audi (2008b): Produktionsstandorte weltweit. Internetseiten der Audi AG, 2008. URL: <http://www.audi.de/audi/de/de2/unternehmen/produktionsstandorte.html> (Stand 02.07.2008).

Audi (2008c): Audi Modelle der 90er Jahre. Internetseiten der Audi AG, 2008. URL: http://www.audi.de/audi/de/de2/unternehmen/historie/letzte_jahrzehnte/90er_jahre_bis_heute.html (Stand 02.07.2008).

Audi (2008d): Produkte: Motoren. Internetseiten der Audi AG, 2008. URL: <http://www.audi.hu/deu/termekek/motorok.html> (Stand 02.07.2008).

Audi (2008e): Geschäftsbericht 2007. Audi, Ingolstadt, 2008.

Audi (2008f): 14. Rekordjahr in Folge bei Audi Hungaria. Pressemitteilung, Internetseiten der Audi AG, 2008. URL: http://www.audi.hu/deu/hirek/hir.php?hir_id=131 (Stand 02.07.2008).

Audi (2008g): Chronologie einer Investition. Audi, Győr, 2008.

Audi (2008h): Meilensteine der Investition. Internetseiten der Audi AG, 2008. URL: http://www.audi.hu/deu/profil/beruhazas_merfoldkovei.html (Stand 02.07.2008).

Audi (2008i): Audi Hungaria Motor Kft. Jahresbericht 2007. Audi, Győr, 2008.

Audi (2008j): Werkzeugbau. Internetseiten der Audi AG, 2008. URL: <http://www.audi.hu/deu/termekek/szerszamgyar.html> (Stand 02.07.2008).

- Bartlett, Christopher A./Ghoshal, Sumantra (1988):** Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution. In: California Management Review, Jg. 31, Nr. 1, 1988, 54-74.
- Bender, Klaus W. (1994):** Audi hat jetzt in Ungarn ein modernes Motoren-Werk. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 13.10.1994,26.
- Destatis (2008):** Jahresschätzung Arbeitskosten. Arbeitskosten je geleistete Stunde im Jahr 2007. Internetseiten des Statistischen Bundesamts Deutschland, 2008. URL: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/VerdiensteArbeitskosten/Arbeitskosten/Tabellen/Content75/JahresschVeraenderungAK,templateId=renderPrint.psm1> (Stand 14.08.2008).
- Diez, Willi (2006):** Automobil-Marketing. Navigationssystem für neue Absatzstrategien. 5., aktualisierte und erweiterte Auflage, mi-Fachverlag, Landsberg am Lech, 2006.
- Dunning, John (1994):** Re-evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment. In: Transnational Corporations, 3. Jg., Nr. 1, 1994, 23-51.
- Dunsch, Jürgen (2005):** Auf nach Ungarn – und weiter gen Osten. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 23.06.2005, 18.
- Ferdows, Kasra (1989):** Mapping International Factory Networks. In: Ferdows, Kasra (1989, Hrsg.): Managing International Manufacturing. North-Holland, Amsterdam, 1989, 3-21.
- Ferdows, Kasra (1997):** Making the Most of Foreign Factories. In: Harvard Business Review, Jg. 75, Nr. 2, 1997, 73-88.
- Ferenci, Daniela/Rhomberg, Wolfram (2004):** Länderprofil Ungarn. KMU Forschung Austria, Zentralverband des deutschen Handwerks, Wien, Berlin, 2004.
- Gallarotti, Ermes (2000):** Erfolg von Audi Hungaria auf der „grünen Wiese“. In: Neue Zürcher Zeitung, 20.06.2000, o.S.
- Götz, Armin (2008):** „Nicht das Erzählte reicht, sondern das Erreichte zählt.“ Exklusiv-Interview mit Rupert Stadler, Vorstandsvorsitzender, Audi AG. In: Automobil-Produktion, Juli 2008, o.S.
- Graz, Gisela (2004):** Personalrecht in den neuen EU-Staaten. In: Infodienst Mitbestimmung, Nr. 9/2004, 3-4.
- Hank, Rainer (1993):** Was die IG Metall zum Wettbewerb der Standorte beiträgt. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 03.03.1993, 16.
- Hedlund, Gunnar (1986):** The Hypermodern MNC – A Heterarchy? In: Human Resource Management, Jg. 25, Nr. 1, 1986, 9-35.
- Hedlund, Gunnar (1993):** Assumptions of Hierarchy and Heterarchy, with Applications to the Management of the Multinational Corporation. In: Ghoshal, Sumantra/Westney, D. Eleanor (1993, Hrsg.): Organization Theory and the Multinational Corporation. St. Martin's Press, New York, 1993, 211-236.
- Hedlund, Gunnar/Kogut, Bruce (1993):** Managing the MNC: The End of the Missionary Era. In: Hedlund, Gunnar (1993, Hrsg.): Organization of Transnational Corporations. United Nations Library on Transnational Corporations, Jg. 6, United Nations, London, New York, 1993, 343-358.
- Homola, Peter (2005):** Der Osten forscht. In: Auto & Wirtschaft, Januar 2005, 20.
- Keune, Maarten/Toth, András (2000):** Case Study of Area Responses to Globalization. Foreign Direct Investment, Local Suppliers, and Employment in Győr, Hungary. SEED Working Paper Nr. 10, Series on Globalization, Area-based Enterprise Development and Employment, International Labour Office, Geneva, 2000.
- Kim, Kwangsoo/Park, Jong-Hun/Prescott, John E. (2003):** The Global Integration of Business Functions: A Study of Multinational Businesses in Integrated Global Industries. In: Journal of International Business Studies, Jg. 34, Nr. 4, 2003, 327-344.

Kinkel, Steffen (2006): Neue Erkenntnisse zur Standortverlagerung. In: RKW-Magazin, Jg. 57, Nr. 3, 2006, 12-13.

Kinkel, Steffen/Lay, Gunter/Maloca, Spomenka (2004): Produktionsverlagerungen ins Ausland und Rückverlagerungen. Bericht zum Forschungsauftrag Nr. 8/04 an das Bundesministerium der Finanzen, Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe, 2004.

Krichmayr, Karin (2007): Wo die Motoren heulen. In: Der Standard, Nr. 11/2007, 1.

Kutschker, Michael/Schmid, Stefan (2008): Internationales Management. 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Oldenbourg, München, Wien, 2008.

Liker, Jeffrey K. (2006): Der Toyota-Weg. 14 Managementprinzipien des weltweit erfolgreichsten Automobilkonzerns. FinanzBuch, München, 2006.

Martinez, Jon I./Jarillo, J. Carlos (1991): Coordination Demands of International Strategies. In: Journal of International Business Studies, Jg. 22, Nr. 3, 1991, 429-444.

Menzel, Stefan (2008): Ungarn schlägt Rumänien. Internetseiten des Handelsblatts, 2008. URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handelsblatt-kommentar/ungarn-schlaegt-rumaenien;1445163> (Stand 18.09.2008).

Müller, Henrik (2000): Die Jahrhundert-Chance – Furcht der Deutschen vor der EU-Osterweiterung. In: manager magazin, 01.11.2000, 266.

Opel (2008): Trendsetter für moderne Produktion. Pressemitteilung der General Motors Suisse AG. Glattbrugg, 2008.

o.V. (1995a): Neue Modelle polieren Audi-Bilanz auf. Internetseiten der Berliner Zeitung, 1995. URL: <http://www.berlinonline.de/berliner-zeitung/archiv/.bin/dump.fcgi/1995/1018/none/0064/index.html> (Stand 02.07.2008).

o.V. (1995b): Győr sichert Arbeitsplätze in Deutschland. Die Audi AG hat mit der Motorenproduktion in Ungarn die eigenen Zielsetzungen übertroffen. In: Süddeutsche Zeitung, 15.04.1995, 23.

o.V. (1995c): Die Jobs wandern aus. In: Der Spiegel, 11.09.1995, 42-53.

o.V. (1996a): Audi: Motorenmontage in Ungarn. Angeblich auch Montage von Sechs- und Achtzylindern in Győr. In: Süddeutsche Zeitung, 30.04.1996, 22.

o.V. (1996b): Audi baut jetzt auch in Ungarn Autos. Coupé und Roadster aus Győr. Mehr Stellen in Ingolstadt. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 02.05.1996, 23.

o.V. (1999): Opels Erfolgsgeschichte in Eisenach. Internetseiten des Spiegels, 1999. URL: <http://www.spiegel.de/auto/aktuell/0,1518,51681,00.html> (Stand 02.07.2008).

o.V. (2000): No Longer the Poor Man of Europe. In: Corporate Location, Jg. 4, Nr. 2, 2000, 13.

o.V. (2002): Arm in Arm. Mobiles Messsystem in der Fahrzeugfertigung. In: Plastverarbeiter, Jg. 53, Nr. 2, 2002, 80-81.

o.V. (2008a): Ungarn. Internetseiten von City-Population, 2008. URL: http://www.citypopulation.de/Hungary_d.html#Stadt_gross (Stand 02.07.2008).

o.V. (2008b): DB Schenker Runs 15.000th Train to Hungary for Audi. In: Transport Weekly, 17.04.2008, o.S.

o.V. (2008c): Audi R8 V12 TDI concept: 500 PS und 1.000 Newtonmeter. Internetseiten von prova – Magazin für automobile Avantgarde, 2008. URL: <http://www.prova.de/archiv/2008/00-artikel/0009-audi-r8-v12-tdi-concept/index.shtml> (Stand 02.07.2008).

o.V. (2008d): Für Globalisierung gerüstet. Internetseiten der Automobil Industrie, 2008. URL: <http://www.automobil-industrie.vogel.de/mixed/articles/111776/> (Stand 18.09.2008).

o.V. (2008e): Audi Celebrates 15th Anniversary of Plant in Hungary. In: MIT – EcoNews, 21.04.2008, o.S.

o.V. (2008f): Audi: A5 Cabrio & R8 Targa aus Neckarsulm. Internetseiten der auto motor und sport, 2008. URL: http://www.auto-motor-und-sport.de/news/wirtschaft_-_handel/hxcms_article_504459_13987.hbs (Stand 02.10.2008).

Porter, Michael E. (1986): Competition in Global Industries. A Conceptual Framework. In: Porter, Michael E. (1986, Hrsg.): Competition in Global Industries. Harvard Business School Press, Boston, 1986, 15-60.

Prokop, Petr (2008): Ungarn – Das Tor nach Westen und Osten. In: Beschaffung Aktuell, 03.03.2008, 38.

Sabatini, Jeff (2000): Assembling the Awesome Audi. In: Automotive Manufacturing & Production, o. Jg., Nr. 4, 2000, 72-75.

Sailer, Susanna (2000): Kaum österreichische Zulieferer für Audi. Internetseiten des WirtschaftsBlatts, 2000. URL: <http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/145983/index.do> (Stand 02.07.2008).

Schenker (2008): Audi – Schenker und Bahnlogistikpartner: Fortschritt auf der Schiene durch Technik und Logistik. Internetseiten der Schenker Deutschland AG, 2008. URL: <http://www.schenker.de/deutsch/referenzen/automotive/vw/audi.html> (Stand 02.07.2008).

Schmid, Stefan (2000): Dezentralisation von Forschung und Entwicklung in internationalen Unternehmungen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung bei deutschen Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmungen. Diskussionsbeitrag der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt Nr. 139, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Ingolstadt, 2000.

Schmid, Stefan (2003): How Multinational Corporations Can Upgrade Foreign Subsidiaries: A Case Study from Central and Eastern Europe. In: Stütting, Heinz-Jürgen/Dorow, Wolfgang/Claassen, Frank/Blazejewski, Susanne (2003, Hrsg.): Change Management in Transition Economies: Integrating Corporate Strategy, Structure and Culture. Palgrave/Macmillan, Houndmills, Basingstoke, New York, 2003, 273-290.

Schmid, Stefan/Bäurle, Iris/Kutschker, Michael (1999): Ausländische Tochtergesellschaften als Kompetenzzentren – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Kutschker, Michael (1999, Hrsg.): Management verteilter Kompetenzen in multinationalen Unternehmen. Gabler, Wiesbaden, 1999, 99-126.

Schmid, Stefan/Machulik, Mario (2004): Die Bedeutung von Tochtergesellschaften bei der Erschließung mitteleuropäischer Märkte. In: Zschiedrich, Harald/Schmeiss, Wilhelm/Hummel, Thomas R. (2004, Hrsg.): Internationales Management in den Märkten Mittel- und Osteuropas. Rainer Hampp, München, Mering, 2004, 21-34.

Schmid, Stefan/Machulik, Mario (2007): Audi: Vom bayerischen Ingolstadt ins ungarische Győr. In: Schmid, Stefan (2007, Hrsg.): Strategien der Internationalisierung. Fallstudien und Fallbeispiele. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Oldenbourg, München, Wien, 2002, 89-99.

Schmid, Stefan/Schurig, Andreas (2003): The Development of Critical Capabilities in Foreign Subsidiaries: Disentangling the Role of the Subsidiary's Business Network. In: International Business Review, Jg. 12, Nr. 6, 2003, 755-782.

Schmidt, Bernd (2000): Täglich 4000 Audi-Motoren aus Ungarn. 400 Rudolph-Mitarbeiter kümmern sich um die Logistik. In: DVZ – Deutsche Verkehrszeitung, 14.10.2000, o.S.

Schreyögg, Georg (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003.

Syska, Andreas (2006): Produktionsmanagement. Das A – Z wichtiger Methoden und Konzepte für die Produktion von heute. Gabler, Wiesbaden, 2006.

Széchenyi István Universität (2008a): History of the University. Internetseiten der Széchenyi István Universität (2008): URL: http://info.sze.hu/index.php?option=com_content&task=view&id=4&Itemid=9 (Stand 02.07.2008).

Széchenyi István Universität (2008a): Kautz Gyula Faculty of Economics. Internetseiten der Széchenyi István Universität (2008): URL: http://info.sze.hu/index.php?option=com_content&task=view&id=7&Itemid=18 (Stand 02.07.2008).

Vetter, Reinhold (2004): Ungarns Volkswirtschaft reift heran. Vom Billiglohnland zum Technologie- und Logistikstandort. In: Das Parlament, 19.04.2004, o.S.

Volkswagen (2008a): Audi Hungaria: 15 Millionen Motoren in 15 Jahren. Internetseiten der Volkswagen AG, 2008. URL: http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/news/2008/05/audi_hungaria__15_million_engines_in_15_years.html (Stand 02.07.2008).

