

Nicole Hahne

**Markteintrittsstrategie für
Schiebedachantrieb in den USA. Herleitung,
Fundierung und Empfehlung vor dem
Hintergrund interkultureller Unterschiede
zwischen den USA und Deutschland**

Magisterarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2001 GRIN Verlag GmbH
ISBN: 9783668290044

Nicole Hahne

Markteintrittsstrategie für Schiebedachantrieb in den USA. Herleitung, Fundierung und Empfehlung vor dem Hintergrund interkultureller Unterschiede zwischen den USA und Deutschland

Examicus - Verlag für akademische Texte

Der Examicus Verlag mit Sitz in München hat sich auf die Veröffentlichung akademischer Texte spezialisiert.

Die Verlagswebseite www.examicus.de ist für Studenten, Hochschullehrer und andere Akademiker die ideale Plattform, ihre Fachtexte, Studienarbeiten, Abschlussarbeiten oder Dissertationen einem breiten Publikum zu präsentieren.

VORWORT

„Vision ist die Kunst, unsichtbare Dinge zu sehen.“ (Jonathan Swift)

Auf den ersten Blick mag die Themenstellung dieser Arbeit ungewöhnlich, ja geradezu vermessen erscheinen.

Markteintrittsstrategien sind im Zeitalter der Globalisierung keine Besonderheit mehr, hierzu finden sich mannigfaltige globale und länderspezifische Ansätze.¹ Interkulturelle Strategien für Hersteller von Schiebedachantrieben im Sinne einer integrierten Analyse der Beziehungen zwischen Konsumenten, Fahrzeugherstellern, Systemlieferanten und Komponentenhersteller dagegen waren bisher weder Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen noch unternehmensstrategischer Betrachtungen.

Die weltweite Neudefinition des Selbstverständnisses und Aufgabenbereiches der Zuliefererindustrie stellt jedoch zunehmend Lieferanten der zweiten Stufe vor eine Neuorientierung ihrer Strategie.

Häufig wird der Faktor „Mensch“ und damit auch seine spezifische kulturelle Disposition ausgeklammert. Aufgrund des globalen Wettbewerbs sowie qualitativer und preislicher Angleichungen von industriellen Komponenten wird eine konsumenten- und markenstrategische Ausrichtung entlang der automobilen Wertschöpfungskette jedoch zunehmend zum Erfolgskriterium.

Diese Arbeit ist entstanden mit Unterstützung der Firma Siemens AG Automobiltechnik in Würzburg, einem Komponentenhersteller.

Sie soll zweierlei Anforderungen gerecht werden: Einerseits als Basis für die Entwicklung einer praxisorientierten Markteintrittsstrategie USA für Schiebedachantriebe dienen, andererseits theoretisch fundiert und unter besonderer Berücksichtigung interkultureller Unterschiede interdisziplinäre Denkanstöße liefern.

¹ Einen guten Überblick über Strategiekonzepte liefern ESCHENBACH ; KUNESCH 1994; zu internationaler Standortwahl und Markteintritt vgl. AUTSCHBACH 1997, GOETTE 1994, LANGE 1995, MEFFERT ; BOLZ 1998, PERLITZ 1995, PORTER 1989a, REMMERBACH 1988

So plädieren etwa Meckl ; Rosenberg (1995: 211ff) dafür, die strikte Abgrenzung zwischen volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Betrachtungsweisen zugunsten einer global aussagefähigen Analyse internationaler Wettbewerbsfähigkeit aufzuheben.

Auch in der Strategieforschung kommt dem ganzheitlichen², generalistischen Ansatz eine zunehmende Bedeutung zu:

„Gemeint ist damit ein integrierendes, zusammenfügendes Denken, das auf einem breiteren Horizont beruht, von größeren Zusammenhängen ausgeht, und viele Einflussfaktoren berücksichtigt, das weniger isolierend und zerlegend ist als das übliche Vorgehen. Ein Denken also, das mehr demjenigen des viele Dinge zu einem Gesamtbild zusammenfügenden Generalisten als dem analytischen Vorgehen des auf ein enges Fachgebiet beschränkten Spezialisten entspricht“ (ULRICH ; PROBST 1988: 11).

Mein Ansatz soll deshalb sein, die meist rein betriebswirtschaftlichen Analysen zu Markteintritten um eine weitere Dimension zu erweitern: die Relevanz des kulturellen Umfeldes.

