

Alexander W. Reichhuber

## **Strategie und Struktur in der Automobilindustrie**

# **GABLER RESEARCH**

## Schriften zur Unternehmensentwicklung

Herausgegeben von  
Professor Dr. Max J. Ringlstetter

In dieser Schriftenreihe werden aktuelle Forschungsergebnisse im Bereich der Unternehmensentwicklung präsentiert. Die einzelnen Beiträge orientieren sich an Problemen der Führungs- bzw. Managementpraxis. Im Mittelpunkt stehen dabei die Themenfelder Strategie, Organisation und Humanressourcen-Management.

Alexander W. Reichhuber

# **Strategie und Struktur in der Automobilindustrie**

Strategische und organisatorische  
Programme zur Handhabung automobil-  
wirtschaftlicher Herausforderungen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Max J. Ringlstetter



**RESEARCH**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, 2009

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Ute Wrasmann | Stefanie Loyal

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2218-2

*Für Susanne und Magnus*

## GELEITWORT

Die Automobilindustrie blickt auf eine lange Tradition zurück und ist dennoch aufgrund aktueller Berichterstattung präsenter denn je. Trotzdem wird sie in der öffentlichen Diskussion oft als marode „Altindustrie“ dargestellt. Nicht erst im Rahmen der aktuellen Wirtschaftskrise sondern bereits in den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts testierten verschiedene Studien den traditionellen Automobilherstellern Nordamerikas und Europas angesichts der aufkommenden japanischen Konkurrenz keine guten Zukunftschancen.

Folgt man dieser Argumentation, so erscheint eine erneute wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem „Auslaufmodell“ auf den ersten Blick wenig erstrebenswert. Die Geschichte lehrt uns aber auch, dass man nicht voreilig ganze Industrien zu Grabe tragen soll. So entwickelte sich allen Unkenrufen zum Trotz die europäische Automobilindustrie, allen voran die deutschen Premiumhersteller, bis zum Einsetzen der momentanen Wirtschaftskrise positiv. Die japanische Automobilindustrie hingegen geriet trotz aller Vorschusslorbeeren Ende der 90er-Jahre unter Druck.

Der Verfasser der vorliegenden Arbeit handelt nicht vorschnell und wagt den Blick in die Zukunft. Er vertritt die Meinung, dass die Automobilindustrie, nach der Massenproduktion, der schlanken Fertigung und der globalen Konsolidierung vor einem erneuten revolutionären Einschnitt steht. Extern betrachtet müssen sich Automobilhersteller in Zukunft wieder klarer im Wettbewerbsfeld positionieren. Intern muss sich ein Übergang von einer funktionalen, proprietären zu einer kompetenzgetriebenen, offenen Wertschöpfungsstruktur vollziehen. Der Autor begründet diesen Veränderungszwang durch den stetig zunehmenden Kostendruck und die steigenden Kundenansprüche, welche die Unternehmen der Automobilindustrie angesichts von Überkapazitäten und der Absatzstagnation in den Triademärkten in ein „Produktivitätsdilemma“ manövrieren.

Basierend auf den aktuellen und künftigen automobilen Herausforderungen erarbeitet und konkretisiert der Autor im zweiten Hauptteil der Arbeit generische Optionen anhand strategischer Programme. Dem Aktionismus in der Praxis, der prima facie zu Einzelmaßnahmen führt und somit nicht der Vielschichtigkeit der Herausforderungen gerecht wird, begegnet er durch eine integrative, ganzheitliche Sichtweise im Sinne des strategischen Managements. Kritisch hinterfragt er beispielsweise die ressourcenorientierte Ingenieurslastigkeit der Branche und stellt der ausgeprägten Produktorientierung die Kundensicht als alternative Betrachtungsperspektive zur Seite.

Im Sinne einer integrativen, ganzheitlichen Sichtweise geht der Autor im letzten Hauptteil auf die Organisationsstruktur von Automobilherstellern ein, die zugleich als Folge der Strategiewahl sowie als deren Basis verstanden wird. Zur Erfassung der Vielschichtigkeit und Komplexität automobiler Leistungserstellungssysteme konstruiert der Autor ein differenziertes Organisationsverständnis, das eine Betrachtung verschiedener Organisationsebenen über die klassischen Alternativen Markt und Hierarchie hinaus erlaubt. Unternehmensintern wird bspw. die Logik modularer Produktplattformen auf die Organisation übertragen und so ein Organisationsbild entworfen, welches sowohl stabilisierende als auch flexible Elemente beinhaltet. Unternehmensübergreifend wird u.a. auf die verschiedenen Rollenbilder und deren Konfiguration eingegangen, wobei bspw. die zunehmende Konfluenz von Hersteller und Zulieferunternehmen thematisiert und ein kritischer Diskurs über das dominierende, herstellermachtbasierte Kooperationsdesign geführt wird.

Durch den gewählten theoretisch-konzeptionellen Zugang zu automobilwirtschaftlichen Herausforderungen gelingt es dem Verfasser, eine Basis zur kritischen Reflexion aktueller Vorgehensweisen durch das Management zu legen und Impulse für neue Ideen, Ansichten und Denkweisen des Managements zu geben. Die Übertragung strategischer und organisatorischer Konzepte auf die Automobilbranche ist dabei hervorragend gelungen. Ich kann jedem interessierten Leser diese Lektüre nur wärmstens empfehlen.

Prof. Dr. Max Ringlstetter

## VORWORT

Aktuelle Branchen- und Umfeldbedingungen deuten darauf hin, dass die Automobilindustrie, Untersuchungsobjekt dieser Arbeit, nach der Massenproduktion, der schlanken Fertigung und der globalen Konsolidierung vor einem erneuten revolutionären Einschnitt steht. Vor dem Hintergrund anstehender strategischer und organisatorischer Sprünge erscheint das momentan vorherrschende Rezeptionsdefizit der Strategie- und Organisationsforschung im Bereich der Automobilwirtschaft durchaus erstaunlich. Abgesehen von einer breiten Anzahl praxeologischer Veröffentlichungen beschäftigen sich kaum wissenschaftliche Arbeiten in der Breite mit diesem Thema, sondern wählen eine stark auf Einzelaspekte fokussierte Betrachtung, wodurch die komplexen Gesamtzusammenhänge kaum Berücksichtigung finden. Anknüpfend an diese Ausgangslage ist Zielsetzung der vorliegenden Arbeit, das Defizit der fehlenden wissenschaftlichen Gesamtbetrachtung zu schmälern, indem ein integrativer, umfassender Beitrag zum Thema Strategie und Organisation in der Automobilindustrie geleistet wird. Hierbei gilt es, eine Symbiose von Theorie und Praxis herbeizuführen, um auf Basis theoretischer Konzepte des strategischen Managements und der Organisationslehre umfassende Hilfestellung für das Management von Automobilherstellern zu erbringen. Der ganzheitliche, theoretisch-konzeptionelle Zugang zu automobilwirtschaftlichen Herausforderungen versteht sich dabei als Basis für eine kritische Reflexion aktueller Vorgehensweisen durch das Management, indem die theoretisch-konzeptionelle Anreicherungsichte als Impulsgeber für neue Ideen, Ansichten und Denkweisen des Managements dient.