Volkswagen (2008b): TDI. Internetseiten der Volkswagen AG, 2008. URL: http://www.volkswagen.de/vwcms_publish/vwcms/master_public/virtualmaster/de3/unternehmen/Innovation/motoren/tdi0/start.html (Stand 02.07.2008).

Willershausen, Florian (2008): Schmerzhaftes Lektionen. In: WirtschaftsWoche, 18.08.2008, 60-63.

Im Gespräch mit Matthias Wissmann

Präsident des Verbandes der Automobilindustrie (VDA)

„Der Aufbau von Produktionsstätten im Ausland sowie Wachstum im Inland mit ebenfalls stabiler oder steigender Beschäftigung sind kein Widerspruch, sondern eher die Voraussetzung für erfolgreiches Wachstum.“

Herr Wissmann, die Internationalisierung von Wertschöpfungsaktivitäten nimmt in der Automobilindustrie kontinuierlich zu. Produktion und Entwicklung werden dabei zunehmend Gegenstand der Internationalisierung. Welche Herausforderungen im weltweiten Wettbewerb sehen Sie in diesem Zusammenhang für die deutschen Hersteller?

Die Automobilindustrie ist eine der wichtigsten Stützen der deutschen Wirtschaft. Mit einem Jahresumsatz von 290 Mrd. Euro ist heute mehr als jeder fünfte in Deutschland umgesetzte Euro in der Industrie auf die Autobranche zurückzuführen. Der weltweite Trend zum Premium-Fahrzeug und zum Clean-Diesel-Pkw hat in den letzten Jahren das qualitative Wachstum begünstigt. Darüber hinaus haben attraktive neue Modelle der deutschen Hersteller, steigende Ausstattungsraten und nicht zuletzt das mehrere Jahre anhaltend gute Nutzfahrzeuggeschäft diese Entwicklung ermöglicht. Die deutsche Auto-

mobilität hat seit Anfang der 90er Jahre ihren Umsatz verdreifacht und ihren Anteil am Gesamtumsatz der deutschen Industrie im gleichen Zeitraum auf 21 % fast verdoppelt. Die Automobilindustrie ist damit mit Abstand der wichtigste Wirtschaftszweig in Deutschland. Als Folge der internationalen Finanz- und Immobilienkrise hat die Automobilindustrie jetzt mit wachsenden Absatzschwierigkeiten zu kämpfen.

Die nachhaltige Sicherung von Produktionsstandorten und damit Arbeitsplätzen in Deutschland bleibt, trotz aller Probleme, ein Anliegen der Branche. Im Jahr 2007 beschäftigte sie nahezu 744.500 Personen und damit 72.300 mehr als noch zehn Jahre zuvor. Der Anteil der Beschäftigten in der deutschen Automobilindustrie an der Gesamtindustrie hat sich seit 1991 von 9 % auf 14 % erhöht. Damit hängt jeder siebte Arbeitsplatz an dieser Schlüsselbranche. Mit den indirekt Beschäftigten sind das über 5 Mio. Arbeitsplätze in Deutschland.

Der Erfolg der deutschen Automobilindustrie ist auch auf die konsequente Internationalisierung zurückzuführen. So hat sich in den letzten zehn Jahren die Pkw-Auslandsproduktion verdoppelt, der Export stieg um 50 %, die Inlandsproduktion legte um rund ein Viertel zu. Das zeigt, dass die Produktion in den jeweiligen Wachstumsmärkten – China, Indien, Russland, Lateinamerika – deutlich stärker zunimmt als die inländische Fertigung. Ein weltweiter Produktionsverbund – an dem natürlich auch die Zulieferer beteiligt sind – ist auch deshalb wichtig, weil nur so die neuen Märkte nachhaltig erschlossen werden können. Allein über den Export ist das nicht zu stemmen. Und nur ein globales Engineering ermöglicht es, das Know-how des ganzen Unternehmens allen Mitarbeitern in allen Ländern zur Verfügung zu stellen und so Innovationen voranzutreiben. Die beiden Trends Internationalisierung und Innovation gehören zusammen.

General Motors und Ford befinden sich momentan konzernweit in einer schwierigen Verfassung. Die europäischen Tochtergesellschaften von General Motors und Ford sind aber noch vergleichsweise gut aufgestellt. Welche Rolle könnten bzw. sollten Opel und Ford Deutschland Ihrer Meinung nach in Zukunft in der Wertschöpfungskette der Gesamtkonzerne einnehmen?

Erfreulicherweise behauptet sich die deutsche Automobilindustrie in diesem schwierigen Umfeld – rückläufige Märkte in Westeuropa und Nordamerika – besser als andere. Die hohe Entwicklungskompetenz von europäischen Tochterunternehmen wird auch dadurch unterstrichen, dass CO₂-effiziente und kraftstoffsparende Modelle, die in Europa entwickelt wurden, nun auf dem US-Markt nachgefragt werden.

Die Automobilindustrie ist für Deutschland und die wirtschaftliche Situation in Deutschland heutzutage von zentraler Bedeutung. Welche Bedeutung wird die Automobilindustrie in Deutschland vor dem Hintergrund der fortschreitenden Globalisierung in 20 Jahren besitzen? Und welche Rolle kommt Ihrer Meinung nach der Politik in Deutschland für die Automobilindustrie zu?

Die deutsche Automobilindustrie hat aufgrund ihrer hohen Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen alle Chancen, um auch künftig auf den Weltmärkten eine herausragende Rolle zu spielen. Eine strategische Trumpfkarte ist auch das große Know-how beim CO₂-effizienten Clean Diesel, der gerade auf den Wachstumsmärkten in Indien und China sowie Russland noch erhebliches Potenzial hat.

Die Politik ist derzeit besonders gefordert. Dabei geht es aktuell um die rasche Einführung der CO₂-basierten Kfz-Steuer, die ein klares Signal an die potenziellen Käufer darstellt, sich für ein umweltfreundliches Neufahrzeug zu entscheiden. Damit würden gleich zwei Ziele verfolgt: ein aktiver Beitrag zum Klimaschutz und eine nachhaltige Belebung der Automobilkonjunktur. Insgesamt sollte die Politik – auch angesichts der allgemein schwieriger werdenden wirtschaftlichen Entwicklung weltweit – alles daran setzen, dass individuelle Mobilität sich für den Verbraucher nicht weiter verteuert. Und die Unternehmen brauchen Spielraum, um die anspruchsvollen Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen durchführen zu können. Eine überzogene CO₂-Regulierung, wie sie derzeit in Brüssel geplant wird, passt mit ihren Strafzahlungen und Starrheiten nicht in die Landschaft. Wir brauchen eine CO₂-Regulierung mit Augenmaß.

Und letztlich geht es auch darum, die Investitionen in die Verkehrsinfrastruktur nachhaltig voranzutreiben. Derzeit wird – inflationsbereinigt – ein Drittel weniger Geld in den Erhalt und Ausbau der Straßenverkehrsinfrastruktur gesteckt als noch Mitte der 90er Jahre, obwohl das Verkehrsaufkommen, auch durch die Osterweiterung der EU, deutlich zugenommen hat. Auch die steigenden Mauteinnahmen werden

nicht vollständig zweckgebunden verwendet. Dadurch haben wir immer noch mit erheblichen Staukosten zu kämpfen, die zudem die CO₂-Emissionen unnötig in die Höhe treiben.

Audi hat mit der Schaffung seiner ungarischen Tochtergesellschaft gezeigt, dass die Internationalisierung Wettbewerbsvorteile für das Gesamtunternehmen generieren kann. Seit der Eröffnung des Werks in Győr im Jahre 1994 wuchs die Zahl der Beschäftigten nicht nur in Ungarn, sondern auch in den deutschen Werken stark an. Kann dieser Fall als Vorbild für die deutsche Automobilbranche dienen?

Győr ist eines von vielen Beispielen für die erfolgreiche Internationalisierungsstrategie der deutschen Hersteller und Zulieferer. Die deutsche Automobilindustrie gehört damit zu den wenigen Industrien in Deutschland, die im Inland gewachsen sind und gleichzeitig im Ausland ihre Produktions- und Marktchancen erfolgreich wahrnehmen.

Die starke Ausweitung der Auslandsproduktion der deutschen Hersteller in den letzten Jahren brachte gleichzeitig eine Veränderung der Segmentstruktur mit sich. Die Bedeutung der traditionellen Limousine mit Stufenheck sank zu Gunsten der Entwicklung neuer Modelle

und Fahrzeugkonzepte, die auf die unterschiedlichsten Kundenwünsche zugeschnitten sind, z. B. den Familienvan, das City-Car oder das Cabriolet.

Der Mix aus innovativen zukunftsweisenden Produktionsstandorten im Inland mit ihrer gewachsenen Entwicklungskompetenz einerseits sowie kostengünstigen Fertigungsstätten im Ausland andererseits hat diese Verbesserung der Position der deutschen Automobilindustrie ermöglicht, so dass die deutschen Hersteller auf wesentlichen Auslandsmärkten Marktanteilsgewinne erzielen konnten. Neben immer anspruchsvolleren Fahrzeugausstattungen sind vor allem intelligente Konzepte zur Steigerung der Kraftstoffeffizienz der Fahrzeuge gefragt. Das Beispiel Győr zeigt zudem: Der Aufbau von Produktionsstätten im Ausland sowie Wachstum im Inland mit ebenfalls stabiler oder steigender Beschäftigung sind kein Widerspruch, sondern eher die Voraussetzung für erfolgreiches Wachstum.



Matthias Wissmann – Präsident des Verbandes der Automobilindustrie (VDA)

Die Automobilhersteller internationalisieren stark – nicht nur über Exporte, sondern auch über eigene Tochtergesellschaften, unter anderem in der Produktion. Welche Konsequenzen hat die Schaffung einer zunehmend weltweit vernetzten Wertschöpfung für die deutschen Automobilzulieferer?

Die deutschen Zulieferer haben die Hersteller auf dem Weg zu neuen Wachstumsmärkten meist begleitet, oftmals waren deutsche Zulieferunternehmen sogar schon vor den Herstellern auf den Auslandsmärkten aktiv. Insgesamt werden derzeit mehr als 2.000 ausländische Fertigungsstätten in rund 80 Ländern betrieben. Dabei haben vor allem die mittelständischen Unternehmen ihre Auslandsaktivitäten erweitert. Sie integrieren sich in die internationalen Wertschöpfungsstrukturen der deutschen Automobilhersteller, gewinnen mit ihrer Präsenz aber auch neue Kunden. Das Bild ist also durchaus positiv.

Unsere Erfahrungen auf den Automobil-Auslandsmessen – sei es in Peking, Shanghai, Moskau, Tokio, Neu Delhi oder Sao Paulo – haben

gezeigt, dass die Idee eines VDA-Gemeinschaftsstandes, unter dessen Dach sich zahlreiche kleinere und mittelgroße Zulieferunternehmen wiederfinden, der strategisch richtige Ansatz ist: Wir bieten damit die Plattform für zahlreiche neue Kontakte zwischen Herstellern und Zulieferern auf diesen Märkten. Für den langfristigen Erfolg eines Zulieferers ist es notwendig, dass er auf den Wachstumsmärkten präsent ist. Der VDA unterstützt seine Mitgliedsunternehmen dabei, vor allem durch Beratungsleistungen. Auch neue Konzepte – wie das Billigauto Tata Nano – bieten durchaus Potenzial für deutsche Zulieferer, deren Lieferanteil bei diesem neuen Modell eindrucksvoll hoch ist.

Eine vernetzte Wertschöpfung, also die Veränderung der bisherigen Lieferketten und die geforderte Vielfalt, bietet große Chancen für die deutsche Zulieferindustrie. Sie muss sich auf ihre Stärken besinnen: Innovationsführerschaft, hohe Qualitätsstandards, Kostenführerschaft und die Benchmarks „Made in Germany“ und „Research in Germany“. ■

Matthias Wissmann

Matthias Wissmann ist Präsident des Verbandes der Automobilindustrie (VDA) und Vizepräsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI). Seine politische Karriere begann er als Bundesvorsitzender der Jungen Union und Mitglied des Bundesvorstandes der CDU. Von 1976 bis 2007 gehörte er als direktgewähltes Mitglied dem Deutschen Bundestag an. Während dieser Zeit übte er unter anderem die Funktion des Wirtschaftspolitischen Sprechers der CDU/CSU-Bundestagsfraktion und die Ämter des Bundesministers für Forschung und Technologie (1993) sowie des Bundesministers für Verkehr (1993 – 1998) aus. Bis 2007 saß er dem Ausschuss für die Angelegenheiten der Europäischen Union des Deutschen Bundestages vor.

Matthias Wissmann veröffentlichte unter anderem die Bücher „Deutsche Perspektiven“ und „Die Soziale Marktwirtschaft“. Zudem engagiert er sich ehrenamtlich im Kuratorium der „Philharmonie der Nationen“ und der „Schlossfestspiele Ludwigsburg“.

Globale Netzwerke und dezentrale Konfigurationsstrategien

Strategische, strukturelle und kulturelle Implikationen

1. Neugestaltung der internationalen Wertschöpfung	135
2. Notwendige Veränderungen im Management internationaler Unternehmen	141
Quellen	144

1. Neugestaltung der internationalen Wertschöpfung

Anhand der in den Fallstudien untersuchten Unternehmen aus der Automobilindustrie konnten wir bedeutende aktuelle Entwicklungen des internationalen Wertschöpfungsmanagements herausarbeiten und Maßnahmen für eine zukunftsorientierte Gestaltung der internationalen Wertschöpfung aufzeigen. Dabei wurden von uns zentrale Hebel identifiziert, an denen Unternehmen ansetzen können, um im globalen Wettbewerb langfristig erfolgreich zu agieren. Diese Hebel umfassen insbesondere die strategische und die → strukturelle Dimension der Wertschöpfung. Gleichzeitig entsteht auch ein Bedarf an kulturellen Veränderungen in Unternehmen, womit insbesondere die adäquate Führung der → Wertschöpfungsaktivitäten angesprochen ist.

Alle drei Fallstudien haben verdeutlicht, dass eine Dezentralisierung von vormals stärker zentral durchgeführten Wertschöpfungsaktivitäten eine wichtige Voraussetzung für Unternehmen darstellt, um grenzüberschreitend wettbewerbsfähig zu bleiben. Der Bedarf an zusätzlicher Wertschöpfung in den Märkten vor Ort betrifft dabei nicht nur einzelne → Wertschöpfungsfunktionen, sondern fast die gesamte → Wertschöpfungskette: Während die Dezentralisierung des Vertriebs (und teilweise auch des Marketings) in vielen Unternehmen bereits seit langem praktiziert werden – häufig auf sehr differenzierte Weise (Quelch/Hoff 1986) –, rückt inzwischen die Dezentralisierung von Wertschöpfungsaktivitäten in der Beschaffung, in der Produktion und in der Entwicklung in den Vordergrund. Wie wir gezeigt haben, geht es dabei allerdings nicht darum, jede Wertschöpfungsaktivität in allen Ländermärkten durchzuführen und (wieder) so genannte → Miniature Replicas – → Tochtergesellschaften in der Form kleiner Abbildungen der Muttergesellschaft – auf der ganzen Welt zu verstreuen (White/Poyn-ter 1984, 1989).