Interkulturelle Betrachtungsweisen von kaufmännischen und industriellen Geschäftsabläufen sind nicht beliebt und stoßen häufig auf Ablehnung:

„Die Kultur hat als erklärende Variabel unter anderem deshalb einen so schweren Stand, weil ihre Erfassung große Probleme bereitet. Die Ergebnisse und Auswirkungen kultureller Unterschiede sind nicht von der Hand zu weisen. Aber die Beschreibung, Kategorisierung und Analyse dessen, was Kultur ausmacht, ist nicht einfach. . . . Insgesamt entstand die Tendenz, die Einflußgröße, Kultur' außen vor zu lassen. Die Vertreter der Globalisierung der Märkte, mit Theodore Levitt³ als bekanntestem Anführer, nehmen bis heute diese Haltung ein“ (USUNIER ; WALLISER 1993: V).

Bei ausführlichen Gesprächen mit Mitarbeitern und Experten im Laufe der Entstehung dieser Arbeit klang allerdings immer wieder die Notwendigkeit einer interdisziplinären Betrachtungsweise, auch unter Berücksichtigung des Aspektes der Kultur, an.

² vgl. PFÄNDNER 1992: 169ff zur Gegenüberstellung von mechanistischem und ganzheitlich-systematischem Weltbild

³ vgl. Kapitel 2.1.3

Was genau verbirgt sich eigentlich hinter dem leicht esoterisch anmutenden Begriff „Kultur“?

Ein Beispiel: Während eines Workshops sagte ein Kollege zu mir: „In Italien werden Schiebedächer kaum verkauft. Das liegt allerdings an der Hitze dort und nicht an der Kultur.“

Hier stellt sich die Frage, wie man den Begriff der Kultur⁴ definiert. Eine Möglichkeit ist die, Kultur als Antwort einer Gruppe von Menschen einer bestimmten Region auf die dort gegebenen klimatischen und geografischen Gegebenheiten zu betrachten. Als Reaktion auf die jeweiligen Umweltbedingungen entwickeln sich im Laufe der Zeit spezifische Artefakte, Rituale, Institutionen, Werte und Normen (vgl. HOFSTEDE 1997: 12ff).

Eine Präferenz für oder gegen ein Produkt aufgrund der klimatischen Gegebenheiten in einer Region kann demnach als Ausdruck kultureller Prägung betrachtet werden.

Die Frage müsste also richtiger lauten: „Was ist eigentlich nicht Kultur?“

Ohne die tatkräftige Unterstützung unzähliger Helfer und Helferinnen wäre diese Arbeit sicher nur eine Vision geblieben. Vor allem sind hier Prof. Dr. Jürgen Beneke, Dr. Raymund Müller und Bruce Irwin als engagierte und kritische Betreuer zu nennen. Ganz besonderer Dank gilt auch den vielen Informanten, die sich teilweise stundenlang Zeit für meine Fragen genommen haben. Nicht zuletzt danke ich meiner Familie und meinen Freunden für ihre Geduld und ihr Verständnis. Stefan Schulze gilt ein besonderes Dankeschön für seine grafische und technische Unterstützung.

⁴ „Kultur ist ein welterklärendes und handlungssteuerndes System von Selbstverständlichkeiten. . . . Handlungssteuernde Selbstverständlichkeiten sind vor allem Einstellungen, Überzeugungen und Werte. . . . Jede Kultur beantwortet die Fragen, die das Überleben aufwirft, auf ihre Weise; diese Antworten befinden sich in einem Fließgleichgewicht zur jeweiligen Umwelt. . . . Artefakte (Straßen, Kanäle, Häuser, Tempel, Kirchen) und Lebensformen (Ackerbau, Viehzucht, Industrie, Politik, Religion, Kunst) sind Ausdruck und Ergebnis von Kultur.“ (FORSCHUNGSSTELLE FÜR INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION 1997: 5)