Ähnlich dem Automobil, das einen komplexen Leistungsverbund zur Fertigung benötigt, wäre auch die vorliegende Arbeit ohne zahlreiche Unterstützer, die direkt als Leistungspartner oder indirekt als Impulsgeber für den Autor fungierten, nicht existent. Ich möchte daher dieses Vorwort, das ja prozessual gesehen eher ein Nachwort und damit eine Dokumentation der Erfahrung darstellt, nutzen, um all jenen zu danken, die sich mit mir gemeinsam auf diese akademische Expedition eingelassen haben.

Mein Dank gilt meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Max Ringlstetter, der mir die notwendigen Freiräume zur akademischen und persönlichen Entfaltung während der gesamten Promotionszeit schuf. Sein von mir geteilter Wille nach uneingeschränkter Freiheit ging zuletzt soweit, dass es meinem Sohn vergönnt ist, trotz der „Gnade der späten Geburt“, zumindest den finalen Akt der Inszenierung mitzuerleben und ich meiner Partnerin in den schließenden Worten als Ehefrau danken darf. Ferner danke ich ihm für all die wertvollen Erfahrungen, die

ich an seinem Lehrstuhl sammeln durfte. Herrn Prof. Dr. Anton Burger danke ich herzlich für die Übernahme des Korreferats.

Im Sinne einer dualistischen Sichtweise von Wissenschaft und Praxis danke ich auch Herrn Prof. Dr. Andrej Vizjak. Die bei ihm gesammelten Erfahrungen haben dafür gesorgt, dass ich neben aller Theorie die Praxisrelevanz nie aus den Augen verloren habe. In diesem Zusammenhang möchte ich auch meinem damaligen und jetzigen Arbeitgeber, der Unternehmensberatung A.T. Kearney danken. Ich bin in der glücklichen Situation, dass eine Vielzahl meiner Kollegen auch Freunde sind und so die Unterstützung sowohl beruflicher als auch privater Natur war. Auch bin ich den vielen Interviewpartnern dankbar, die mir wertvolle Einblicke in die Unternehmenspraxis gewährten.

Ich bin auch zahlreichen meiner damaligen Kollegen und aktuellen Mitarbeitern des LSR zu Dank verpflichtet. Zu nennen sind hier insbesondere meine Freunde und Kollegen Simone Kansy, Martin Stolz, Johannes Dölle und Dr. Gordon Müller-Seitz für die gründliche Durchsicht des Manuskripts und letzte hilfreiche Anmerkungen. Sämtliche noch enthaltene Fehler habe ich nachträglich hinzugefügt. Hervorheben möchte ich auch Frau Walburga Mosburger, die in unnachahmlicher Weise mit Herzlichkeit, Menschlichkeit, Ehrlichkeit und Offenheit meine Zeit am Lehrstuhl prägte.

Besonders bedanken möchte ich mich bei denjenigen, die nicht nur in einzelnen Phasen involviert waren, sondern Glück und Elend der gesamten akademischen Reise miterleben durften/ mussten. Neben allen meinen guten Freunden, empfinde ich insbesondere große Dankbarkeit gegenüber meinen Eltern Konrad und Heiderose Reichhuber, ohne deren Unterstützung und Glauben an mich diese Arbeit und mein gesamter Ausbildungsweg nicht möglich gewesen wären.

Am meisten aber danke ich meiner Ehefrau Susanne, ohne die es diese Sätze nicht geben würde. Sie ist eine Meisterin der Geduld, Akzeptanz und Gelassenheit. In ihrem meist aussichtslosen Kampf gegen den akademischen Wahnsinn wurde sie auf den letzten Meilen durch unseren Sohn Magnus unterstützt. Durch ihre Lebensfreude erschien die lange Reise am Ende doch kurzweilig. Es ist daher wenig überraschend, dass dieses Buch, wie auch mein ganzes Leben, ihnen gewidmet ist.

Alexander Wilhelm Reichhuber

**INHALTSVERZEICHNIS**

<b>GELEITWORT .....</b>	<b>V</b>
<b>VORWORT .....</b>	<b>IX</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XI</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XVII</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>XXI</b>
<b>EINFÜHRENDE BEMERKUNGEN .....</b>	<b>1</b>
(1) Defizite in der Automobilforschung und Zielsetzung der Arbeit .....	3
(2) Herangehensweise und Aufbau der Arbeit.....	8
<b>TEIL I: GRUNDLAGEN UND HERAUSFORDERUNGEN DER AUTOMOBILINDUSTRIE.....</b>	<b>15</b>
<b>I.1 Grundlagen zur Automobilindustrie und ihrer Historie .....</b>	<b>15</b>
I.1.1 Einführende Bemerkungen zur Automobilwirtschaft.....	16
(1) Automobilhersteller als zentrale Akteure der Automobilwirtschaft.....	17
(2) Grundlegendes zur Zulieferindustrie der Automobilwirtschaft.....	22
(3) Die automobilen Leistungserstellung .....	27
I.1.2 Strategie und Struktur – eine Betrachtung der Automobilhistorie .....	31
(1) Die fordistische Massenproduktion .....	32
(2) Lean Management – Aufstieg der asiatischen Automobilhersteller .....	36

	(3) Die Automobilindustrie in der weltweiten Konsolidierung .....	41
<b>I.2</b>	<b>Globale Herausforderungen in der Automobilindustrie.....</b>	<b>46</b>
I.2.1	Management der Angebotskomplexität .....	48
	(1) Steigerung der Fahrzeugvarietät.....	48
	(2) Steigende Angebotsdynamik.....	50
I.2.2	Erschließung neuer Wachstumsmärkte.....	52
	(1) Wettbewerbssituation in den Triademärkten.....	52
	(2) Chancen in den Wachstumsmärkten.....	54
I.2.3	Sicherung der Ertragssituation.....	56
	(1) Sinkende Mehrpreisbereitschaft und allgemeine Preiserosion.....	58
	(2) Ausdünnung der Mitte .....	60
	(3) Kostensteigerung in der Fahrzeugentwicklung und Produktion .....	61
<b>I.3</b>	<b>Zwischenbetrachtung: Automobilindustrie – Quo vadis? .....</b>	<b>63</b>
<b>TEIL II:</b>	<b>STRATEGISCHE ANSATZPUNKTE ZUR HANDHABUNG AUTOMOBILWIRTSCHAFTLICHER HERAUSFORDERUNGEN .....</b>	<b>65</b>
<b>II.1</b>	<b>Strategische Positionierungsprogramme für Automobilhersteller .....</b>	<b>71</b>
II.1.1	Marktstrategien zwischen Globalisierung und Lokalisierung .....	72
	(1) Standardisierungsstrategien im globalen Wettbewerb.....	73
	(2) Lokalisierung als entscheidender Wettbewerbsvorteil.....	74
	(3) Erste Überlegungen zur Strategie der standardisierten Lokalisierung.....	77