Gefragt ist vielmehr eine Dezentralisierung im Sinne einer dezentralen Zentralisierung, in deren Rahmen unterschiedliche Aktivitäten jeweils in verschiedenen Ländern gebündelt werden. In Übereinstimmung mit den in der Literatur des Internationalen Managements propagierten Unternehmenstypen der → transnationalen Organisation (Bartlett 1986, Bartlett/Ghoshal 1987a, 1987b) sowie der → Heterarchie (Hedlund 1986, 1993) gilt es, sowohl global als auch lokal und sowohl zentral als auch dezentral zu agieren, wie es auch Coimbatore K. Prahalad im Gespräch beschreibt.

Die Ursachen für diese dezentrale Zentralisierung sind vielfältig. In der Beschaffung wird zum Beispiel ein hoher Lokalisierungsgrad der dezentralen Werke erforderlich, um von Wechselkursschwankungen unabhängig zu werden, was in der Fallstudie über den Volkswagen-Konzern thematisiert wird. Ferner kann die Ausnutzung von Kostenvorteilen bei Produktionsfaktoren hinter der Konzentration der Beschaffung in bestimmten ausländischen Märkten stehen; dies wird insbesondere in den Fallstudien über Renault und Audi erläutert. Die Erschließung des Know-hows lokaler Zulieferer stellt eine der weiteren Ursachen dar, warum Unternehmen, zum Beispiel Renault, in der Beschaffung zunehmend dezentral vorgehen, ihre Aktivitäten dort aber gleichzeitig auch bündeln. Ein hoher Lokalisierungsgrad bedeutet also nicht, dass alle Beschaffungsaktivitäten hochgradig dezentralisiert sind. Vielmehr gilt es, die Vorteile eines → Global Sourcing (Corsten 1993, Mair 1995) immer dort auszuspielen, wo die Vorteile einer Zentralisierung überwiegen. Diese Zentralisierung erfolgt nicht zwangsweise im Heimatland des Unternehmens, sondern in dem Land, das im weltweiten Vergleich besonders vorteilhaft erscheint.

Die Durchführung von Produktionsaktivitäten vor Ort in den lokalen Märkten erlangt unter anderem deshalb Bedeutung, weil die Kunden in manchen Ländern und Marktsegmenten beim Autokauf verstärkt darauf achten, ein Fahrzeug aus lokaler Produktion zu erwerben. In unserer Fallstudie über den Volkswagen-Konzern ist dies ein wichtiger Aspekt, den auch Carl-Peter Forster, Präsident von General Motors Europe, auf dem Capital Automobilgipfel in Berlin im September 2008 unterstrich: „Produktivität in der Produktion führt nicht mehr zum entscheidenden → Wettbewerbsvorteil oder -nachteil. Stattdessen wird es immer mehr zum Verkaufsargument, lokaler Hersteller zu sein, also vor Ort zu produzieren.“ Darüber hinaus wird in den Wachstumsmärkten der aufstrebenden Volkswirtschaften die lokale Produktion häufig durch die dortige Gesetzgebung gefördert, wie in den Fallstudien über den Volkswagen-Konzern und Renault aufgezeigt wird. Da die Regierungen vieler Schwellen- und Entwicklungsländer darauf bedacht sind, die Wertschöpfungsaktivitäten für die auf dem heimischen Markt angebotenen Produkte im eigenen Land anzusiedeln, verabschieden sie zum Beispiel Local-Content-Vorschriften oder führen Importzölle auf fertig montierte Fahrzeuge ein. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die (steigenden) Einkommen der lokalen Bevölkerung nicht ins Ausland abfließen, sondern stattdessen die wirtschaftliche Entwicklung des Landes fördern (Petersen 2004: 3, 149, 311).

Auch die Dezentralisierung von Entwicklungsaktivitäten wird zunehmend wichtig: Im harten Wettbewerb der Automobilindustrie müssen insbesondere Volumenhersteller – die Fallstudien über den Volkswagen-Konzern und Renault machen dies deutlich – ihre Fahrzeuge verstärkt an die marktspezifischen Lebensbedingungen und Kundenwünsche anpassen. „Die Idee des standardisierten Weltautos, das weltweit in allen Märkten in identischer Form angeboten wird, funktioniert im Volumensegment nicht“, erklärt Ralf Kalmbach, Automobilexperte bei der Unternehmensberatung Roland Berger. Dezentralen Entwicklungsstandorten kommt deshalb die Aufgabe zu, Ressourcen vor Ort zu erschließen und lokale Kundenwünsche gezielt in angepasste Modellvarianten umzusetzen.

Die Notwendigkeit einer regionen- oder länderspezifischen Anpassung betrifft vor allem die Volumenhersteller, die heutzutage nicht nur über den Preis, sondern auch über Produkteigenschaften, wie die Ausstattung oder das Design der Fahrzeuge, konkurrieren und damit keine reinen → Kostenführerstrategien anwenden (Porter 1999: 38-40, 97-164). Doch auch Premiumhersteller können entscheidende Wettbewerbsvorteile aus einer regionen- oder länderspezifischen Anpassung der Fahrzeuge ziehen – selbst wenn sie in erster Linie → Differenzierungsstrategien verfolgen, die etwa auf dem Markenimage oder auf bestimmten Produkteigenschaften, zum Beispiel innovativen Technologien, beruhen. Aus diesem Grund hat der Premiumhersteller Daimler den Umfang seiner adaptiven Entwicklungsaktivitäten in den letzten Jahren deutlich ausgeweitet und zieht auch deren Dezentralisierung in Betracht. „Wenn es sinnvoll sein sollte, für einen lokalen Markt umfangreiche Modellanpassungen zu entwickeln, dann sind auch lokale Entwicklungsaktivitäten denkbar“, erläutert Harald Rudolph, Direktor für → Strategie bei Daimler, und ergänzt: „In China wird es notwendig sein, dass wir auch im Land selbst spezifische Entwicklungsleistungen erbringen. Dies könnte beispielsweise unterschiedliche Fahrwerksanforderungen oder Ausstattungsmerkmale betreffen.“

Glokalisierung der Wertschöpfung

Automobilhersteller im Volumensegment müssen viele ihrer Wertschöpfungsaktivitäten zunehmend dezentral innerhalb ihres Unternehmensnetzwerks durchführen. Dies heißt nicht, dass jede Aktivität an jedem Standort existiert; vielmehr ist eine so genannte dezentrale Zentralisierung notwendig. Nur auf diese Weise können Automobilhersteller weiterhin weltweit erfolgreich sein und von neuen Wachstumsmöglichkeiten profitieren.

Die im Rahmen dieses Projekts durchgeführten Analysen heben ferner hervor, dass die Dezentralisierung von Wertschöpfungsaktivitäten nicht ausreicht. Besonders wichtig ist, dass auch eine

effektive → Integration der einzelnen Unternehmenseinheiten erfolgt, um globale Netzwerkunternehmen zu schaffen. Damit ist gleichzeitig eine Dezentralisierung bestimmter Führungsfunktionen und Entscheidungskompetenzen verbunden. Die Notwendigkeit dezentraler Entscheidungskompetenzen wird zum Beispiel im Falle der lokalen Entwicklung von regionen- oder länderspezifischen Modellanpassungen deutlich: Eine erfolgreiche Anpassung setzt voraus, dass die dezentrale Entwicklungseinheit über die vorzunehmende Anpassung selbst (mit) entscheidet, da ihre Kompetenz sonst unter Umständen nicht zum Einsatz kommen kann. Die Fallstudien über den Volkswagen-Konzern und Renault machen dies deutlich, und auch Ralf Kalmbach betont diesen Punkt im Gespräch.

Unabhängig davon, welche Wertschöpfungsaktivitäten eine ausländische Tochtergesellschaft konkret durchführt, werden ihre Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen erst dann vollständig ausgenutzt, wenn sich die Tochtergesellschaft zu einem spezialisierten → Kompetenzzentrum entwickeln kann (Schmid 2003).¹ Ausländische Tochtergesellschaften erschließen auf diese Weise – die Fallstudie über Audi zeigt es eindringlich – Wettbewerbsvorteile für das Gesamtunternehmen, die nicht nur im lokalen Markt, sondern weltweit genutzt werden können. Dies kann sehr positive Rückwirkungen auf den Heimatmarkt haben. Es muss deshalb das Ziel eines Unternehmens sein, die ausländischen Tochtergesellschaften in ihrer Entwicklung zu fördern und ihnen entsprechend der jeweiligen Kompetenzen bestimmte Zuständigkeiten zu übertragen. In globalen Netzwerken werden Wettbewerbsvorteile nicht mehr nur von der Zentrale im Heimatmarkt, sondern auch von ausländischen Tochtergesellschaften – insbesondere von Kompetenzzentren – generiert. Diese Kompetenzzentren können bei einer dezentralen Zentralisierung von Führungsfunktionen unternehmensweite Führungsrollen in ihren Kompetenzbereichen übernehmen.

Dezentralisierung der Führung

Die dezentrale Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten muss mit einer Dezentralisierung von Führungsfunktionen und Entscheidungskompetenzen einhergehen. Ausländische Unternehmenseinheiten übernehmen bestimmte Führungsfunktionen, um ihre lokalen Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen für das Gesamtunternehmen einzubringen.

Nach der Einführung der Massenproduktion in der Automobilindustrie bei Ford und General Motors in den 1920er Jahren und der Entwicklung des Konzepts der schlanken Produktion bei Toyota seit den 1950er Jahren (Womack et al. 1991: 18), dürfte das weltweite Ausbalancieren der Zentralisierung und Dezentralisierung von Wertschöpfungsaktivitäten und Entscheidungskompetenzen die nächste tiefgreifende Veränderung der Wertschöpfungsstrukturen in der Automobilindustrie darstellen. In Anlehnung an Womack et al. (1999) könnte man deshalb von der „dritten Revolution“ in der Automobilindustrie sprechen.

Unsere Untersuchungen haben darüber hinaus gezeigt, dass die Schwellenländer eine große Rolle bei der Schaffung zukunftsfähiger → Wertschöpfungskonfigurationen spielen werden. In allen drei Fallstudien standen sie mit im Zentrum der Überlegungen. Während die Automobilhersteller in den etablierten Märkten stagnierende oder sinkende Absatzzahlen verzeichnen müssen, bieten die Märkte in Schwellenländern zukünftige Wachstumschancen im Absatzbereich und kommen auch als Standorte für weitere Wertschöpfungsaktivitäten in Frage. Folglich ist die Ansiedlung von umfangreichen Wertschöpfungsaktivitäten und Entscheidungskompetenzen in den Schwellenländern ein zentrales Element innerhalb der Zukunftsstrategien von Automobilherstellern. Auch Schwellenländer

¹ Für ausführliche Erläuterungen zu Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen von Unternehmen vgl. Barney (1986, 1991), Wernerfelt (1984) und Gouthier/Schmid (2001).

werden zunehmend Wertschöpfungsstandorte darstellen, die bedeutende Innovationen hervorbringen können. Die Fallstudien über Renault und Audi sind hier ebenso aufschlussreich wie das Gespräch mit Coimbatore K. Prahalad in dieser Publikation.

Einbindung aufstrebender Volkswirtschaften

Schwellen- und Entwicklungsländer werden in Zukunft nicht mehr nur als billige Produktionsstandorte für Industrieländer fungieren, sondern auch höherwertige Wertschöpfungsaktivitäten übernehmen und Unternehmen dadurch zu weltweiten Wettbewerbsvorteilen verhelfen. Standorte in Schwellen- und Entwicklungsländern sind deshalb fest in die Wertschöpfungsketten einzubinden.

Die in dieser Publikation geforderte Dezentralisierung von Wertschöpfungsaktivitäten und Entscheidungskompetenzen bedeutet keineswegs, dass Arbeitsplätze in den Heimatländern der Automobilhersteller verloren gehen müssen – im Gegenteil. Die von uns ausgewählten Fälle zeigen, dass Unternehmen durch die Ansiedlung von Wertschöpfungsaktivitäten im Ausland Wachstum für das Gesamtunternehmen – und damit auch für die inländischen Standorte – generieren können. Unternehmen, die nicht auf die Notwendigkeit der Dezentralisierung von Wertschöpfungsaktivitäten und auf die Schaffung globaler Netzwerke eingehen, werden demgegenüber sinkende Absatzzahlen und infolgedessen auch im Inland sinkende Beschäftigungszahlen verzeichnen müssen, wie auch Matthias Wissmann im Gespräch betont. Insbesondere die Fallstudie über die erfolgreiche Entwicklung der ungarischen Tochtergesellschaft der Audi AG verdeutlicht dies auf eindrucksvolle Art und Weise.