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	8
2	STRUKTURWANDEL IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE: KONSEQUENZEN FÜR ZULIEFERER	11
2.1	Neupositionierung der Zuliefererindustrie	14
2.1.1	Innovative Kooperationsformen	15
2.1.2	Kundenorientierung in Vertrieb und Marketing	18
2.1.3	Im Blickfeld: Der (Welt-)Konsument	20
3	KULTURALANALYSE: DER US-AMERIKANISCHE MARKT	27
3.1	Die „amerikanische“ Kultur	28
3.1.1	Das Wertesystem	30
3.1.2	Werteorientierte Einstellungen und Handlungsmuster	33
3.2	Konsumentenverhalten in den USA	38
3.2.1	Produkte und Marken	41
3.2.2	Risikowahrnehmung: Verbraucherschutz und Produkthaftung	44
4	DER MARKT FÜR FAHRZEUG-DACHSYSTEME	48
4.1	Der Markt für Fahrzeug-Dachsysteme in Deutschland	49
4.1.1	Strategische Relevanz des Schiebedaches für Autohersteller	50
4.1.2	Direktvertrieb und Aftermarket	60
4.1.3	Ausstattungskonkurrenz: Klimaanlage und andere Extras?	64
4.1.4	Produktkonkurrenz: Cabriolet?	67
4.1.5	Trends in Deutschland	69
4.2	Der Markt für Fahrzeug-Dachsysteme in den USA	78
4.2.1	Strategische Relevanz des Schiebedaches für Autohersteller	79
4.2.2	Direktvertrieb und Aftermarket	92
4.2.3	Ausstattungskonkurrenz: Klimaanlage und andere Extras?	94

4.2.4 Produktkonkurrenz: Cabriolet?	97
4.2.5 Trends in den USA	99
5 STRATEGIEFAHRPLAN FÜR EINEN KOMPONENTENHERSTELLER	105
5.1 Das Szenario: Strategien der System- und Komponentenlieferanten	105
5.1.1 Komponentenlieferanten	106
5.1.2 Systemhersteller	112
5.2 Station 1: Strategische Neupositionierung in Europa	123
5.2.1 Fokus: Systemlieferanten	125
5.2.2 Fokus: Fahrzeughersteller	130
5.2.3 Fokus: Konsumenten	132
5.3 Station 2: Markteintritt USA – Chancen und Risiken	133
5.3.1 Kundenpotenzial	135
5.3.2 Geschäftskultur in den USA	142
5.3.3 Formen und Timing des Markteintrittes	145
5.3.4 Strategisches Ziel: Sicherung von Wettbewerbsvorteilen	149
INDEX	153
QUELLENVERZEICHNIS	157
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	157
TABELLENVERZEICHNIS	159
LITERATURVERZEICHNIS	160
MÜNDLICHE UND SCHRIFTLICHE ÄUSSERUNGEN VON FACHLEUTEN	181
ANHANG I	185
KONTAKT- UND INFORMATIONSQUELLEN	185
ANHANG II	191
EXPERTEN-INTERVIEWS	191

ANHANG III

199

HÄNDLER-UMFRAGE

199

1 EINLEITUNG

Das Vorgehen bei der Konzeption der vorliegenden Arbeit beinhaltet vor allem fünf Schritte, die auch die Marketingexpertin Astrid Mai (2001: 134f) im Rahmen ihrer Strategieleitung empfiehlt:

- 1) Informationen sammeln
- 2) Informationen gewichten
- 3) Informationen vernetzen und gegenseitige Abhängigkeiten und Einflüsse abschätzen
- 4) Diese mit dem Unternehmen und den Produkten in Verbindung setzen
- 5) Mögliche Handlungsalternativen entwerfen, präzise genug, um sie umzusetzen und flexibel genug, um sich verändernden Bedingungen anzupassen

Die **Informationssammlung** erstreckte sich auf teilnehmende Beobachtung der Abläufe im Unternehmen während einer dreimonatigen Mitarbeit am Standort Würzburg, Gespräche mit Mitarbeitern aus Vertrieb, Strategie und Entwicklung sowie der Teilnahme an einem Workshop zum Thema „Schiebedach-Strategie“. Ergänzt wurden diese Informationen durch einen einwöchigen Aufenthalt in den USA am Produktionsstandort von Siemens Automotive in Gainesville/GA sowie in Detroit/MI bei derzeitigen und potenziellen Kunden. Dort wurden Experten-Interviews mit Unternehmensberatern und Schiebedachlieferanten sowie Händler-Interviews in diversen Vertriebsniederlassungen durchgeführt. Auch in Deutschland wurden Experten und Vertriebspartner in Form von Interviews und Umfragen um ihre fachliche Meinung gebeten. Ergänzt wurden die eigenen empirischen Erhebungen durch die Auswertung der Werbematerialien von Komponenten-, System- und Fahrzeugherstellern, internen Publikationen und Daten, Marktforschungstrends, Tagungsbeiträgen, Presseberichten, einschlägiger wissenschaftlicher Literatur sowie unzähligen Telefonaten und Emails.