II.1.2	Produktstrategien vor dem Hintergrund ausdifferenzierter Kundenwünsche und sinkender Margen .....	79
	(1) Optimierung auf Programmebene .....	80
	(2) Optimierung auf Fahrzeugebene – Bedarfsorientiertes Produktmanagement.....	85
	(3) Potenziale durch das Automobil als Systemgeschäft .....	89
II.1.3	Wettbewerbsstrategien im reifen Markt .....	93
	(1) Integratives Markenmanagement als Differenzierungsoption im Rahmen der Kundenorientierung .....	93
	(2) Kostenführerschaft durch Imitation und Nutzung von Volumenvorteilen .....	97
<b>II.2</b>	<b>Strategische Leistungserstellungsprogramme für Automobilhersteller .....</b>	<b>100</b>
II.2.1	Unternehmensübergreifende Wertschöpfungsstrategien im globalen Kontext .....	100
	(1) Optimierung der vertikalen Wertschöpfungsarchitektur anhand möglicher Kernkompetenzprofile .....	101
	(2) Wertschöpfungspartner im automobilen Leistungsverbund .....	104
	(3) Verlagerung der physischen Leistungserstellung .....	112
II.2.2	Kompetenztypen und ihr Management im Rahmen einer Ressourcenstrategie .....	115
	(1) Leistungsbezogene Kompetenztypen .....	117
	(2) Prozessuale Kernkompetenzen .....	123
<b>II.3</b>	<b>Zwischenbetrachtung: Die Modularisierung als Pfeiler zentraler Maßnahmen.....</b>	<b>126</b>

(1) Die Produktmodularität als „kleinster gemeinsamer Nenner“ .....	126
(2) Implikationen der Produktmodularität .....	128
<b>TEIL III: ANSATZPUNKTE ZUR ORGANISATION DES AUTOMOBILEN LEISTUNGSVERBUNDS.....</b>	<b>129</b>
<b>III.1 Konfiguration des automobilen Leistungsverbunds.....</b>	<b>133</b>
III.1.1 Der Automobilhersteller als Plattform modularer Teileinheiten .....	134
(1) Grundlegende Überlegungen zur Modularisierung von Teileinheiten .....	136
(2) Erklärungsansätze zur Notwendigkeit eines Organisationskerns als Plattform.....	140
(3) Rekapitulation des theoretischen Diskurses am Beispiel der internen Entwicklungsorganisation .....	145
III.1.2 Zur Konfiguration externer Leistungspartner im automobilen Netzwerkverbund.....	148
(1) Zur Hierarchisierung des Zuliefersystems.....	148
(2) Konfigurationsüberlegungen zum automobilen Vertriebsnetz.....	152
III.1.3 Überlegungen zur Konfluenz zwischen Automobilunternehmen und Umfeld.....	156
(1) Push – Die gewollte Differenzierung interner Einheiten.....	157
(2) Pull – Die Integration externer Einheiten in den automobilwirtschaftlichen Leistungsprozess.....	162
<b>III.2 Ansatzpunkte zur Koordination im automobilen Leistungsverbund.....</b>	<b>171</b>
III.2.1 Ansatzpunkte zur Koordination von Automobilunternehmen als Plattformorganisationen .....	171

---

(1) Überlegungen zur teileinheitsspezifischen Rahmenprogrammierung in modularen Konfigurationen.....	175
(2) Schnittstellensysteme zur Integration modularer Einzelleistungen .....	177
(3) Kulturarbeit als Lavieren zwischen Corporate und Organizational Culture .....	182
III.2.2 Ansatzpunkte der Koordination externer Partner im automobilwirtschaftlichen Leistungsverbund.....	191
(1) Anwendbarkeit und Grenzen marktbasierter Koordination im automobilwirtschaftlichen Leistungsverbund .....	192
(2) Macht als Koordinationsinstrument im automobilwirtschaftlichen Leistungsverbund .....	195
(3) Koordination durch soziale Plattformen.....	200
<b>III.3 Zwischenbetrachtung: Rekapitulation eines differenzierten         Organisationsbildes.....</b>	<b>210</b>
<b>SCHLUSSBETRACHTUNG .....</b>	<b>213</b>
(1) Reflexion zentraler Ergebnisse der Arbeit.....	213
(2) Ausblick und Ansatzpunkte für weitere Forschungsbemühungen .....	216
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>223</b>

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abb. E-1:	Literaturkasten mit ausgewählten Veröffentlichungsbeispielen.....	4
Abb. E-2:	Grundelemente des Gesamtkonzeptes .....	10
Abb. E-3:	Übersicht zu den Expertengesprächen .....	12
Abb. E-4:	Aufbau der Arbeit .....	13
Abb. I-1:	Klassifizierung von Automobilherstellern.....	18
Abb. I-2:	Top 10 Automobilhersteller in Absatzmengen (in Millionen Stück) .....	19
Abb. I-3:	Top 10 Zulieferunternehmen in Umsatz (in Milliarden USD) .....	23
Abb. I-4:	Die automobilwirtschaftliche Wertschöpfungskette.....	28
Abb. I-5:	Unterschiede in der Produktion zwischen Ford und Toyota.....	40
Abb. I-6:	Internationale Cross- vs. Intra-Industrie-M&A aus Sicht der Automobilindustrie .....	42
Abb. I-7:	Internationales Transaktionsvolumen in der Automobilindustrie .....	43
Abb. I-8:	Herstellerverflechtung der Automobilindustrie (Auswahl an OEM) .....	45
Abb. I-9:	Marktattraktivitätsmatrix .....	55
Abb. I-10:	Mehrpreisbereitschaft für elektronische Überlagerungslenkung in EUR.....	59
Abb. I-11:	Segment-Entwicklung.....	60
Abb. I-12:	Phasenbetrachtung der automobilwirtschaftlichen Entwicklung.....	63