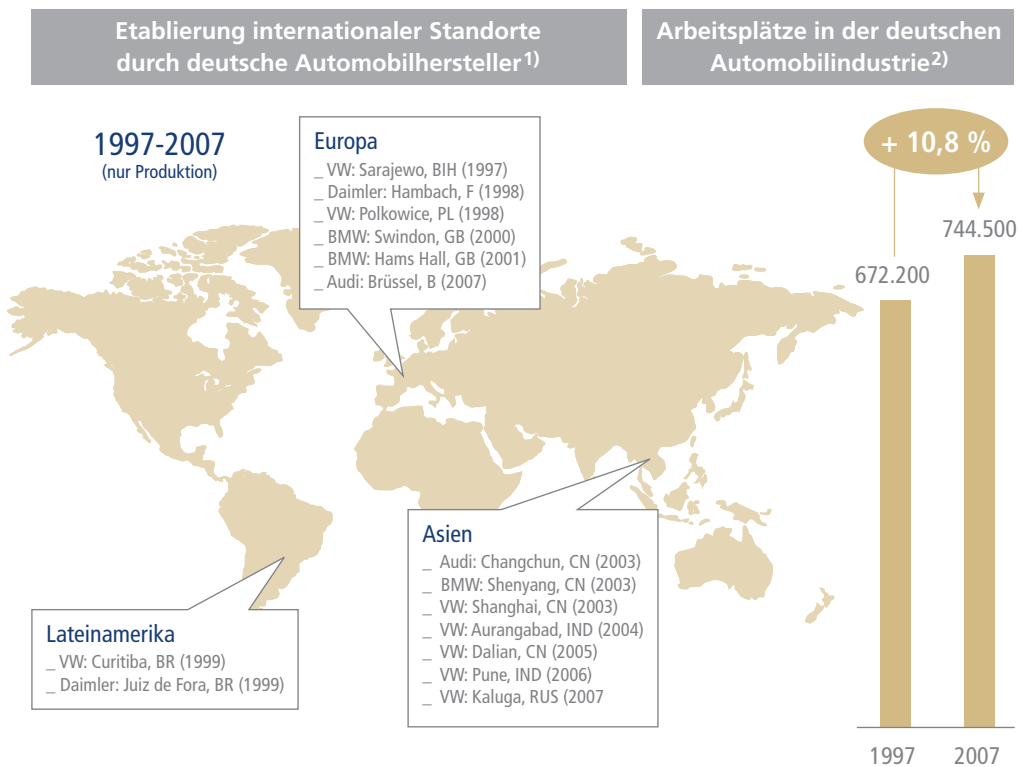
Dementsprechend hat die Internationalisierung deutscher Automobilhersteller und Automobilzulieferer in der Vergangenheit auch nicht zu Arbeitsplatzverlusten in der deutschen Automobilindustrie geführt, wie der Vergleich der

Beschäftigungszahlen der Jahre 1997 und 2007 in Abbildung 1 verdeutlicht (Arbeitsplätze bei Herstellern und Zulieferern). In diesem Zeitraum konnte sogar ein Arbeitsplatzzuwachs von knapp 11 % verzeichnet werden (VDA 2008: 5). Die deutschen Hersteller und Zulieferer etablierten währenddessen eine Vielzahl internationaler Produktionsstandorte und intensivierten damit die → Internationalisierung ihrer Wertschöpfungsnetzwerke.

Ein positiver Zusammenhang zwischen der Internationalisierung von Wertschöpfungsaktivitäten und dem Anstieg der inländischen Beschäftigungszahl wurde auch in anderen Studien festgestellt (Klodt 2007: 138, Klodt/Christensen 2007). Experten sagen auch für die Zukunft einen ähnlichen Trend voraus: Prognosen zufolge wird die weltweite Nachfrage nach Fahrzeugen deutscher Hersteller bis zum Jahr 2020 um ca. 1,8 Millionen Stück zunehmen. Etwa 700.000 Einheiten der zusätzlichen Fahrzeuge werden voraussichtlich an deutschen Standorten gefertigt (o.V. 2008: 9). Das Absatzwachstum kann unserer Ansicht nach aber nur dann verwirklicht werden, wenn die empfohlenen Maßnahmen zur Dezentralisierung von Wertschöpfungsaktivitäten und Entscheidungskompetenzen umgesetzt werden.

Die Fallstudien in dieser Publikation haben darüber hinaus veranschaulicht, dass Konzepte aus der Literatur des Strategischen Managements und des Internationalen Managements, die immer wieder zitiert werden, kritisch zu hinterfragen sind. So werden aggregierte Konfigurations-Koordinations-Profile von Gesamtunternehmen, wie sie Michael Porter vorgestellt hat (Porter 1986: 27), der Realität nicht gerecht. In unseren Fallstudien wurde deutlich, dass in jeder Wertschöpfungsfunktion unterschiedliche → Konfigurationsstrategien verfolgt werden. Während beispielsweise die Produktionsaktivitäten sowohl im Volkswagen-Konzern als auch bei Renault und Audi bereits in einem bestimmten Umfang dezentral konfiguriert sind, wurden die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in allen Unternehmen zumindest in der Vergangenheit stark zentralisiert. Und selbst innerhalb einer Wertschöpfungsfunktion lassen

Abbildung 1: Etablierung internationaler Standorte durch deutsche Automobilhersteller und Zuwachs an Arbeitsplätzen in der deutschen Automobilindustrie



1) Ausgewählte Beispiele für Produktionsstandorte, in Klammern das Jahr des Produktionsbeginns. Größtenteils handelt es sich um Neuerrichtungen, vereinzelt um Übernahmen von oder Beteiligungen an bestehenden Werken (z. B. übernahm Audi das Werk in Brüssel von VW).
 2) Automobilhersteller und Automobilzulieferer.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von VDA (2008: 5), Presseberichten und Unternehmensangaben.

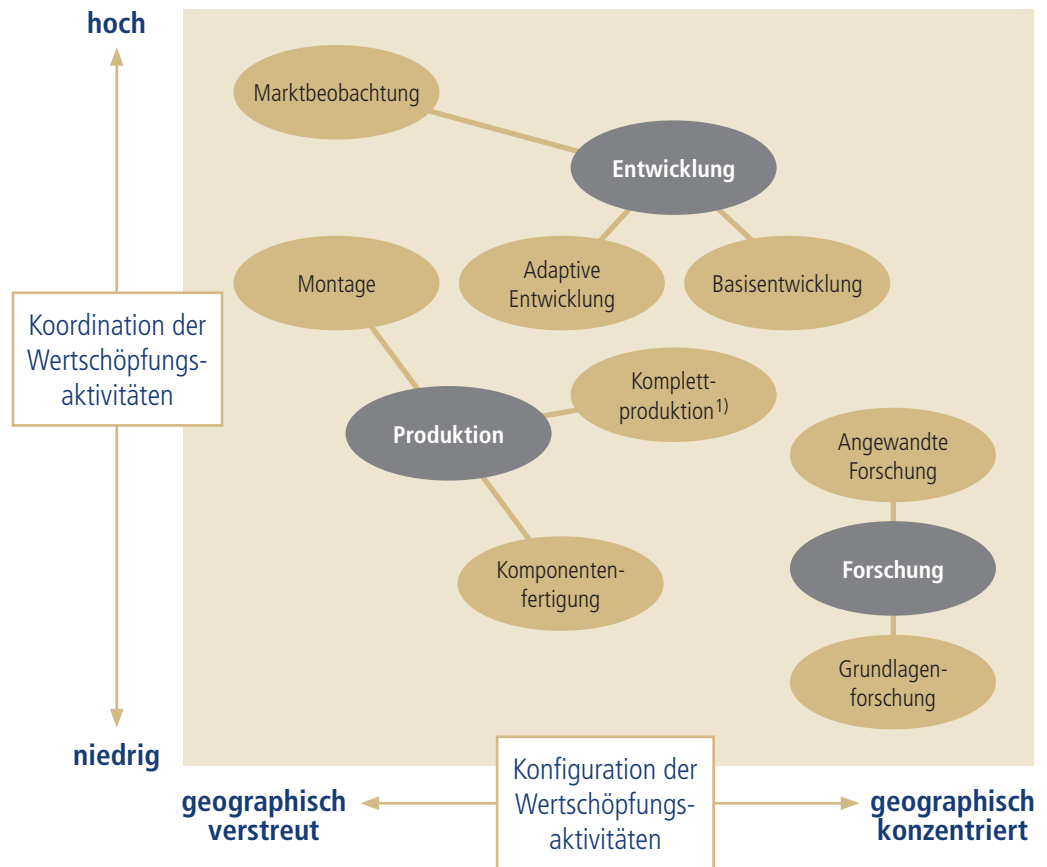
Bertelsmann Stiftung

sich verschiedene Konfigurationsstrategien begründen: So sehen wir – in Anlehnung an Toyota – in der Dezentralisierung adaptiver Entwicklungsaktivitäten deutliche Vorteile, während es gute Gründe gibt, die Basisentwicklung – und erst recht die Forschung – nach wie vor weitgehend zentral zu konfigurieren.

Außerdem lassen die drei Fallstudien erkennen, dass ausländische Tochtergesellschaften mit ihren spezifischen Wertschöpfungsaktivitäten unterschiedlich in den Unternehmensverbund integriert und individuell geführt werden müssen. Daraus folgt auch der Einsatz von unterschiedlichen Sets von → Koordinationsin-

strumenten. Wir empfehlen beispielsweise im Falle des Volkswagen-Konzerns die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen in der adaptiven Entwicklung, um einen höheren Grad an Selbständigkeit der betreffenden Einheiten herbeizuführen. Die Fallstudie über die Audi AG und ihre ungarische Tochtergesellschaft erläutert ausführlich, wie eine einzelne Tochtergesellschaft im Bereich ihrer Wertschöpfungskompetenzen eine Führungsrolle innerhalb des Unternehmens übernimmt und dementsprechend auch die Art und Intensität der → Koordination anzupassen ist. Auch dies steht im Gegensatz zu Porter (1986: 27), der eine einheitliche Koordination aller Unternehmenseinheiten suggeriert.

Abbildung 2: Erweiterte Konfigurations-Koordinations-Matrix für ein fiktives Unternehmen



1) Der Begriff „Komplettproduktion“ umfasst die grundlegenden Produktionsschritte eines Automobilherstellers: Pressen der Karosserieteile, Bau der Karosserie, Lackieren der Karosserie sowie Montage der Fahrzeuge.

Quelle: Eigene Darstellung.

BertelsmannStiftung

Es kann deshalb insgesamt nicht davon ausgegangen werden, dass für ein Unternehmen ein einziges Konfigurations-Koordinations-Profil existiert. Vielmehr umfasst das Gesamtprofil eines Unternehmens alle Konfigurations-Koordinations-Profile der verschiedenen Wertschöpfungsfunktionen. Wir plädieren deshalb für eine differenzierte Betrachtung der Wertschöpfungsfunktionen und die Verwendung einer erweiterten Konfigurations-Koordinations-Matrix, wie sie in Abbildung 2 dargestellt wird. Dort werden beispielhaft die Wertschöpfungsfunktionen Forschung, Entwicklung und Produktion gesondert in die Matrix eingezeichnet und berücksichtigt, dass darüber hinaus einzelne Wertschöpfungsschritte in den Funktionen abweichende Konfigurations-Koordinations-Profile aufweisen können.

Funktionsspezifische Konfiguration und Koordination

Es existiert kein unternehmensübergreifendes Konfigurations-Koordinations-Profil, da die einzelnen Wertschöpfungsfunktionen innerhalb eines Unternehmens große Unterschiede in der geographischen Verteilung und der Abstimmung ihrer Aktivitäten aufweisen. Jede Wertschöpfungsfunktion besitzt deshalb ihr eigenes Profil und sollte individuell konfiguriert und koordiniert werden.

2. Notwendige Veränderungen im Management internationaler Unternehmen

Die Veränderungen im Bereich der Wertschöpfungskonfiguration betreffen nicht nur die Strategien und Strukturen von Unternehmen, sondern auch deren → Kultur, insbesondere deren Führungskultur. Mit einer zunehmenden Dezentralisierung der Wertschöpfungsaktivitäten und Entscheidungskompetenzen wandeln sich Unternehmen von streng hierarchisch strukturierten Organisationen zu netzwerkartigen Organisationen. In solchen Netzwerkunternehmen gewinnen Tochtergesellschaften im Ausland an Einfluss gegenüber der Muttergesellschaft im Inland. Das Top-Management der Muttergesellschaft sollte deshalb nicht mehr davon ausgehen, dass die zentralen Wettbewerbsvorteile des Unternehmens allesamt von der Muttergesellschaft im Heimatland generiert werden, wie dies früher häufig angenommen wurde (z.B. Hymer 1972, 1976). Vielmehr gilt es zu erkennen, dass Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften gemeinsam zum Portfolio der Wettbewerbsvorteile beitragen (Hedlund/Kogut 1993). Tochtergesellschaften können dabei aufgrund ihrer Einbettung in verschiedene lokale Umfeld der Gastländer dazu beitragen, eine Vielzahl unterschiedlicher Innovationsquellen anzuzapfen (Schmid/Schurig 2003).²

Internationale Unternehmen müssen also umdenken, was die Rollen von Tochtergesellschaften betrifft: Während ausländische Tochtergesellschaften in der Vergangenheit oftmals den Auftrag hatten, im jeweiligen lokalen Markt nur zu implementieren, was von der Muttergesellschaft entwickelt und beschlossen worden war, sollte heutzutage davon ausgegangen werden, dass ausländische Tochtergesellschaften wichtige strategische Beiträge liefern und Kompetenzzentren mit Führungsrollen innerhalb des Unternehmensnetzwerks darstellen können.

Wie die Fallstudie über Audi gezeigt hat, sind Tochtergesellschaften im Ausland nicht mehr nur für ihren jeweiligen lokalen Markt zuständig, wie dies vor allem bei → polyzentrischen (Perlmutter 1969: 12f.) oder multinationalen Unternehmen (Bartlett/Ghoshal 1988: 64f.) der Fall ist. Tochtergesellschaften können je nach ihren Fähigkeiten zu funktionalen oder produktorientierten Kompetenzzentren werden (Schmid et al. 1999, Schmid 2003). Dann werden nicht mehr alle Entscheidungen zentral in den sogenannten Headquarters getroffen, sondern es kommt zur beschriebenen dezentralen Zentralisierung – bei Audi zum Beispiel in der Motorenproduktion.

Um den Auslandseinheiten ihre Bedeutung zukommen zu lassen, muss ein Wandel des Führungsstils eingeleitet werden. Es gilt, den Top-down-Führungsstil, bei dem die ausländischen Tochtergesellschaften ausschließlich durch Vorgaben der Zentrale geführt werden, durch einen Führungsstil zu ersetzen, der den Auslandseinheiten bottom-up auch Mitspracherechte und Entscheidungsfunktionen einräumt. Abbildung 3 fasst die geforderten Veränderungen im Management internationaler Unternehmen zusammen.