Die Analyse der amerikanischen Kultur basiert vorwiegend auf wissenschaftlich anerkannter Literatur zu interkulturellen Fragestellungen, jahrelanger

landeskundlicher und interkultureller Studien und Forschung an der Universität Hildesheim sowie einem einjährigen Studienaufenthalt in den USA.

Die anschließende **Informationsgewichtung und –Vernetzung** findet ihren Niederschlag in der Struktur der vorliegenden Arbeit.

Im Anfangs-Kapitel werden die sich wandelnden Beziehungen entlang der automobilen Wertschöpfungskette mit speziellem Fokus auf den Konsumenten sowie die damit verbundene kulturelle Relevanz erläutert. Dies bildet den Rahmen der gesamten Arbeit, indem es den Endkunden und dessen kulturelle Besonderheiten mit in die strategischen Entscheidungen eines Komponentenherstellers mit einbezieht.

Kapitel 3 verengt sodann den Blickwinkel auf die kulturellen Spezifika des amerikanischen Marktes. Es wird ein Überblick über Aspekte der amerikanischen Kultur und des Konsumentenverhaltens gegeben. Wo angebracht, werden hier bereits Relationen zur Bedeutung des Fahrzeuges in den USA hergestellt.

Nach dieser Zusammenführung der Themenstränge wird in Kapitel 4 der Markt der Fahrzeug-Dachsysteme in Deutschland und den USA kontrastiv beleuchtet. Wie sehen Fahrzeughersteller, Händler und auch der Autofahrer diese Ausstattungsoption? Bestehen hierbei kulturelle Unterschiede?

Kapitel 5 schließlich stellt die konkrete Relation zum Unternehmen her – als **Handlungsempfehlung** für einen Komponentenhersteller, wie zum Beispiel Siemens AG Automobiltechnik. Die Basis bilden die Erkenntnisse aus den vorigen Kapiteln.

Die eigene Erfahrung zeigt, dass gerade die Informationsbeschaffung zu ausländischen Märkten äußerst mühselig und langwierig sein kann – trotz Internet. Deshalb finden sich im Anhang zur weiterführenden Recherche

wichtige Adressen zu den USA, Interkulturellem Training, der Automobilindustrie sowie Marktforschungstipps.

Außerdem enthält der Anhang die ausführlichen grafischen Darstellungen der empirischen Erhebungen.

2 STRUKTURWANDEL IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE⁵: KONSEQUENZEN FÜR ZULIEFERER

Globalisierung, Modularisierung sowie die ungebrochene Konzentrationswelle dominieren bereits seit einigen Jahren das Geschehen in der Automobilindustrie.

Die Konsequenzen des in den 80er Jahren⁶ vielzitierten Phänomens der **Globalisierung**⁷ der Märkte stellt für immer mehr Unternehmen auch im 21. Jahrhundert nach wie vor eine Herausforderung dar:

„Die Abgrenzung in inländische und ausländische Aktivitäten verschwimmt immer mehr, agiert wird auf einem weltumspannenden Markt. Dieser Markt rückt durch die neuen Möglichkeiten der Telekommunikation, des Internets und anderer Vernetzungsformen ständig weiter zusammen. Dennoch bleiben auf dem globalen Markt Grenzen physischer, räumlicher, sprachlicher, kultureller, technischer oder auch fiskalischer Art und spezielle nationale Besonderheiten und Fähigkeiten bestehen, . . .“ (VDA 2000).

Der Einfluss dieser globalen Entwicklung erstreckt sich über die multinationalen Autogiganten mittlerweile in zunehmendem Maße auch auf die Aktivitäten der automobilen Zuliefererindustrie. Nicht nur, dass Lieferanten ihren Kunden in ausländische Märkte folgen, sie stehen vermehrt unter dem Druck, durch die steigende Praxis des „Global Sourcing“⁸ weltweit konkurrenzfähig zu agieren.