---

Abb. II-1:	Wachstumsperformance ausgewählter Automobilhersteller .....	66
Abb. II-2:	Strategische Programme als Komponenten des strategischen Managements .....	69
Abb. II-3:	Strategisches Spielfeld und Manöver zur Markterschließung .....	73
Abb. II-4:	Strategisches Spielfeld und Manöver für Produktstrategien.....	79
Abb. II-5:	Leveragemöglichkeiten innerhalb von Plattformen.....	84
Abb. II-6:	Auswahl premiummarkenrelevanter Module am Bsp. BMW .....	87
Abb. II-7:	Strategisches Spielfeld und Manöver innerhalb des Wertschöpfungssystems.....	101
Abb. II-8:	Leistungsverteilung in Abhängigkeit des Lieferantentypus .....	105
Abb. II-9:	Entwicklung der Produktionskapazitäten 2006-2014 .....	112
Abb. II-10:	Kompetenztypen und Kompetenzraum .....	117
Abb. II-11:	Kompetenzportfolio und Normstrategien .....	120
Abb. II-12:	Auswirkung der Modularität auf die strategischen Programme an ausgewählten Beispielen.....	127
Abb. III-1:	Optionen der Leistungskonfiguration .....	139
Abb. III-2:	Modulare Konfiguration der Teileinheiten .....	146
Abb. III-3:	Konzentration im Zulieferbereich.....	150
Abb. III-4:	Hierarchische Zulieferkette.....	151

---

Abb. III-5:	Klassische und zukünftige Vertriebsstrukturen .....	154
Abb. III-6:	Vertriebsgemeinschaft unter der Niederlassungsfreiheit.....	155
Abb. III-7:	Der Konfluenzraum als diffuse Unternehmensgrenze.....	157
Abb. III-8:	Konfigurationsmöglichkeiten der Integration externer Leistungspartner....	167
Abb. III-9:	Räumliche Verortungsvarianten von Leistungspartnern .....	169
Abb. III-10:	Abgrenzung und Systematisierung der Netzwerksteuerung.....	172
Abb. III-11:	Corporate und Organizational Culture in modularen Plattformorganisationen.....	187
Abb. III-12:	Ausgewählte Netzwerkbeziehungen und ihre Steuerung .....	191
Abb. III-13:	Zusammenhang von Kooperationscharakteristika und sozialen Steuerungsmöglichkeiten.....	201
Abb. III-14:	Überblick über die verschiedenen Konfigurations- und Koordinationsformen.....	210

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

Abb.	=	Abbildung
ABS	=	Antiblockiersystem
ADAC	=	Allgemeiner Deutscher Automobil-Club
AEG	=	Allgemeine Elektrizitätsgesellschaft
a. M.	=	am Main
Anm.	=	Anmerkung
A. R.	=	Alexander Reichhuber
Art.	=	Artikel
B2B	=	Business-to-Business
B2C	=	Business-to-Consumer
BMW	=	Bayerische Motorenwerke
BRIC(K)	=	Staatsgruppe bestehend aus Brasilien, Russland, Indien, China (und Korea)
bspw.	=	beispielsweise
bzgl.	=	bezüglich
bzw.	=	beziehungsweise
CAD	=	Computer Aided Design
CAGR	=	Compound Annual Growth Rate
CAM	=	Computer Aided Manufacturing
CO <sub>2</sub>	=	Kohlendioxid
debis	=	Daimler-Benz InterServices AG
DIN	=	Deutsches Institut für Normung
d. h.	=	das heißt
DMU	=	Digital Mock-up
EBIT	=	Earnings before Interest and Taxes
EDM	=	Engineering Data Management
Engl.	=	Englisch
et al.	=	et alteri/ et alii
etc.	=	et cetera
EU	=	Europäische Union
EUR	=	Euro

---

exempl.	=	exemplarisch
f./ff.	=	folgende/fortfolgende
FuE/ F&E	=	Forschung und Entwicklung
GB	=	Großbritannien
gem.	=	gemäß
GM	=	General Motors
GVO	=	Gruppenfreistellungsverordnung
GUS	=	Gemeinschaft Unabhängiger Staaten
GW	=	Gebrauchtwagen
Herv.	=	Hervorhebung
Hrsg.	=	Herausgeber
IAM	=	Independent After Market
IBM	=	International Business Machines
IDL	=	Ingenieurdienstleister
i. d. R.	=	in der Regel
ISO	=	International Standard Organisation
IuK	=	Informations- und Kommunikationstechnologie
Kap.	=	Kapitel
KFZ	=	Kraftfahrzeug
LKW	=	Lastkraftwagen
M&A	=	Merger & Acquisition
MBB	=	Messerschmitt-Bölkow-Blohm
MBV	=	Market Based View
Mio.	=	Million
MIT	=	Massachusetts Institute of Technology
Mrd.	=	Milliarde
MTU	=	Motoren- und Turbinenunion München
MPV	=	Multi Purpose Vehicle
Nr.	=	Nummer
NW	=	Neuwagen

---

OEM	=	Original Equipment Manufacturer
OES	=	Original Equipment Supplier
OICA	=	Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles
o. Jg.	=	ohne Jahrgang
o. O.	=	ohne Ort
o. S.	=	ohne Seite
o. V.	=	ohne Verfasser
PDM	=	Product Data Management
PKW	=	Personenkraftwagen
PSA	=	Peugeot Société Anonyme
RBV	=	Resource Based View
ROCE	=	Return on Capital Employed
RU	=	Russland
S.	=	Seite
SAIC	=	Shanghai Automotive Industry Corporation
SIC	=	Standard Industrial Classification
Sp.	=	Spalte
sog.	=	so genannt
SUV	=	Sport Utility Vehicle
teilw.	=	teilweise
u. a.	=	unter anderem
ULEV	=	Ultra Low Emission Vehicle
u. R. a.	=	unter Rekurs auf
US	=	United States
USA	=	United States of America
USD	=	US Dollar
usw.	=	und so weiter
VDA	=	Verband der Automobilindustrie
VDI	=	Verein Deutscher Ingenieure
vgl.	=	vergleiche

VW	=	Volkswagen
www	=	World Wide Web
WS	=	Wertschöpfung
WTO	=	World Trade Organization
z. B.	=	zum Beispiel
zit. nach	=	zitiert nach

## EINFÜHRENDE BEMERKUNGEN

Henry Ford erkannte bereits in den Geburtsjahren der Automobilindustrie die Bedeutung des Automobils für die gesamtökonomische Entwicklung des letzten Jahrhunderts:

„Wir fahren nicht nur Auto, weil wir so reich sind, sondern wir sind auch so reich, weil wir Auto fahren.“ (Ford (o. Jg.), zit. nach Diez et al. (2005), S. 63).