Es wird damit offenkundig, dass auch im Hinblick auf die → Unternehmenskultur Handlungsbedarf für Unternehmen besteht. Gefragt sind weder rein → ethnozentrische noch rein polyzentrische Kulturen. Unternehmen sollten sich vielmehr in Richtung → geozentrischer Kulturen entwickeln, um ein gemeinsames kulturelles Verständnis in den Mutter- und Tochtergesellschaften zu schaffen und so den veränderten Strategien und Strukturen der Wertschöpfung Rechnung zu tragen (Perlmutter 1969: 13, Kutschker/Schmid 2008: 287). Den Automobil-

² Für ausführliche Erläuterungen zur Rolle der Einbettung („Embeddedness“) von Tochtergesellschaften in ihr Umfeld vgl. Pahlberg (1996, Hrsg.), Andersson et al. (2001a, 2001b) und Forsgren et al. (2005).

herstellern – vor allem den Unternehmen im Volumensegment – muss es dabei gelingen, sowohl lokal verwurzelt als auch global orientiert zu sein. Dies betrifft auch die Ebene der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen sowie die damit verbundenen Verhaltensweisen und Symbole (Schmid 1996: 137, Kutschker/Schmid 2008: 672). Carl-Peter Forster, Präsident von General Motors Europe, führte in diesem Zusammenhang auf dem Capital Automobilgipfel in Berlin im September 2008 aus: „Automobilhersteller können nicht lokal bleiben. Sie müssen sich zunehmend global aufstellen. Die große Herausforderung dabei wird sein, das gesamte Unternehmen zusammenzuhalten, aber gleichzeitig das lokale Wir-Gefühl zu erhalten.“

Je stärker die Wertschöpfungsaktivitäten über Ländergrenzen hinweg verteilt sind und je differenzierter dabei die Führung der Aktivitäten

von verschiedenen Einheiten übernommen wird, umso mehr setzt dies den richtigen Umgang mit kulturellen Unterschieden voraus. Der Erwerb interkultureller Kompetenzen ist deshalb in mehreren Dimensionen notwendig. Unternehmen müssen insbesondere dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter sich Wissen über fremde Kulturen aneignen und Fähigkeiten ausbilden, mit Kollegen oder Geschäftspartnern aus anderen Kulturen angemessen umzugehen und effektiv zusammenzuarbeiten (Müller/Gelbrich 1999: 32, 35f.).³ Daraus ergibt sich auch ein Bedarf an adäquatem kulturellem Diversity-Management, und zwar sowohl auf der Ebene des Top-Managements und des mittleren

Managements als auch teilweise auf der Ebene der operativen Mitarbeiter.



Es trägt dazu bei, die Balance zwischen Globalisierung und Lokalisierung in kultureller Hinsicht zu erreichen.

Abbildung 3: Perspektivwechsel im Internationalen Management aufgrund der Dezentralisierung der Wertschöpfung

	Herkömmliches Verständnis	Modernes Verständnis
Unternehmenstyp	Streng hierarchisches Unternehmen	Netzwerkunternehmen
Herkunft der Wettbewerbsvorteile	Heimatland	Heimatland und Gastländer
Rolle der Tochtergesellschaften	Implementierung	Wichtige strategische Beiträge, Kompetenzzentren
Verantwortung der Tochtergesellschaft	Eigener Ländermarkt	Über eigenen Ländermarkt hinaus (Produkt oder Funktion)
Entscheidungen	Zentralisierung in Headquarters	Dezentrale Zentralisierung
Führungsstil	Top-down	Top-down und bottom-up
Unternehmenskultur	Ethnozentrisch (vom Heimatland geprägt) oder polyzentrisch (von Gastländern geprägt)	In Richtung geozentrisch (Elemente aus Heimatland und Gastländern)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schmid (2003: 278).

³ Vgl. zu interkulturellem und multikulturellem Management Adler (2002), Schneider/Barsoux (2003) und Schneider/Hirt (2007).

Der Unternehmenskultur kommt gleichzeitig eine wichtige Funktion bei der Integration der verschiedenen Unternehmenseinheiten in den Unternehmensverbund zu; sie wirkt auch als Koordinationsinstrument (Hedlund 1986: 24, Bartlett/Ghoshal 1988: 55f.). Unsere Forderung, der Unternehmenskultur mehr Bedeutung beizumessen, sollte aber nicht als Forderung nach einer völlig homogenen Unternehmenskultur missverstanden werden. Stattdessen ist es wichtig, einen Rahmen zu schaffen, innerhalb dessen sich die einzelnen Divisionen, Funktionen und Tochtergesellschaften bewegen können. Es geht darum, die einzelnen Teilkulturen optimal zusammenzuführen, ohne sie völlig zu vereinheitlichen. Auch im Hinblick auf die in einem Netzwerkunternehmen existierende Markenvielfalt erscheint diese kulturelle Diversität wichtig – man denke beispielsweise an Audi, Bentley, Lamborghini, Seat, Škoda und VW innerhalb des Volkswagen-Konzerns, Dacia, Renault und Renault Samsung innerhalb des Renault-Konzerns oder Daihatsu, Hino, Lexus, Scion und Toyota innerhalb des Toyota-Konzerns.⁴

130, Kutschker/Schmid 2008: 690-692). Die strategischen, strukturellen und kulturellen Maßnahmen zur Neugestaltung der internationalen Wertschöpfung und zur Schaffung eines wettbewerbsfähigen Netzwerkunternehmens greifen folglich ineinander. Sie können erst gemeinsam ihre vollständige Wirkung entfalten. Dass die komplexen Veränderungen nicht von heute auf morgen zu bewerkstelligen sind, dürfte sich von selbst verstehen. Insofern tun Unternehmen gut daran, den aufgezeichneten Perspektivenwechsel und insbesondere den damit verbundenen Kulturwandel frühzeitig einzuleiten! ■

Geozentrische Unternehmenskultur

Veränderungen in der Konfiguration und Führung von Wertschöpfungsaktivitäten müssen mit einem Wandel der Unternehmenskultur einhergehen. Um der Dezentralisierung von Wertschöpfungsaktivitäten und Entscheidungskompetenzen Rechnung zu tragen, müssen Unternehmen eine Einheit in der Vielfalt erzeugen. Sie müssen ihre Unternehmenskulturen in Richtung geozentrischer Unternehmenskulturen entwickeln, welche die Integration der dezentralen Einheiten in den Unternehmensverbund fördern.

Die Veränderungen der Wertschöpfungskonfiguration stellen also Veränderungen der Oberflächenstrukturen von Unternehmen dar, die ihre Entsprechung in den Tiefenstrukturen der Unternehmen finden müssen (Schmid 1996: 115-

⁴ Zum Markenmanagement vgl. Bieling (2005), Meffert/Perrey (2005), Giersch (2007) und Schmid/Kotulla (2007/2008).

Quellen

- Adler, Nancy J. (2002):** International Dimensions of Organizational Behavior. 4. Auflage, South-Western College, Cincinnati, 2002.
- Andersson, Ulf/Forsgren, Mats/Holm, Ulf (2001a):** Subsidiary Embeddedness and Competence Development in MNCs – A Multi-Level Analysis. In: Organization Studies, Jg. 22, Nr. 6, 2001, 1013-1034.
- Andersson, Ulf/Forsgren, Mats/Pedersen, Torben (2001b):** Subsidiary Performance in Multinational Corporations: The Importance of Technology Embeddedness. In: International Business Review, Jg. 10, Nr. 1, 2001, 3-23.
- Barney, Jay B. (1986):** Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? In: Academy of Management Review, Jg. 11, Nr. 3, 1986, 656-665.
- Barney, Jay B. (1991):** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, Jg. 17, Nr. 1, 1991, 99-120.
- Bartlett, Christopher A. (1986):** Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge. In: Porter, Michael E. (1986, Hrsg.): Competition in Global Industries. Harvard Business School Press, Boston, 1986, 367-401.
- Bartlett, Christopher A./Ghoshal, Sumantra (1987a):** Managing Across Borders: New Strategic Requirements. In: Sloan Management Review, Jg. 28, Nr. 4, 1987, 7-17.
- Bartlett, Christopher A./Ghoshal, Sumantra (1987b):** Managing Across Borders: New Organizational Responses. In: Sloan Management Review, Jg. 29, Nr. 1, 1987, 43-53.
- Bartlett, Christopher A./Ghoshal, Sumantra (1988):** Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution. In: California Management Review, Jg. 31, Nr. 1, 1988, 54-74.
- Bieling, Marc (2005):** Internationalisierung von Marken. Eine Analyse aus konzeptioneller und empirischer Perspektive. Schriftenreihe innovative betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Bd. 167, Dr. Kovač, Hamburg, 2005.
- Corsten, Hans (1993):** Internationalisierung der Beschaffung. Diskussionsbeitrag der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt Nr. 40, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Ingolstadt, 1993.
- Forsgren, Mats/Holm, Ulf/Johanson, Jan (2005):** Managing the Embedded Multinational: A Business Network View. Elgar, Cheltenham, Northampton/MA, 2005.
- Giersch, Judith (2007):** Corporate Brand Management international tätiger Unternehmen. Verhaltenswissenschaftliche Analyse interner und externer Zielgruppeneffekte unter Berücksichtigung landeskultureller Aspekte. Gabler, Wiesbaden, 2007.
- Gouthier, Matthias/Schmid, Stefan (2001):** Kunden und Kundenbeziehungen als Ressourcen von Dienstleistungsunternehmen. Eine Analyse aus der Perspektive der ressourcenbasierten Ansätze des Strategischen Managements. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 61, Nr. 2, 2001, 223-239.
- Hedlund, Gunnar (1986):** The Hypermodern MNC – A Hierarchy. In: Human Resource Management, Jg. 25, Nr. 1, 1986, 9-35.
- Hedlund, Gunnar (1993):** Assumptions of Hierarchy and Heterarchy, with Applications to the Management of the Multinational Corporation. In: Ghoshal, Sumantra/Westney, Eleanor (1993, Hrsg.): Organization and the Multinational Corporation. St. Martin's Press, New York, 1993, 211-236.

Hedlund, Gunnar/Kogut, Bruce (1993): Managing the MNC: The End of the Missionary Era. In: Hedlund, Gunnar (1993, Hrsg.): Organization of Transnational Corporations. The United Nations Library on Transnational Corporations, Bd. 6, Routledge, London, New York, 1993, 343-358.

Hymer, Stephen H. (1972): Multinationale Konzerne und das Gesetz der ungleichen Entwicklung. In: Senghaas, Dieter (1972, Hrsg.): Imperialismus und strukturelle Gewalt. Analysen über abhängige Reproduktion. Suhrkamp, Frankfurt/Main, 1972, S. 201-239 (im Original Fehldruck des Vornamens als „Steven“ statt „Stephen“).

Hymer, Stephen H. (1976): The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. MIT Press, Cambridge, London, 1976.

Klodt, Henning (2007): Offshoring und Outsourcing in der deutschen Automobilindustrie. In: List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik, Band 33, Heft 2, 129-140.

Klodt, Henning/Christensen, Björn (2007): Home Market Effects of Foreign Direct Investment: The Case of Germany. In: Außenwirtschaft, Band 62, Heft 1, 63-76.

Kutschker, Michael/Schmid, Stefan (2008): Internationales Management. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Oldenbourg, München, Wien, 2008.

Mair, Frank (1995): Strategisches Global Sourcing. Peter Lang, Frankfurt am Main et al., 1995.

Meffert, Heribert/Perrey, Jesko (2005): Mehrmarkenstrategien – Identitätsorientierte Führung von Markenportfolios. In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (2005, Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2005, 214-243.

Müller, Stefan/Gelbrich, Katja (1999): Interkulturelle Kompetenz und Erfolg im Auslandsgeschäft: Status quo der Forschung. Dresdner Beitrag zur Betriebswirtschaftslehre Nr. 21/99, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Dresden, Dresden, 1999.

o.V. (2008): Deutschland 2020. Zukunftsperspektiven für die deutsche Wirtschaft. Zusammenfassung der Studienergebnisse. McKinsey & Company, Frankfurt am Main, 2008.

Pahlberg, Cecilia (1996, Hrsg.): Subsidiary-Headquarters Relationships in International Business Networks. Företagsekonomiska Institutionen, Uppsala, 1996.

Perlmutter, Howard V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. In: Columbia Journal of World Business, Jg. 4, Nr. 1, 1969, 9-18.

Petersen, Jens (2004): Local Content-Auflagen. Betriebswirtschaftliche Relevanz und Handhabung am Beispiel des internationalen Großanlagenbaus. Gabler, Wiesbaden, 2004.

Porter, Michael E. (1986): Competition in Global Industries. A Conceptual Framework. In: Porter, Michael E. (1986, Hrsg.): Competition in Global Industries. Harvard Business School Press, Boston, 1986, 15-60.

Porter, Michael E. (1999): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 5., durchgesehene und erweiterte Auflage, Campus, Frankfurt am Main, 1999.

Quelch, John A./Hoff, Edward (1986): Customizing Global Marketing. In: Harvard Business Review, Jg. 64, Nr. 3, 1986, 59-68.

Schmid, Stefan (1996): Multikulturalität in der internationalen Unternehmung. Konzepte – Reflexionen – Implikationen. Gabler, Wiesbaden, 1996.

- Schmid, Stefan (2003):** How Multinational Corporations Can Upgrade Foreign Subsidiaries – A Case Study from Central and Eastern Europe. In: Stütting, Heinz-Jürgen/Dorow, Wolfgang/Claassen, Frank/Blazejewski, Susanne (2003, Hrsg.): Change Management in Transition Economies: Integrating Corporate Strategy, Structure and Culture. Palgrave/Macmillan, Houndmills, Basingstoke, New York, 2003, 273-290.
- Schmid, Stefan/Bäurle, Iris/Kutschker, Michael (1999):** Ausländische Tochtergesellschaften als Kompetenzzentren. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Kutschker, Michael (1999, Hrsg.): Management verteilter Kompetenzen in multinationalen Unternehmungen. Gabler, Wiesbaden, 1999, 99-126.
- Schmid, Stefan/Kotulla, Thomas (2007):** Grenzüberschreitende Akquisitionen und zentrale Konsequenzen für die internationale Marktbearbeitung – Der Fall Adidas/Reebok. Working Paper Nr. 32, ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin, Berlin, 2007.
- Schmid, Stefan/Kotulla, Thomas (2008):** Die Akquisition von Reebok durch Adidas. In: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (2008, Hrsg.): Fallstudien zum Internationalen Management. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven. 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2008, 703-721.
- Schmid, Stefan/Schurig, Andreas (2003):** The Development of Critical Capabilities in Foreign Subsidiaries: Disentangling the Role of the Subsidiary's Business Network. In: International Business Review, Jg. 12, Nr. 6, 2003, 755-782.
- Schneider, Susan C./Barsoux, Jean-Louis (2003):** Managing Across Cultures. 2. Auflage, Financial Times Prentice Hall, Harlow et al., 2003.
- Schneider, Ursula/Hirt, Christian (2007):** Multikulturelles Management. Oldenbourg, München, Wien, 2007.
- VDA (2008):** Auto Jahresbericht 2008. Frankfurt am Main, 2008.
- Wernerfelt, Birger (1984):** A Resource-Based View of the Firm. In: Strategic Management Journal, Jg. 5, Nr. 2, 1984, 171-180.
- White, Roderick E./Poynter, Thomas A. (1984):** Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries in Canada. In: Business Quarterly, Sommer 1984, 59-69.
- White, Roderick E./Poynter, Thomas A. (1989):** Organizing for Worldwide Advantage. In: Business Quarterly, Sommer 1989, 84-89.
- Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1991):** Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology. Wilhelm Heyne, München, 1991.