Heute ist die Automobilbranche mit ihrer 120-jährigen Geschichte nicht nur mit fast 47 Millionen jährlich produzierten Fahrzeugen und 1,9 Billionen Euro Jahresumsatz ökonomisch eine der *bedeutendsten Industrien*,<sup>1</sup> sondern auch Impulsgeber und Schrittmacher für weite Teile der industriellen Produktion; die wohl wichtigsten produktionstechnischen Erfindungen, die Fließbandfertigung<sup>2</sup> und die schlanke Produktion<sup>3</sup>, sind automobilen<sup>4</sup> Ursprungs.<sup>5</sup>

Dennoch wird die Automobilindustrie in der öffentlichen Diskussion oft als marode „Alt-industrie“ dargestellt.<sup>6</sup> Bereits in den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts testierte die MIT Studie „The Machine that Changes the World“ den traditionellen Automobilmärkten Nordamerika und Europa angesichts der aufkommenden japanischen Konkurrenz keine guten Zukunftschancen.<sup>7</sup> Folgt man dieser Argumentation, so erscheint eine erneute wissenschaftliche Auseinandersetzung mit einem „Auslaufmodell“ wenig erstrebenswert.<sup>8</sup> Allen Unkenrufen zum Trotz entwickelte sich jedoch in den 90er-Jahren und im neuen Jahrtausend insbesondere die europäische Automobilindustrie, allen voran die deutschen Premiumhersteller, durchaus positiv. Dahingegen geriet die japanische Automobilindustrie trotz aller Vorschusslorbeeren Ende der 90er-Jahre selbst in eine wirtschaftliche Krise.<sup>9</sup>

Richtet man den Blick in die Zukunft, so steht die Automobilindustrie, trotz der weitläufigen Ansicht, die Industrie stelle ein „Auslaufmodell“ dar, vor einem *erneuten revolutionären*

---

<sup>1</sup> Hierbei handelt es sich um die Produktion von PKW sowie Transportern unter 7,5t für den privaten Gebrauch im Jahr 2005. Vgl. Wright Curtis et al. (2006), S. 6f. Die Umsatzzahlen beziehen sich auf den OICA-Report vom 29.11.2006. Vgl. OICA (2006). Somit ist die Automobilindustrie die sechstgrößte Industrie der Welt.

<sup>2</sup> Vgl. Ackermann (2004), S. 33, und Womack et al. (1990), S. 21ff.

<sup>3</sup> Zur vertiefenden Lektüre zur schlanken Produktion vgl. exempl. Womack et al. (1990), Womack/ Jones (2004), Cusumano (1985), Kiefer (1995) und für ein Praxisbeispiel Scheinecker (1988).

<sup>4</sup> Der Begriff „automobil“ wird in dieser Arbeit nicht in seiner originären Bedeutung „beweglich“ verwendet, sondern dient als zusammenfassender Begriff für „die Automobilindustrie/-branche betreffend“ oder auch „automobilwirtschaftlich“.

<sup>5</sup> Vgl. Radtke et al. (2004), S. 9, West (2000), S. 6, Braess (2006), S. 52ff., und Wolf (2006), S. 286.

<sup>6</sup> Vgl. Pries/ Hertwig (2005), S. 7.

<sup>7</sup> Vgl. Womack et al. (1990).

<sup>8</sup> Vgl. Pries (2005), S. 15.

<sup>9</sup> Vgl. hierzu exempl. Pries (2003), S. 3.

*Einschnitt.* Hüttenrauch & Baum (2008) veröffentlichten jüngst den Titel „Effiziente Vielfalt – Die dritte Revolution in der Automobilindustrie“ und Kalmbach (2006) betitelt eine seiner letzten Veröffentlichungen „Die nächste Runde im automobilen Powerplay“. Er stellt hierin fest:<sup>10</sup>

„Seit jeher haben tiefgreifende Veränderungen die Branche herausgefordert [...]. Doch heute ist eine neue Qualität der Herausforderungen zu beobachten [...]. *Traditionelle Strukturen und Spielregeln gelten nicht mehr.* Die ganze Branche verändert sich weltweit.“ (Kalmbach (2006), S. 31, Herv. A. R.)

Begründet wird die aktuelle Lage durch den stetig zunehmenden Kostendruck und die steigenden Kundenansprüche, welche die Unternehmen der Automobilindustrie angesichts von Überkapazitäten und der Absatzstagnation in den Triademärkten in ein „*Produktivitätsdilemma*“ manövrieren.<sup>11</sup> Viele Automobilhersteller flüchten in dieser verschärften Wettbewerbssituation in die Produktdifferenzierung, um ihre Wettbewerbsposition zu verteidigen.<sup>12</sup>

- Ehemalige Volumenmarken wie Toyota, Volkswagen und PSA<sup>13</sup> drängen in den Premiumbereich, um u. a. die stabilere Nachfrage und die bessere Margensituation zu nutzen.
- Premiumanbieter wie Audi, BMW und Daimler erweitern ihr Portfolio nach unten, um für die breite Masse Automobile anbieten zu können.<sup>14</sup>
- Erfolgreiche Nischenhersteller wie bspw. Porsche betreten nicht nur weitere Nischen, sondern kaufen sich zunehmend bei etablierten Volumenherstellern wie bspw. Volkswagen ein.<sup>15</sup>

Die Programmerweiterung führt jedoch oft zu Positionierungsproblemen<sup>16</sup> und die entstehenden Strukturen erweisen sich in der aktuellen Situation oft als zu behäbig und ineffizient.<sup>17</sup>

<sup>10</sup> Auch Wolf (2006), S. 285, konstatiert: „Der nächste Evolutionsschritt der Automobilindustrie steht kurz bevor.“

<sup>11</sup> Vgl. hierzu u. a. Verband der Automobilindustrie (2003b), S. 16f., Machart (1997), S. 2, Tropschuh (2007), S. VII, Radtke et al. (2004), S. 11 und 26ff., Pointner (2004), S. 52ff. Diese Probleme spiegeln sich auch in aktuellen Branchenbeispielen wieder: General Motors leidet unter Umsatz- und Gewinneinbrüchen (vgl. exempl. o. V. (2007f)), Ford steckt wie die anderen US-Autohersteller in einer Absatzkrise (vgl. exempl. o. V. (2007h)) und Daimler trennt sich nach Jahren unter Verlusten von Chrysler (vgl. exempl. Kuntz (2007)).

<sup>12</sup> Vgl. Berret (2006), S. 73, Becker (2007), S. 9, und Steger (2004), S. 52.

<sup>13</sup> PSA (Peugeot Société Anonyme) ist ein französischer Konzern, der u. a. die Automobilhersteller Peugeot und Citroen unter seinem Dach vereint.

<sup>14</sup> Vgl. hierzu auch ausführlich Hüttenrauch/ Baum (2008), S. 51f.

<sup>15</sup> Vgl. Becker (2007), S. 9 und 75.

<sup>16</sup> Vgl. u. a. Mercer Management Consulting (2003b), S. 1f., und in ähnlicher Weise Panke (2005), S. 12. Auch Dudenhöffer spricht in einem Interview mit dem Schweizer Magazin „Persönlich“ die Problematik

Zudem entwickelt sich das Automobil zeitgleich, getrieben durch den technischen Fortschritt, zu einem komplexen High-Tech-Massenprodukt, wodurch zusätzliche Herausforderungen entstehen.<sup>18</sup> Die Symptome werden dabei meist mit Kostensenkungsprogrammen oberflächlich behandelt, wohingegen die eigentlichen Probleme weitgehend unberührt bleiben.<sup>19</sup> Experten fordern daher zunehmend eine *umfassende strategische und organisatorische Neuausrichtung* und eine konsequente Fokussierung auf das Kerngeschäft bzw. auf die Kernkompetenzen.<sup>20</sup> Extern betrachtet müssen sich Automobilhersteller in Zukunft wieder klarer im Wettbewerbsfeld positionieren. Intern muss sich ein Übergang von einer funktionalen, proprietären zu einer kompetenzgetriebenen, offenen Wertschöpfungsstruktur vollziehen.<sup>21</sup> Es gilt, den Spagat zwischen schlanken Strukturen und proliferierenden Kundenanforderungen zu meistern.<sup>22</sup>

Vor diesem Hintergrund sollen im Folgenden zunächst der aktuelle Stand der Automobilforschung vorgestellt und die sich daraus ergebenden Defizite thematisiert werden (1). Aufbauend auf diesen wird eine konzeptionelle Gesamtsicht als Herangehensweise und als Basis für den Aufbau der Arbeit gewählt (2).

## (1) Defizite in der Automobilforschung und Zielsetzung der Arbeit

Aufgrund der geschilderten Problemstellung und der allgemeinen Branchenentwicklung ist die Automobilwirtschaft unverändert Gegenstand intensiver wissenschaftlicher Rezeption.

---

ken an, die mit einer Ausweitung des Fahrzeugportfolios einhergehen. Auf die Frage „Ist es mutig, VW gegen Mercedes zu positionieren?“ antwortet Dudenhöffer „Sehr mutig. Zu mutig. [...] VW ist eine Volumenmarke [...]. Wenn sich VW nun gegen Mercedes positioniert [...] dann hat man Premium-Produkte und Premium-Preise, aber es fehlt das Volumen. VW muss herausfinden, wofür das Unternehmen eigentlich steht“ (Dudenhöffer (2004), zit. nach Oliver (2004), S. 7). Auf die Frage nach der aktuellen Situation von Fiat merkt er an: „Neben der Kleinwagenmarke Fiat bleibt das gesamte Markenportfolio der Gruppe mit Lancia und Alfa unklar“ (Dudenhöffer (2004), zit. nach Oliver (2004), S. 5). Auch Beutin (2004) stellt in diesem Zusammenhang fest: „Erfolgreiche [Automobil-]Unternehmen fokussieren sich auf ein engeres Produktprogramm“ (Beutin (2004), S. 1, Anm. A. R.).

17 In Kürze seien an dieser Stelle strukturelle Überkapazitäten, explodierende Entwicklungskosten und sinkende Kapazitätsauslastungen genannt. Vgl. hierzu ausführlich Becker (2007) S. 75ff.

18 Vgl. Pries (2005), S. 17ff.

19 Vgl. Becker (2007), S. 10f., und auch Lührig (2006), S. 10.

20 Vgl. Radtke et al. (2004), S. 11, Pointner (2004), S. 50f., Kurek (2004), S. 9, und PricewaterhouseCoopers (2003). Aktuelle Beispiele für eine Fokussierung auf das Kerngeschäft sind die Trennung von Daimler und Chrysler (vgl. exempl. o. V. (2007d) und die Überlegungen von Ford, die Premiumsparte zu verkaufen (vgl. exempl. o. V. (2007e)). Eine Trennung von Aston Martin hat bereits stattgefunden. Als historisches Beispiel sei zudem die Trennung von BMW und Rover genannt. Vgl. exempl. o. V. (2001).

21 Vgl. Verband der Automobilindustrie (2003b), S. 3 und 44.

22 Ähnlich zu finden bei Schindler (2006), S. 143, und Mattes et al. (2004), S. 22ff.

Zunächst kann festgestellt werden, dass die Techniklastigkeit der Branche zu einem *Veröffentlichungsschwerpunkt im Bereich der Ingenieurwissenschaften* führt.<sup>23</sup> Nähert man sich der eher managementorientierten, betriebswirtschaftlichen Literatur, so sind zwei Trends erkennbar (vgl. Abb. E-1):

Praxeologische Veröffentlichungen	Auf Einzelaspekte fokussierte Veröffentlichungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generelle Managementlektüre               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Radtke et al. (2004) „Die smarte Revolution in der Automobilindustrie“</li> <li>- Becker (2007) „Auf Crashkurs“</li> <li>- Rosengarten/ Stürmer (2005) „Premium power“</li> <li>- Gottschalk/ Kalmbach (2006a) „Mastering the Automotive Challenges“</li> <li>- Hüttenrauch &amp; Baum (2008) „Effiziente Vielfalt - Die dritte Revolution in der Automobilindustrie“</li> </ul> </li> <li>• Lehrbuchhafte Veröffentlichungen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diez et al. (2005) „Grundlagen der Automobilwirtschaft“</li> <li>- Ebel et al. (2004a) „Automotive Management“</li> </ul> </li> <li>• Studien von Professional Service Firms               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercer Management Consulting &amp; Fraunhofer Gesellschaft (2004) „Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015“</li> <li>- Verband der Automobilindustrie (2003b) „HAWK 2015 - Herausforderung automobile Wertschöpfungskette“</li> <li>- Boston Consulting Group (2001) „Steering Car making into the 21st Century“</li> </ul> </li> <li>• Fallstudienveröffentlichungen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garibaldo/ Bardi (2005) „Company Strategies and Organisational Evolution in the Automotive Sector“</li> <li>- Bea et al. (1997) „Strategie und Organisation der Daimler-Benz AG“</li> <li>- Schnapp/ Comer (1979) „Corporate Strategies of the Automotive Manufacturers“</li> <li>- Pries (1999a) „Auf dem Weg zu global operierenden Konzernen? BMW, Daimler-Benz und Volkswagen – Die drei großen der deutschen Automobilindustrie“</li> <li>- Mehl (1993) „Fiat Auto – Strategie schlägt Struktur“</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktionale Fokusbetrachtung, z. B. Marketing und Vertrieb               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diez (2003) „Markenentwicklung und Vertriebsstrategien“</li> <li>- Krüger (1999) „Markenmanagement – Zukunftsorientiertes Automobilmaking“</li> <li>- Gottschalk et al. (2005) „Markenmanagement in der Automobilindustrie“</li> <li>- Diez (2006) „Automobil-Marketing“</li> <li>- Großkurth (2004) „Markenloyalität im Premiumsegment des Automobilmarkts“</li> <li>- Meinig (1993) „Automobilwirtschaft – Marketing und Vertrieb“</li> </ul> </li> <li>• Regionale Fokusbetrachtung               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaveles (1997) „Wettbewerbsstrategien japanischer und koreanischer Automobilhersteller“</li> <li>- Cusumano (1985) „The Japanese automobile industry - Technology and management at Nissan and Toyota“</li> <li>- Gutberlet (1993) „Die Produktivität der japanischen Automobilindustrie - Ausmaß und Ursachen der japanischen Wettbewerbsvorteile gegenüber der deutschen Automobilindustrie“</li> <li>- Neuner (1993) „Die Wettbewerbsfähigkeit der amerikanischen Automobilindustrie am Ende der 80er Jahre“</li> <li>- Mikhalitsyna (2008) „Struktureller Wandel in der Automobilindustrie - Am Beispiel der Russischen Föderation“</li> </ul> </li> </ul>