Akquisition. Eine Akquisition liegt dann vor, wenn ein Unternehmen (Akquisitionssubjekt, Erwerber) ein anderes Unternehmen (Akquisitionsobjekt) vollständig oder zumindest mehrheitlich übernimmt, das heißt mehr als 50 % der Anteile erwirbt (Stimmrechts- und/oder Kapitalanteilsbetrachtung). Kommt es zu einem Kauf von weniger als 50 % der Anteile an einem Unternehmen, so spricht man nicht von einer Akquisition, sondern vom Erwerb einer → Minderheitsbeteiligung.

Allokationsstrategien. Allokationsstrategien eines Unternehmens umfassen die → Konfigurationsstrategien und die → Leistungsstrategien. Mit Allokationsstrategien entscheidet ein Unternehmen, wie es sich im Spannungsfeld zwischen Globalisierung und Lokalisierung bewegt.

Auslandsanteil. Der Auslandsanteil wird gebildet, indem absolute Zahlen des Auslands den entsprechenden absoluten Zahlen des Gesamtunternehmens gegenübergestellt werden. Der Auslandsanteil lässt sich zum Beispiel für den Umsatz, die Zahl der beschäftigten Mitarbeiter oder den Gewinn eines Unternehmens bilden. Man spricht bei den sich ergebenden Kennzahlen auch von so genannten FTO-Ratios (Foreign to Total Operation-Ratios).

Benchmark. Das Benchmarking ist ein Verfahren, das bei der strategischen Analyse von Unternehmen eingesetzt wird, um darauf aufbauend Verbesserungen einzuleiten. Man bezeichnet mit diesem Begriff den permanenten Vergleich von bestimmten Objekten und deren Zielgrößen, die für ein Unternehmen relevant sind. Mögliche Objekte sind zum Beispiel Prozesse, Produkte, Methoden oder Funktionsbereiche. Ein Vergleich ist nicht nur mit den betreffenden Objekten des Konkurrenten möglich, sondern auch zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen oder mit Unternehmen aus anderen Branchen. Benchmarks sind dann bestimmte Zielgrößen im Sinne von anzustrebenden Richtwerten.

BRIC-Staaten. Die Abkürzung BRIC steht für die Anfangsbuchstaben der Länder Brasilien, Russland, Indien und China – jener → Schwellenländer (Russland) und → Entwicklungsländer (Brasilien, China, Indien), die in den letzten Jahren ein besonders hohes Wirtschaftswachstum aufgewiesen haben und Unternehmen dementsprechend hohe Wachstumschancen boten. Die Bezeichnung wurde vom Chefvolkswirt der Investmentbank Goldman Sachs, Jim O’Neill, kreiert.

CKD. Abkürzung für “completely knocked down”. Der Begriff bezeichnet ein in der Automobilindustrie übliches Vorgehen, bei dem an einem Standort zunächst nur Bausätze von Fahrzeugen hergestellt werden. Die Montage dieser Bausätze zu fertigen Fahrzeugen erfolgt anschließend an einem anderen Standort, der sich in der Regel in einem Zielmarkt befindet, in dem die jeweiligen Modelle abgesetzt werden. Im Gegensatz zum → SKD-Verfahren sind die Fahrzeuge beim CKD-Verfahren noch vollständig in ihre Einzelteile zerlegt. Auf diese Weise können die Automobilhersteller zum Beispiel Einfuhrzölle auf fertige Fahrzeuge vermeiden.

Coopetition. Der Begriff Coopetition beschreibt das Phänomen, dass Unternehmen, die auf dem Markt prinzipiell im Wettbewerb (competition) zueinander stehen, hinsichtlich bestimmter → Wertschöpfungsaktivitäten miteinander kooperieren (cooperate). In der Regel erfolgt diese Kooperation im Rahmen genau definierter Projekte.

Country-of-Origin-Effekt. Als Country-of-Origin-Effekt wird das Phänomen bezeichnet, dass Kunden einem Produkt oder einer Dienstleistung aufgrund dessen/deren Erstellung in einem bestimmten Land gewisse Eigenschaften zuschreiben. Das Produkt oder die Dienstleistung erhält dadurch entsprechende Imagevor- oder -nachteile. Zum Beispiel verbinden Kunden in manchen Ländern die Bezeichnung „Made in Germany“ mit guten Qualitätseigenschaften.

Differenzierungsstrategie. Porter unterscheidet zwei Grundtypen von → Wettbewerbsstrategien: die → Kostenführerstrategie und die Differenzierungsstrategie. Verfolgt ein Unternehmen eine Differenzierungsstrategie, versucht es, sich durch einmalige Eigenschaften von den Wettbewerbern zu unterscheiden. Wird diese Einmaligkeit von den Kunden wahrgenommen und wertgeschätzt, kann das Unternehmen zum Beispiel höhere Preise als die Konkurrenten verlangen.

Direktinvestition. Als Direktinvestitionen bezeichnet man grenzüberschreitende Investitionen, denen das sogenannte Kontrollmotiv inhärent ist: Der Investor möchte eine gewisse Kon-

trolle über eine wirtschaftliche Einheit in einem anderen Land ausüben. Während als Investoren sowohl natürliche als auch juristische Personen in Frage kommen, handelt es sich bei den Investitionsobjekten in der Regel um Unternehmen. Dem Investor wird prinzipiell ein langfristiges Interesse an der getätigten Direktinvestition unterstellt.

Economies of Scale. → Skaleneffekte.

Economies of Scope. → Verbundeffekte.

Entwicklungsländer. Eine allgemeingültige Klassifikation von Ländern nach ihrem wirtschaftlichen Entwicklungsstand existiert nicht. In Anlehnung an die Einteilungen des Internationalen Währungsfonds (IMF) und der Vereinten Nationen (UN) unterscheiden wir in dieser Publikation zwischen → Industrieländern, → Schwellenländern und Entwicklungsländern. Die Zuordnung eines Landes erfolgt auf Basis zahlreicher wirtschaftlicher Kriterien, u. a. des Bruttonationaleinkommens. Zu den Entwicklungsländern werden üblicherweise die Staaten Lateinamerikas, Afrikas und die Staaten des asiatisch-pazifischen Raums (inklusive China und Indien) gezählt, aber nicht die als → Industrieländer klassifizierten Staaten wie Japan, Australien und Neuseeland.

Erfolgspotenzial. Erfolgspotenziale umfassen Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen eines Unternehmens, die zu → Wettbewerbsvorteilen führen können und die Realisierung der langfristigen Unternehmensziele unterstützen können. Ein Unternehmen kann seine Erfolgspotenziale nutzen – aber auch brach liegen lassen. Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen wirken nicht von alleine, sondern müssen durch das Unternehmen aktiviert und ausgeschöpft werden.

Ethnozentrisch. Ein grenzüberschreitend tätiges Unternehmen besitzt eine ethnozentrische Orientierung, wenn von einer allgemeinen Superiorität der Muttergesellschaft gegenüber den → Tochtergesellschaften bzw. des Heimatlandes gegenüber den Gastländern hinsichtlich wesentlicher Strategien und Maßnahmen ausgegangen wird. Howard Perlmutter spricht auch

von „home country attitude“. Entscheidungen werden dann prinzipiell in den Headquarters getroffen und Schlüsselpositionen in Tochtergesellschaften durch Manager aus dem Stammland der Muttergesellschaft besetzt. Dies führt unter anderem dazu, dass die → Unternehmenskultur hauptsächlich von der Kultur des Stammlands der Muttergesellschaft geprägt ist. Vgl. auch → Geozentrisch und → Polyzentrisch.

Export. Als Exporte gelten Ausfuhren von im Inland erstellten Waren oder Dienstleistungen in das Ausland. Man unterscheidet dabei indirekte und direkte Exporte. Beim indirekten Export exportiert ein Unternehmen Waren oder Dienstleistungen nicht selbst, sondern über Handelsmittler im Inland, zum Beispiel über inländische Exporthäuser oder Außenhandelsunternehmen. Beim direkten Export werden Waren oder Dienstleistungen in zwei Varianten in das Ausland ausgeführt: erstens ohne Mittler im Gastland (z. B. direkt an den Endverbraucher) und zweitens mit Mittlern im Gastland, zum Beispiel über ausländische Generalimporteure.

Fusion. Bei einer Fusion schließt sich ein Unternehmen mit einem anderen Unternehmen zusammen, um die Marktpräsenz zu erhöhen. Beide Unternehmen geben dabei ihre Selbständigkeit auf; nach der Fusion liegt ein neues Unternehmen vor. Es wird zwischen Fusionen von gleichberechtigten und Fusionen von ungleichberechtigten Partnern unterschieden. Die Grenzen zwischen Fusionen und → Akquisitionen sind meist fließend. Behält einer der Partner deutlich die Oberhand, so liegt aus betriebswirtschaftlicher Sicht eher eine Akquisition und weniger eine Fusion vor.

Geozentrisch. Die geozentrische Orientierung eines Unternehmens, bei Howard Perlmutter „world oriented orientation“ genannt, betrachtet Muttergesellschaften und → Tochtergesellschaften als eine weltweite Einheit. Hat ein Unternehmen eine geozentrische Orientierung, so entwickelt es einen Charakter, der sich weitgehend von den einzelnen Landeskulturen (→ Kultur) und den Spezifika der Mutter- und Tochtergesellschaften löst. Entscheidungen werden prinzipiell gemeinsam von den betrof-

fenen Einheiten des international vernetzten Unternehmens gefällt. Bei der Rekrutierung der Führungskräfte spielt deren Nationalität keine Rolle. Vgl. auch → Ethnozentrisch und → Polyzentrisch.

Global Sourcing. Der Begriff Global Sourcing beschreibt die Durchführung von Beschaffungsaktivitäten auf weltweiter Basis. Im Rahmen des Global Sourcing wird unternehmensübergreifend koordiniert, welche Güter von der Muttergesellschaft oder von einzelnen → Tochtergesellschaften beschafft werden. Unternehmen betreiben Global Sourcing zum Beispiel, um Kostenunterschiede bei zu beschaffenden Gütern auszunutzen oder um Güter zu erhalten, die in einzelnen Märkten nicht zu erhalten sind.

Größeneffekte. Größeneffekte können entstehen, wenn sich die Ausbringungsmenge während einer bestimmten Periode erhöhen lässt. Dies führt dazu, dass sich die Fixkosten auf eine größere Ausbringungsmenge verteilen und damit die Stückkosten sinken. Kommt die Senkung der Stückkosten dadurch zustande, dass die Kapazität bei einer gegebenen Betriebsgröße erhöht wird (z. B. durch die Beseitigung von Unterbeschäftigung), so spricht man von der Fixkostendegression. Erreicht man die Stückkostensenkung durch eine Erweiterung der Betriebsgröße, so handelt es sich um → Economies of Scale.

Heterarchie. Der Begriff Heterarchie wurde von Gunnar Hedlund als Bezeichnung für einen bestimmten Typ von internationalen Unternehmen vorgeschlagen. Charakteristisch für eine Heterarchie sind eine Vielzahl von → Kompetenzzentren, die nicht nur von der Muttergesellschaft, sondern auch von → Tochtergesellschaften konstituiert werden. Diese Kompetenzzentren können unterschiedlicher Natur sein, wobei Unternehmenseinheiten – je nach Bereich – anderen Einheiten gleichzeitig über- und untergeordnet sein können. Laterale Kommunikation gilt als konstitutives Merkmal der Heterarchie: Informationen werden im gesamten Unternehmen ausgetauscht. Um ein internationales Unternehmen in der Form der Heterarchie zusammenzuhalten, wird eine Vielzahl von →

Koordinationsinstrumenten verwendet. Besondere Bedeutung kommt der kulturorientierten Koordination als Bestandteil der → personenorientierten Koordinationsinstrumente zu.

Industrielländer. Eine allgemeingültige Klassifikation von Ländern nach ihrem wirtschaftlichen Entwicklungsstand existiert nicht. In Anlehnung an die Einteilungen des Internationalen Währungsfonds (IMF) und der Vereinten Nationen (UN) unterscheiden wir in dieser Publikation zwischen Industrieländern, → Schwellenländern und → Entwicklungsländern. Die Zuordnung eines Landes erfolgt auf Basis zahlreicher wirtschaftlicher Kriterien, u. a. auf Basis des Bruttonationaleinkommens. Zu den Industrieländern gehören danach die wirtschaftlich weit entwickelten Staaten, insbesondere die west- und mitteleuropäischen Länder, die USA, Kanada, Japan, Australien und Neuseeland. Aber auch Hongkong, Singapur, Südkorea und Taiwan können hier hinzugezählt werden.

Integration. Mit Integration wird das Einbinden eines Elements in ein bereits existierendes Ganzes bzw. in eine bereits existierende Ordnung bezeichnet. Im vorliegenden Kontext beschreibt der Begriff Integration das Eingliedern einer Unternehmenseinheit in den internationalen Unternehmensverbund. Die Integration erfolgt durch Maßnahmen der → Koordination. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Koordination der verschiedenen Unternehmenseinheiten eine dauerhafte Aufgabe darstellt, während der Integrationsbedarf primär zu bestimmten Anlässen entsteht, zum Beispiel bei der Aufnahme eines neuen Partners in eine → Strategische Allianz oder bei der → Akquisition einer → Tochtergesellschaft. Im Internationalen Management ist die Integration vor allem aufgrund der zunehmenden Dezentralisierung von → Wertschöpfungsaktivitäten bedeutsam.

Internationalisierungsstrategien. Internationalisierungsstrategien umfassen fünf Dimensionen: erstens → Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien, zweitens → Zielmarktstrategien, drittens → Timingstrategien viertens → Allokationsstrategien und fünftens → Koordinationsstrategien.

Joint Venture. Ein Joint Venture ist ein Gemeinschaftsunternehmen von zwei oder mehreren Unternehmen, das eine eigene Rechtspersönlichkeit besitzt. Die beteiligten Unternehmen bringen dabei Kapital, Wissen und Personal in das neu gegründete Unternehmen ein.

Kannibalisierungseffekt. Mit dem Begriff Kannibalisierungseffekt wird ein negativer Effekt bezeichnet, den eine Marke eines Unternehmens auf den Absatz einer anderen Marke desselben Unternehmens verursacht. Marktanteilsgewinne der einen Marke führen in einem solchen Fall gleichzeitig zu Marktanteilsverlusten der anderen Marke. Beide Marken stehen also in Konkurrenz zueinander. Der Kannibalisierungseffekt tritt insbesondere dann auf, wenn die verschiedenen Marken eines Unternehmens aus Kundensicht unzureichend voneinander abgegrenzt sind.

Kompetenzzentrum. Unter einem Kompetenzzentrum wird eine → Tochtergesellschaft verstanden, die über spezifische Fähigkeiten in einer oder mehreren → Wertschöpfungsfunktionen oder für ein oder mehrere Produkte verfügt. Sie ist innerhalb dieses Bereichs oder dieser Bereiche für mehrere (Länder-) Märkte zuständig und weist gleichzeitig eine starke → Integration in den Unternehmensverbund auf. Dadurch werden ihre Fähigkeiten dem gesamten Unternehmen zur Verfügung gestellt. Man unterscheidet funktionale und produktorientierte Kompetenzzentren. Funktionale Kompetenzzentren besitzen besondere Fähigkeiten hinsichtlich einer → Wertschöpfungsfunktion oder hinsichtlich bestimmter Teilaufgaben innerhalb einer Wertschöpfungsfunktion. Produktorientierte Kompetenzzentren hingegen weisen spezifische Fähigkeiten für ein Produkt auf und führen alle → Wertschöpfungsaktivitäten durch, die mit diesem Produkt zusammenhängen.

Konfiguration. Unter Konfiguration wird im Internationalen Management der Grad der geographischen Streuung bzw. der geographischen Konzentration von → Wertschöpfungsaktivitäten verstanden. Unterschiedliche Wertschöpfungsaktivitäten können unterschiedlich stark gestreut (dezentralisiert) oder konzentriert (zentralisiert)

sein. Eine Zentralisierung liegt dann vor, wenn ähnliche Wertschöpfungsaktivitäten nur an einem bestimmten Zentrum durchgeführt werden, zum Beispiel am Stammsitz des Unternehmens. Von Dezentralisierung spricht man, wenn ähnliche Wertschöpfungsaktivitäten verstreut von verschiedenen Unternehmenseinheiten parallel durchgeführt werden, zum Beispiel von verschiedenen ausländischen → Tochtergesellschaften.

Konfigurationsstrategien. Konfigurationsstrategien umfassen alle Maßnahmen der → Konfiguration, die ein Unternehmen zur geographischen Verteilung seiner → Wertschöpfungsaktivitäten nutzt. Aus der gewählten Konfiguration können → Wettbewerbsvorteile entstehen, weshalb die Konfiguration nicht nur eine strukturelle, sondern auch eine strategische Dimension aufweist.

Koordination. Als Koordination wird die wechselseitige Abstimmung von Elementen eines Systems zur Optimierung dieses Systems bezeichnet. Im Internationalen Management bedeutet Koordination die wechselseitige Abstimmung zwischen den einzelnen Einheiten eines internationalen Unternehmens, die häufig weltweit verstreut angesiedelt sind. Zur Koordination werden zahlreiche → Koordinationsinstrumente verwendet.

Koordinationsinstrumente. Koordinationsinstrumente lassen sich in strukturelle, technokratische und personenorientierte Koordinationsinstrumente unterscheiden. Strukturelle Koordinationsinstrumente umfassen alle Instrumente, die auf expliziten organisatorischen Regelungen aufbauen und als Bestandteil der formalen Organisationsstruktur gelten. Sie beinhalten die Gestaltung von Organisationsstrukturformen, Abteilungen, Stäben, Zentralabteilungen, Zentralbereichen und Projektorganisationsformen sowie die Zentralisierung bzw. Dezentralisierung von Entscheidungen. Als technokratische Koordinationsinstrumente gelten alle Regelungen und Festlegungen, die nicht an Personen gekoppelt sind. Sie zielen darauf ab, Lösungsversuche von Problemen, die sich gleich oder ähnlich wiederholen, zu routinisieren und

zu standardisieren. Standardisierung und Routinisierung äußern sich vor allem in Regeln und Programmen, Plänen, Budgets und Berichtssystemen und meist auch in einer Formalisierung. Personenorientierte Koordinationsmechanismen wiederum setzen an den Mitgliedern eines Unternehmens an und stellen den Mensch in den Mittelpunkt der Koordinationsbemühungen. Als personenorientierte Koordinationsmechanismen werden vor allem persönliche Weisungen, Selbstabstimmungen, Besuchsverkehr, Transfer von Führungskräften, Standardisierung von Rollen und kulturorientierte Koordination bezeichnet.

Koordinationsstrategien. Koordinationsstrategien umfassen alle Arten der → Koordination, die ein Unternehmen zur Abstimmung seiner Unternehmenseinheiten einsetzt. Durch adäquate Koordination lassen sich → Wettbewerbsvorteile erzielen, weshalb Koordination nicht nur eine strukturelle, sondern auch eine strategische Dimension aufweist.

Kostenführerstrategie. Michael Porter unterscheidet zwei Grundtypen von → Wettbewerbsstrategien: die Kostenführerstrategie und die → Differenzierungsstrategie. Verfolgt ein Unternehmen eine Kostenführerstrategie, versucht es, das angebotene Produkt oder die angebotene Dienstleistung am kostengünstigsten herzustellen und so den niedrigsten Preis im Wettbewerb anbieten zu können.

Kultur. Kultur stellt die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit dar, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat. Kultur kann sich auf zahlreiche Objekte beziehen, zum Beispiel auf Länder, Branchen und Unternehmen.

Leistungsstrategien. Unternehmen können ihre Produkte bzw. Dienstleistungen weltweit identisch oder weltweit unterschiedlich anbieten, also ihre Produkte bzw. Dienstleistungen entweder standardisieren oder differenzieren.

Neben Standardisierung und Differenzierung als Extrempositionen unter den verschiedenen Möglichkeiten ist dazwischen auch eine Adaption im Sinne einer partiellen Differenzierung möglich.

Lerneffekte. Lerneffekte stellen → Skaleneffekte dar, die auf das Lernen der Mitarbeiter zurückzuführen sind. Mit jedem Stück, das zusätzlich produziert wird, lernen die Mitarbeiter hinzu. Dieses Lernen führt zu einer schnelleren, besseren und zunehmend faktor-sparenden Ausführung der Tätigkeiten und damit zu Kosteneinsparungen. Im Gegensatz zu den → Größeneffekten, die unter anderem zu einer Fixkostendegression führen können, haben Lerneffekte eine Senkung der variablen Kosten zur Folge.

Lizenzierung. Lizenzierungen stellen vertragliche Abkommen dar, mit denen ein Lizenzgeber einem Lizenznehmer bestimmte intangible Vermögenswerte wie Patente, Marken, Urheberrechte oder Know-how unter vereinbarten Bedingungen zur Verfügung stellt. Für die Inanspruchnahme der intangiblen Vermögenswerte zahlt der Lizenznehmer an den Lizenzgeber Lizenzgebühren.

Local Content. Der Begriff Local Content wird gebraucht, um den an einem bestimmten Ort erbrachten Anteil an der Gesamtwertschöpfung zu bezeichnen. Zum Beispiel erlassen viele → Schwellen- und → Entwicklungsländer Local-Content-Vorschriften, die vorschreiben, dass gewisse Anteile der für ein Produkt bzw. eine Dienstleistung notwendigen Wertschöpfung im Inland durchgeführt werden sollen. Automobilhersteller greifen aufgrund von Local-Content-Vorschriften oftmals auf das → SKD- oder das → CKD-Verfahren zurück.

Low-Cost-Car. Als Low-Cost-Cars (LCC) werden in der Automobilindustrie Fahrzeugmodelle bezeichnet, die mit besonders niedrigen Kosten hergestellt und dadurch zu einem besonders niedrigen Preis angeboten werden können. In der Regel wird der Begriff für Automobile verwendet, die einen Verkaufspreis von ungefähr 10.000 US -Dollar (ca. 7.500 Euro) oder weniger aufweisen; eine einheitliche Festlegung existiert

jedoch nicht. Der Begriff wurde in den → Industrieländern geprägt, wo der Großteil der heutzutage angebotenen Autos, insbesondere durch die umfangreiche technologische Ausstattung bedingt, deutlich teurer ist. Aus der Perspektive der → Schwellenländer, für deren Märkte Low-Cost-Cars vorrangig konzipiert werden, trifft die Bezeichnung allerdings nicht zu. Vielmehr stellen diese günstigen Autos häufig die ersten Modelle dar, die dort für die breite Bevölkerung erschwinglich sind. Jüngst kündigten einzelne Hersteller Modelle an, die sogar zu einem Preis von unter 2.000 Euro verkauft werden sollen. Aufgrund der zusätzlichen Kosten- und Preis-senkung werden diese Modelle zuweilen als → Ultra-Low-Cost-Cars (ULCC) betitelt.

Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien. Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien beschreiben die Art und Weise, wie ein Unternehmen in ausländische Märkte eintritt und diese bearbeitet. Zu den Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien gehören unter anderem → Export, → Vertragsfertigung, → Lizenzierung, → Minderheitsbeteiligung, → Strategische Allianz, → Joint Venture, → Tochtergesellschaft und → Fusion.

Minderheitsbeteiligung. Bei einer Minderheitsbeteiligung erwirbt ein Unternehmen eine Beteiligung von maximal 49,9% an einem anderen Unternehmen. Minderheitsbeteiligungen können eine Vorstufe von → Akquisitionen darstellen.

Miniature Replica. Als Miniature Replica wird nach Roderick White und Thomas Poynter eine → Tochtergesellschaft bezeichnet, die ein Abbild der Muttergesellschaft darstellt. Die Tochtergesellschaft führt in ihrem eigenen Ländermarkt ähnliche → Wertschöpfungsaktivitäten durch wie die Muttergesellschaft in ihrem Stamm-land – lediglich in geringerem Umfang hinsichtlich des Volumens. Der Verantwortungsbereich einer Miniature Replica beschränkt sich auf den jeweiligen Ländermarkt. Miniature Replicas finden sich beispielsweise in Branchen mit starken Importschranken, mit hohen Transportkosten oder in Branchen, in denen nur in geringem Maße → Größeneffekte generiert werden können.

Not-Invented-Here-Syndrom. Als Not-Invented-Here-Syndrom wird im Kontext des Internationalen Managements das Phänomen bezeichnet, dass Produkte bzw. Dienstleistungen, die in einer Unternehmenseinheit (z. B. in der Muttergesellschaft) entwickelt wurden, in anderen Unternehmenseinheiten (z. B. in einer → Tochtergesellschaft) nicht aufgegriffen oder sogar abgelehnt werden, weil sie nicht dort geschaffen wurden. Der Begriff wird auch verwendet, wenn Kunden Produkten bzw. Dienstleistungen negativ oder verhalten gegenüberstehen, die nicht im eigenen Land erfunden oder produziert wurden.

Outpacing-Strategie. Michael Porter unterscheidet zwei Grundtypen von → Wettbewerbsstrategien: die → Kostenführerstrategie und die → Differenzierungsstrategie. Verfolgt ein Unternehmen weder eine reine Kostenführerstrategie noch eine reine Differenzierungsstrategie, sondern kombiniert beide → Wettbewerbsstrategien, so spricht man von einer Outpacing-Strategie. Es ist zum Beispiel möglich, dass ein Unternehmen es schafft, sein Produkt sowohl zum günstigsten Preis als auch mit der besten Qualität anzubieten.

Outsourcing. Unter Outsourcing versteht man die gezielte Auslagerung von → Wertschöpfungsaktivitäten. Beim Outsourcing werden bestimmte Aktivitäten nicht mehr durch das eigene Unternehmen, sondern von einem anderen Unternehmen erbracht.

Plattform. Die Plattform bildet die technische Basis eines Automobils, die durch weitere Bauteile ergänzt wird. Welche Bauteile zur Plattform gezählt werden, unterscheidet sich zwischen den verschiedenen Automobilherstellern. Neben den Bodenblechen werden in der Regel auch der Antriebsstrang, die Fahrwerkskomponenten und die Kabelbäume dazu gezählt. Bei einigen Herstellern werden sogar Motoren und Getriebe als Bestandteile der Plattform betrachtet. Ziel der Einführung und Nutzung von Plattformen ist es, möglichst viele Bauteile in mehreren Modellen gleichzeitig zu verwenden und so modellübergreifend Komplexität und Kosten zu reduzieren, zum Beispiel durch → Größeneffekte. Der Kunde nimmt es in der Regel kaum wahr, wenn meh-

re Modelle auf einer identischen Plattform basieren, da die Erscheinungsbilder der Modelle nach wie vor individuell sind.

Polyzentrisch. In einem grenzüberschreitend tätigen Unternehmen mit polyzentrischer Orientierung, bei Howard Perlmutter unter dem Begriff „host country orientation“ zu finden, werden die zahlreichen Unterschiede zwischen Mutterland und Gastland, zum Beispiel kulturelle Unterschiede, akzeptiert. Man geht von der Existenz unterschiedlicher Denkmuster innerhalb des Unternehmensverbands aus, von denen prinzipiell keines Priorität genießt. Entscheidungen werden in der Regel von den → Tochtergesellschaften vor Ort gefällt. Das Management der Tochtergesellschaften wird mit lokalen Mitarbeitern besetzt, denen die Kompetenz zugeschrieben wird, am besten im lokalen Markt agieren zu können. Vgl. auch → Ethnozentrisch und → Geozentrisch.

Primäraktivität. → Wertschöpfungsaktivität.

Responsiveness. Der Begriff Responsiveness beschreibt die Empfänglichkeit eines Unternehmens für die Bedürfnisse und Wünsche seiner Stakeholder. Im Rahmen der weltweiten Unternehmenstätigkeit gewinnt insbesondere die lokale Responsiveness eines Unternehmens an Bedeutung, also die Empfänglichkeit für die Bedürfnisse und Wünsche der Stakeholder in den lokalen Märkten. Dies hat häufig eine Dezentralisierung von → Wertschöpfungsaktivitäten zur Folge, die wiederum zur Notwendigkeit der → Integration führt.

Schwellenländer. Eine allgemeingültige Klassifikation von Ländern nach ihrem wirtschaftlichen Entwicklungsstand existiert nicht. In Anlehnung an die Einteilungen des Internationalen Währungsfonds (IMF) und der Vereinten Nationen (UN) unterscheiden wir in dieser Publikation zwischen → Industrieländern, Schwellenländern und → Entwicklungsländern. Schwellenländer befinden sich am Übergang von Entwicklungsländern zu Industrieländern und werden deshalb auch Transitionsländer genannt. Die Zuordnung eines Landes erfolgt auf Basis zahlreicher wirtschaftlicher Kriterien,

u. a. auf Basis des Bruttonationaleinkommens. Zu den Schwellenländern werden in der Regel die Länder (Süd-) Osteuropas sowie die Länder der ehemaligen UdSSR gezählt. Während der IMF die osteuropäischen Länder, zum Beispiel Rumänien, noch als Schwellenländer bezeichnet, führen die UN diese Länder seit dem EU-Beitritt als → Industrieländer. Aufgrund des im Vergleich zu Westeuropa nach wie vor existierenden Unterschieds in der wirtschaftlichen Entwicklung werden die osteuropäischen Länder in dieser Publikation noch als Schwellenländer eingeordnet.