Abb. E-1: Literaturkasten mit ausgewählten Veröffentlichungsbeispielen

- *Dominante Praxisorientierung:*<sup>24</sup> Veröffentlichungen im Bereich der Automobilwirtschaft sind oft *äußerst praxisgetrieben* und weisen eher eine *mangelnde theoretische Fundierung*

<sup>23</sup> Aufgrund der Vielzahl an Veröffentlichungen im Bereich Ingenieurwissenschaften soll eine tiefer gehende Literaturanalyse an dieser Stelle nicht erfolgen.

<sup>24</sup> Auch die gewählten Titel vieler Veröffentlichungen, wie u. a. Becker (2007) „Auf Crashkurs“, Becker (2003) „Automobilindustrie vor der Krise?“ oder Kuhlmann (2004) „Modellwechsel?“ weisen auf die starke praxeologische Ausrichtung der Automobilforschung hin.

auf. Hierbei handelt es sich entweder um generelle Managementlektüren im Bereich Automobil wie bspw. von Radtke et al. (2004) „Die smarte Revolution in der Automobilindustrie“<sup>25</sup>, um lehrbuchhafte Veröffentlichungen wie von Diez et al. (2005) „Grundlagen der Automobilwirtschaft“<sup>26</sup> oder um von Professional Service Firms – insbesondere Beratungen – durchgeführte Studien wie die der Mercer Management Consulting & Fraunhofer Gesellschaft (2004) „Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015“<sup>27</sup>. Auch die jüngst erschienene Veröffentlichung von Hüttenrauch & Baum (2008) „Effiziente Vielfalt – Die dritte Revolution in der Automobilindustrie“ und die schön länger veröffentlichte Fallstudiensammlung „Company Strategies and Organisational Evolution in the Automotive Sector“ von Garibaldi & Bardi (2005)<sup>28</sup>, die beide eine gewisse inhaltliche Nähe zur vorliegenden Arbeit aufweisen, sind tendenziell zu dieser Gattung von Veröffentlichungen zu zählen.

- *Fokussierung auf Einzelaspekte*: Im Kontrast zu den breit angelegten praxeologischen Titeln wird in wissenschaftlichen Veröffentlichungen schnell eine *fokussierte Betrachtung automobilwirtschaftlicher Einzelaspekte*, bspw. in Form einzelner Wertschöpfungsstufen (hier meist mit Schwerpunkt auf Marketing und Vertrieb)<sup>29</sup> oder Regionen (zunächst Japan, später die BRICK-Staaten)<sup>30</sup>, deutlich. Gottschalk & Kalmbach (2006b) halten hierzu in ihren einführenden Überlegungen fest:

<sup>25</sup> Weitere Veröffentlichungen sind bspw. Becker (2007) „Auf Crashkurs“, Rosengarten/ Stürmer (2005) „Premium power“ und Gottschalk/ Kalmbach (2006a) „Mastering the Automotive Challenges“.

<sup>26</sup> Auch bspw. Ebel et al. (2004a) „Automotive Management“ ist der Gattung der lehrbuchähnlichen Veröffentlichungen zuzurechnen.

<sup>27</sup> Zu dieser Gattung zählen z. B. der Beitrag vom Verband der Automobilindustrie (2003b) „HAWK 2015 - Herausforderung automobile Wertschöpfungskette“ oder die Veröffentlichung der Boston Consulting Group (2001) „Steering Carmaking into the 21st Century“.

<sup>28</sup> Ähnlich auch die fallstudienorientierten Veröffentlichungen von Bea et al. (1997) „Strategie und Organisation der Daimler-Benz AG“, Schnapp/ Comer (1979) „Corporate Strategies of the Automotive Manufacturers“, Pries (1999a) „Auf dem Weg zu global operierenden Konzernen? BMW, Daimler-Benz und Volkswagen – Die drei großen der deutschen Automobilindustrie“ und Mehl (1993) „Fiat Auto – Strategie schlägt Struktur“.

<sup>29</sup> Hierunter fallen bspw. die Veröffentlichungen von Diez (2003) „Markenentwicklung und Vertriebsstrategien“, Krüger (1999) „Markenmanagement – Zukunftsorientiertes Automobilmarketing“, Gottschalk et al. (2005) „Markenmanagement in der Automobilindustrie“, Diez (2006) „Automobil-Marketing“, Großkurth (2004) „Markenloyalität im Premiumsegment des Automobilmarkts“ und Meinig (1993) „Automobilwirtschaft – Marketing und Vertrieb“

<sup>30</sup> Zu diesem Typus zählen bspw. die Veröffentlichung von Chaveles (1997) „Wettbewerbsstrategien japanischer und koreanischer Automobilhersteller“, Gutberlet (1993) „Die Produktivität der japanischen Automobilindustrie – Ausmaß und Ursachen der japanischen Wettbewerbsvorteile gegenüber der deutschen Automobilindustrie“ und Cusumano (1985) „The Japanese automobile industry – Technology and management at Nissan and Toyota“. Für andere Wirtschaftsräume vgl. beispielhaft Neuner (1993) „Die Wettbewerbsfähigkeit der amerikanischen Automobilindustrie am Ende der 80er Jahre“ und Mikhalsitsyna (2008) „Struktureller Wandel in der Automobilindustrie – Am Beispiel der Russischen Föderation“.