Sekundäraktivität. → Wertschöpfungsaktivität.

Skaleneffekte. Skaleneffekte umfassen → Größeneffekte und → Lerneffekte.

SKD. Abkürzung für „semi knocked down“. Der Begriff bezeichnet ein in der Automobilindustrie übliches Vorgehen, bei dem zunächst modulare Bausätze der Fahrzeuge hergestellt werden. Die Montage der Fahrzeuge erfolgt dann an einem anderen Standort, in der Regel im Zielmarkt für die betreffenden Modelle. Im Gegensatz zum → CKD-Verfahren sind die Fahrzeuge beim SKD-Verfahren nicht vollständig in Einzelteile zerlegt, sondern die Bausätze enthalten bereits vormontierte Einheiten, zum Beispiel die fertige Karosserie. Mit Hilfe des SKD-Verfahrens können die Automobilhersteller zum Beispiel Einfuhrzölle auf fertige Fahrzeuge vermeiden.

Strategie. Als Strategie wird sowohl das geplante Maßnahmenbündel eines Unternehmens zur Erreichung der langfristigen Ziele als auch das sich ungeplant (emergent) ergebende Entscheidungs- und Handlungsmuster eines Unternehmens bezeichnet. Strategien beinhalten Entscheidungen und Handlungen, bei denen Charakteristika des Unternehmens, zum Beispiel die Ressourcen, und Charakteristika der Umwelt, zum Beispiel der Wettbewerb in einer Branche, berücksichtigt werden. Mit seinen Strategien versucht ein Unternehmen → Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Strategische Allianz. Eine Strategische Allianz ist eine Zusammenarbeit von mindestens zwei,

meist jedoch von mehreren Unternehmen. Die Partner einer Strategischen Allianz arbeiten in genau definierten Bereichen zusammen, ohne jedoch wie beim → Joint Venture ein eigenes, neues Unternehmen zu gründen. Die beteiligten Unternehmen versprechen sich von der Zusammenarbeit eine einfachere oder schnellere Erfüllung ihrer Ziele.

Struktur. Der Begriff Struktur umfasst in der Betriebswirtschaftslehre sämtliche Regelungen, die der Organisation der Unternehmenstätigkeit dienen. Diese Regelungen betreffen insbesondere Fragen der Arbeitsteilung, der → Konfiguration, der → Koordination, der Führung und der Kontrolle.

Timingstrategien. Unternehmen müssen ihre Eintritte in verschiedene (Länder-) Märkte zeitlich aufeinander abstimmen. Die Eintritte in verschiedene Märkte können sukzessive erfolgen (Wasserfallstrategie), gleichzeitig in mehreren Märkten stattfinden (Sprinklerstrategie), oder in einer Kombination aus beiden Varianten erfolgen (Wasserfall-Sprinkler-Strategie). Im Hinblick auf den Markteintritt in die einzelne (Länder-) Märkte müssen Unternehmen ferner die strategische Entscheidung treffen, ob sie als Pioniere oder Folger in den Markt eintreten wollen.

Tochtergesellschaft. Tochtergesellschaften sind rechtlich selbständige Einheiten eines Unternehmens. Hinsichtlich des Aufbaus lassen sich Neugründungen, so genannte „Greenfield Investments“, von Übernahmen (→ Akquisitionen) unterscheiden. Hinsichtlich des Eigentums sind Mehrheitsbeteiligungen (zwischen 50,1 % und 99,9 % der Kapital- und/oder Stimmrechtsanteile) und vollbeherrschte Tochtergesellschaften zu differenzieren. Darüber hinaus gibt es Tochtergesellschaften mit einer vollständigen → Wertschöpfungskette und spezialisierte Tochtergesellschaften (z. B. Produktionsgesellschaften, Vertriebsgesellschaften oder Finanzierungsgesellschaften).

Transnationale Organisation. Eine transnationale Organisation oder ein transnationales Unternehmen versucht, globale Effizienz, lokale Anpassungsfähigkeit und weltweite Lernfähig-

keit zu verbinden. Durch eine netzwerkartige Organisation sollen weitgestreute und interdependente Werte und Ressourcen genutzt werden. Dies erfolgt insbesondere vor dem Hintergrund, dass den → Tochtergesellschaften differenzierte und spezialisierte Rollen zukommen, zum Beispiel die Rolle als → Kompetenzzentrum. Der Begriff wird insbesondere mit Christopher Bartlett und Sumantra Ghoshal in Verbindung gebracht.

Ultra-Low-Cost-Car. → Low-Cost-Car.

Unternehmenskultur. → Kultur.

Verbundeffekte. Als Verbundeffekte, auch Economies of Scope genannt, werden Synergieeffekte bezeichnet, die aus der Verbindung bestimmter → Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens oder mehrerer Unternehmen (bzw. anderer Organisationen oder Organisationsteile) resultieren. Verbundeffekte entstehen zum Beispiel, wenn ein Unternehmen zwei verschiedene Produkte auf denselben Anlagen produzieren kann oder für ein bestimmtes Produkt entwickelte Komponenten auch in einem anderen Produkt einsetzen kann.

Vertragsfertigung. Die Vertragsfertigung ist eine weitere Option zum Eintritt in neue Märkte. Ein Unternehmen überträgt dabei einzelne oder mehrere Stufen der Fertigung auf einen Vertragspartner, führt diese also nicht selbst durch. Dabei kann es sich um die Vorproduktion, die Endproduktion, die Veredelung oder die Komplettproduktion im Ausland handeln.

Wasserfall-Sprinkler-Strategie. → Timingstrategie.

Wertschöpfungsaktivität. Als Wertschöpfungsaktivitäten lassen sich die Wert schaffenden Aktivitäten eines Unternehmens bezeichnen. Michael Porter unterscheidet Wertschöpfungsaktivitäten in Primäraktivitäten und Sekundäraktivitäten. Primäraktivitäten umfassen Aktivitäten in den Bereichen Eingangslogistik, Produktion, Ausgangslogistik, Marketing/Verkauf sowie Kundendienst. Sekundäraktivitäten, auch flankierende Aktivitäten genannt, beziehen sich nach

Porter auf Beschaffung, Forschung, Entwicklung, Personalmanagement und Infrastruktur (z. B. Rechnungswesen).

Wertschöpfungsfunktion. → Wertschöpfungsaktivität.

Wertschöpfungskette. Die Wertschöpfungskette eines Unternehmens stellt die verschiedenen → Wertschöpfungsaktivitäten als Bestandteile des unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsprozesses dar. Bekannt ist vor allem das von Michael Porter entwickelte Modell der Wertschöpfungskette. Es ist in erster Linie als Analysewerkzeug gedacht, mit dessen Hilfe der Beitrag der einzelnen → Wertschöpfungsaktivitäten zur Gesamtwertschöpfung und zu den → Wettbewerbsvorteilen des Unternehmens untersucht werden kann.

Wertschöpfungskonfiguration. → Konfiguration.

Wettbewerbsstrategie. Michael Porter unterscheidet zwei Grundtypen von Wettbewerbsstrategien: die → Kostenführerstrategie und die → Differenzierungsstrategie. Ferner führt Porter die Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte ein. Ein Unternehmen konzentriert sich dabei auf ein spezielles Kundensegment und bedient dieses mit optimal zugeschnittenen Angeboten. Auch bei der Konzentrationsstrategie ist das Ziel die Erlangung eines Kosten- oder eines Differenzierungsvorteils. Kombiniert ein Unternehmen gleichzeitig Kostenführer- und Differenzierungsstrategie, so spricht man von einer → Outpacing-Strategie.

Wettbewerbsvorteil. Wettbewerbsvorteile sind Vorteile eines Unternehmens gegenüber seinen Konkurrenten. Sie sind immer im Vergleich zu den Wettbewerbern und zur Stimmigkeit mit weiteren Umweltelementen zu verstehen und stellen deshalb keine absoluten Vorteile, sondern lediglich relative Vorteile dar. Wettbewerbsvorteile resultieren aus den → Erfolgspotenzialen eines Unternehmens, wie überlegenen Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen. Damit ein Vorteil hinsichtlich der Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen zum Wettbewerbsvorteil wird,

muss sich der Vorteil auf kundenrelevante Leistungsmerkmale beziehen, vom Kunden tatsächlich wahrgenommen werden und eine gewisse Dauerhaftigkeit aufweisen.

Zielmarktstrategien. Gleichzeitig mit der Entscheidung für einen bestimmten Markteintritt und eine bestimmte Marktbearbeitung (→ Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien) muss ein Unternehmen auch entscheiden, welcher Zielmarkt oder welche Zielmärkte anvisiert werden sollen. Zielmarktstrategien definieren, in wie vielen Ländern und in welchen geographischen Räumen das Unternehmen tätig sein will (Marktpräsenz), welche Ländermärkte konkret bearbeitet werden (Marktselektion), und welche Segmente innerhalb eines Ländermarkts angesprochen werden (Marktsegmentierung).

Quellen

Die Erläuterungen zu den im Glossar enthaltenen Begriffen wurden auf Basis der folgenden Literatur erstellt:

Diez, Willi (2006): Automobil-Marketing. Navigationssystem für neue Absatzstrategien. 5., aktualisierte und erweiterte Auflage, mi-Fachverlag, Landsberg am Lech, 2006.

Gabler (2004): Gabler Wirtschaftslexikon. 16., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Gabler, Wiesbaden, 2004.

Köhler, Richard/Küpper, Hans-Ulrich/Pfingsten, Andreas (2007, Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 6., vollständig neu gestaltete Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2007.

Kutschker, Michael/Schmid, Stefan (2008): Internationales Management. 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Oldenbourg, München, Wien, 2008.

Macharzina, Klaus/Oesterle, Michael-Jörg (2002, Hrsg.): Handbuch Internationales Management. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2002.

Porter, Michael E. (1999): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 5., durchgesehene und erweiterte Auflage, Campus, Frankfurt am Main, 1999.

Roland Berger (2006): The Early Bird Catches the Worm. Roland Berger Strategy Consultants, München et al., 2006.

Schmid, Stefan (2007, Hrsg.): Strategien der Internationalisierung. Fallstudien und Fallbeispiele. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Oldenbourg, München, Wien, 2007.

Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (2004): Internationales Wert schöpfungsmanagement. Vahlen, München, 2004.

Publikationen des Projekts

Unternehmenskulturen in globaler Interaktion

**Auer-Rizzi, Werner/Blazejewski, Susanne/
Dorow, Wolfgang/Reber, Gerhard:**

Unternehmenskulturen in globaler Interaktion.
Analysen, Erfahrungen, Lösungsansätze.
Wiesbaden 2007.

Blazejewski, Susanne/Dorow, Wolfgang:

Unternehmenskulturen in globaler Interaktion.
Ein Leitfaden für die Praxis. Wiesbaden 2007.

Böhmer, Maria: Vielfalt als Chance – Herausforderungen für Politik und Wirtschaft. Die demographische Entwicklung in der berufstätigen Bevölkerung. Berlin 2008.

Cox, Taylor: An Update on the Relationship between Workforce Diversity and Organizational Performance. Berlin 2008.

Figel', Ján: Diversity, its Benefits and the Year of Intercultural Dialogue. Berlin 2008-10-27.

Juch, Susann/Rathje, Stefanie/Köppel, Petra:

Cultural fit oder fit for culture? Ansätze für ein effizientes und effektives Instrumentarium zur kulturellen Gestaltung der Zusammenarbeit in internationalen Unternehmenskooperationen. Arbeit 2 2007.

Köppel, Petra: The Business Case for Cultural Diversity: Satisfaction, Market Orientation and International Success. The International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations (7) 6 2008.

Köppel, Petra/Yan, Junchen/Lüdicke, Jörg: Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher. Gütersloh 2007.

Köppel, Petra/Sandner, Dominik: Synergie durch Vielfalt. Praxisbeispiele zu Cultural Diversity in Unternehmen. Gütersloh 2008.

Konradt, Udo/Köppel, Petra: Erfolgsfaktoren virtueller Kooperationen. Best Practices von Microsoft Deutschland GmbH und Telefónica O2 Germany GmbH & Co. OHG. Gütersloh 2008.

Krislin, Carolin/Köppel, Petra: Diversity Management durch die Hintertür. Über das wirtschaftliche Potential von kultureller Vielfalt im Mittelstand. Gütersloh 2008.

Rathje, Stefanie: Kooperationskompetenz. Toolbox zur Verbesserung der Zusammenarbeit in internationalen Kooperationen. Gütersloh 2008.

Sackmann, Sonja A.: Toyota Motor Corporation. Eine Fallstudie aus unternehmenskultureller Perspektive. Gütersloh 2005.

Schmid, Stefan/Daniel, Andrea: Die Internationalität der Vorstände und Aufsichtsräte in Deutschland. Gütersloh 2007.

Schmid, Stefan/Grosche, Philipp: Management internationaler Wertschöpfung in der Automobilindustrie – Strategie, Struktur und Kultur. Gütersloh 2008.

Sohm, Stefanie/Linke, Bernd M./Klossek, Andreas: Chinesische Unternehmen in Deutschland – Chancen und Herausforderungen. Gütersloh 2008.

Weiland, Achim: BP übernimmt Veba Oel und Aral. Post Merger Integration und Unternehmenskultur. Gütersloh 2007.

Impressum

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Verantwortlich:

Martin Spilker,
Leiter des Programms Unternehmenskultur
in der Globalisierung,
Persönlicher Referent von Liz Mohn

Projektmanagement:

Stefanie Sohm
Telefon +49 5241 81-81295
stefanie.sohm@bertelsmann.de

Lektorat:

Björn Vedder, Bielefeld

Gestaltung:

Markus Diekmann, Bielefeld

Bildnachweis:

Thomas Kunsch, Bielefeld
Titelfoto: © Masterfile Corporation

Für die Richtigkeit und Vollständigkeit der angebotenen Informationen sowie für externe Inhalte, auf die mittels Hyperlink verwiesen wird, wird keine Haftung übernommen.

Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Herausgeberin reproduziert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© Bertelsmann Stiftung, 2008

Adresse | Kontakt:

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256

33311 Gütersloh

Telefon 05241 81-0

Fax 05241 81-81999

www.bertelsmann-stiftung.de

Stefanie Sohm

Telefon 05241 81-81295

stefanie.sohm@bertelsmann.de

www.bertelsmann-stiftung.de