„Publikationen zum Thema Automobilmanagement beschäftigen sich meist nur mit einzelnen Aspekten und Themenstellungen aus der Agenda des Managements. Eine gesamthafte Betrachtung fehlt bislang.“ (Gottschalk & Kalmbach (2006b), S. 8)

Hierdurch wird zwar eine ausreichende, argumentative Tiefe im Fokus sichergestellt, die komplexen Zusammenhänge werden aber meist nicht vermittelt. Einzelne wissenschaftliche Veröffentlichungen versuchen dennoch, sich von dieser Fokusbetrachtung zu lösen. Hierzu kann exemplarisch die Monografie von Marschner (2004) mit dem Titel „Wettbewerbsanalyse in der Automobilindustrie“ gezählt werden. Für die breit angelegte Analyse der automobilen Herausforderungen wird hierbei jedoch lediglich die reine Deskription gewählt, wodurch Implikationen der Herausforderungen zu großen Teilen vernachlässigt werden. Auch Tietze (2003) wählt in seiner Monografie „Strategische Positionierung in der Automobilbranche“ eine eher breite Herangehensweise an die Thematik. Mit seiner wissenschaftlichen Auseinandersetzung liefert er zwar einen fundierten Beitrag, fokussiert sich aber bei genauerem Hinsehen auf entwicklungsnahe Bereiche.

Vor diesem Hintergrund erscheint eine erneute, ganzheitliche Auseinandersetzung mit der Thematik durchaus lohnenswert. Arbeiten, die ähnlich der Vorliegenden eine *umfassende, integrative Sichtweise* verfolgen, nehmen eher eine vergangenheitsgerichtete Perspektive ein und zeichnen sich vor allem durch einen wirtschaftshistorischen Charakter aus – exemplarisch sei hier die Arbeit von Kuhlmann (2004) genannt – oder sie basieren auf Untersuchungen, die bereits sehr weit in der Vergangenheit liegen, und liefern somit kaum Erkenntnisse zu neueren Organisationsformen.<sup>31</sup> Hierunter fällt als prominentestes Beispiel das Werk „Strategy and Structure“ von Chandler (1993).<sup>32</sup> Sieht man ferner die gestiegene Technologiekonvergenz in

<sup>31</sup> Vgl. Snow et al. (2006), S. 6, und Donaldson (2006), S. 26f. Zur Unterscheidung von mechanistischen und organischen Organisationen sowie deren Auswirkungen auf die Fit-Überlegungen vgl. auch Eriksen (2006).

<sup>32</sup> Die Diskussion zum Verhältnis von Strategie und Struktur wird bis heute maßgeblich durch die Arbeiten von Chandler geprägt. Vgl. hierzu Galbraith/ Nathanson (1982), S. 12. Chandler (1993) erkannte bei seiner Analyse von amerikanischen Großunternehmen, dass die Unternehmen im Zeitverlauf einem vierphasigen Evolutionspfad folgen und jede Phase von einer bestimmten Strategie und Organisationsstruktur dominiert wird, wobei jede Strategie eine bestimmte Organisationsform impliziert (Strukturfolgehypothese). Vgl. Chandler (1993) und zusammenfassend u. a. auch Schewe (1998b), S. 55ff., Wolf (2000), S. 26ff., und Galbraith/ Nathanson (1982), S. 12ff. Neben der Strukturfolgehypothese und dem Evolutionspfad konnte Chandler (1993), S. 12ff. und 314ff., ferner Gründe für Probleme der Strategieimplementierung nachweisen. Diese grundlegenden Überlegungen von Chandler waren Basis und Ansatzpunkt einer Vielzahl von Folgestudien. So griff Scott (1973) Anfang der 70er-Jahre die Forschungsergebnisse von Chandler auf und entwickelte daraus ein Forschungsprogramm an der Harvard Business School. Insbesondere die daraus entstandenen Arbeiten von Wrigley (1970) und Rumelt (1988) beeinflussten nachträglich die Organisationslehre. Vgl. Frese (2000), S. 458, und für eine zusammenfassende Betrachtung der verschiedenen Arbeiten Schewe (1998b), S. 55ff., und Galbraith/ Nathanson (1982), 12ff.

der Automobilbranche,<sup>33</sup> so stellt sich erneut die Frage nach dem Spektrum und der Gestalt der Veränderungstreiber und den sich daraus ergebenden Herausforderungen für die Automobilhersteller und wirft die folgende Forschungsleitfrage auf:

*Forschungsleitfrage 1: Welche globalen Herausforderungen ergeben sich für die Automobilhersteller aufgrund der aktuellen und zukünftigen Veränderungstreiber?*

Daneben wurde die reine Deskription vieler Branchendarstellungen als ein Defizit in der Automobilforschung identifiziert. In einem zweiten Schritt ist daher ferner folgender Frage nachzugehen:

*Forschungsleitfrage 2: Welche strategischen Implikationen bringen die aktuellen Herausforderungen mit sich?*

Wie später in der Arbeit thematisiert, stellt die Organisationsstruktur zugleich die Folge aus der Strategiewahl sowie auch deren Basis dar und ist damit entscheidend für den unternehmerischen Erfolg. Treffend unterstreicht Mehl (1993) diesen Sachverhalt mit der Titelwahl seiner Monografie „Fiat Auto – Struktur schlägt Strategie“. Der integrative Ansatz der Arbeit verlangt daher eine ergänzende organisationale Betrachtung:

*Forschungsleitfrage 3: Welche organisatorischen Implikationen bringen die aktuellen Herausforderungen und die gewählten Strategien mit sich?*

Gründe für eine erneute Auseinandersetzung ergeben sich jedoch nicht nur aus der aktuellen Situation der Automobilbranche, sondern auch aus der Weiterentwicklung der zugrunde liegenden theoretischen Konzepte. In der Strategieforschung sei hier insbesondere auf die Lehre des *strategischen Managements*<sup>34</sup> verwiesen, die eine Synthese der markt- und ressourcenorientierten Sichtweise sucht. Zusätzlich zu einer Sichtweise der Strategie als Umfeldreaktion rückt somit das interne Leistungspotenzial der Unternehmung mit in den Betrachtungsfokus. Es ist also durchaus von Interesse, die strategischen Implikationen vor diesem erweiterten inhaltlichen Rahmen erneut zu betrachten:

---

<sup>33</sup> So bestimmt schon heute die Informations- und Kommunikationstechnologie einen entscheidenden Teil des Nutzenwertes eines Automobils. Vgl. Pries/ Hertwig (2005), S. 7.

<sup>34</sup> Zum Strategischen Managements vgl. u. a. Müller-Stewens (1992), Müller-Stewens/ Lechner (2003), Collis (1991), Knyphausen (1993), Grant (1991), Ansoff et al. (1976) und Ansoff (1990).