„Einer weltweit angelegten Untersuchung der Unternehmensberatung Roland Berger & Partner zufolge wird der Anteil der plattformbasierten Pkw-Markteinführungen innerhalb der nächsten zehn Jahre von aktuell

⁵ Zu den Konsequenzen des Strukturwandels vgl. BAUR et al 2000, MCKINSEY & COMPANY 1999

⁶ vgl. PORTER 1989b, OHMAE 1985

⁷ „Der Begriff ‚Globalisierung‘ bedeutet das Zusammenwachsen der Märkte der Industrieländer und einiger Schwellenländer für zahlreiche Produkte und Dienstleistungen zu einer Wettbewerbsarena: Es entsteht eine neue Form des weltweiten Wettbewerbs. Die zunehmende Verflechtung der Wirtschaft zeigt sich an den Wanderungsbewegungen der Industrie, an den globalen Investitionsströmungen, an der wachsenden Zahl der grenzüberschreitenden Kooperationen und Fusionen und der zunehmenden Zahl multinationaler Unternehmenskäufe. Sie zeigt sich an der Mobilität des Kapitals, der Investoren und Führungskräfte.“ (PFÄNDNER 1992: 39)

⁸ Praxis der Fahrzeughersteller, ihre Zulieferer weltweit zu akquirieren

65 Prozent auf dann mehr als 80 Prozent zunehmen. Gleichzeitig wird sich die Modellpalette weiter ausweiten, eine Politik, die vor allem entwicklungstechnisch von den Fahrzeugherstellern allein nicht zu handhaben ist. Kürzere Lebenszyklen der Modelle, die Konzentration auf Kernkompetenzen, die zunehmende Bedeutung der Elektronik im Fahrzeug: Viele Gründe sprechen für das weitere Outsourcing sowohl von Produktions- als auch Entwicklungsleistungen“ (VDA 2000).

Diese und ähnliche Prognosen weisen auf die zunehmende **Modularisierung** von Fahrzeugen hin. So besteht beispielsweise der Pontiac Aztek unter anderem aus 32 zugekauften Modulen. Dies böte den Fahrzeugherstellern laut einer Studie des ‚Office for the Study of Automotive Transportation‘ der Universität Michigan ein Kostensparungspotenzial von 15 Prozent. Außerdem können durch die so gewonnene Zeit Modelle bereits in 24-Monats-Zyklen entwickelt werden (vgl. o.v. 2000f: 96).

Die zunehmende Internationalität und parallele Verlagerung von Entwicklungskompetenzen auf die Zuliefererbetriebe bewirken **Konzentrationsprozesse** entlang der Wertschöpfungskette. Diese wird üblicherweise in pyramidenförmiger Struktur, der „Zuliefererpyramide“, dargestellt. Das Konzept basiert auf der Praxis japanischer Hersteller-Lieferanten-Beziehungen (vgl. CLARK ; FUJIMOTO 1991: 139):

„[...] Die dort übliche pyramidenförmige Lieferantenstruktur ist davon geprägt, daß der Automobilhersteller mit erheblich weniger Lieferanten direkt zusammenarbeitet (sogenannte ‚first-tier-suppliers‘, d.h. ‚Zulieferer der 1. Stufe‘), die erheblich komplexere Komponenten (d.h. in der Regel Komponentensysteme) an den Fahrzeughersteller liefern. Die Zulieferer der ersten Stufe verfügen selbst über weitere Zulieferer. Diese Struktur setzt sich in mehreren Stufen nach unten fort. Zwischen Automobilhersteller und den Zulieferern der ersten Stufe bestehen enge Beziehungen, die von intensiver Kommunikation, personeller und kapitalmäßiger [sic] Verflechtung, langfristigen Verträgen und großer gegenseitiger Abhängigkeit geprägt sind“ (HIRMER 1993: 293f).

Das japanische Konzept findet mittlerweile auch in Europa seine Anwendung. Wie bei vielen anderen kulturell geprägten Managementkonzepten zeigt sich, dass Praktiken, die in einem Land funktionieren, in einem anderen wenig effektiv sein können (vgl. BENEKE 1998a: 7f).

In Europa wird der Zuliefererstruktur folgende Entwicklung vorausgesagt. „Die Fortschreibung der aktuellen Entwicklung der Zuliefererstruktur läuft auf die Bildung von Megalieferanten als erste Zuliefererebene hinaus. Ausgangspunkt sind dabei die weitere Verringerung der Zahl der Systeme und Module, die letztlich das fertige Fahrzeug bilden, sowie die Verringerung der Anzahl der für diese Einheiten in Frage kommenden Zulieferer. In Teilbereichen ist diese Entwicklung bereits eingetreten“ (VDA 2000).

Laut einer Studie der Unternehmensberatung Pricewaterhouse Coopers (PWC) seien die Effekte dieser völligen Neuordnung der Branchenstruktur vergleichbar mit der Einführung der Fließbandfertigung durch Henry Ford im Jahre 1913 (vgl. o.v. 2000f: 58).

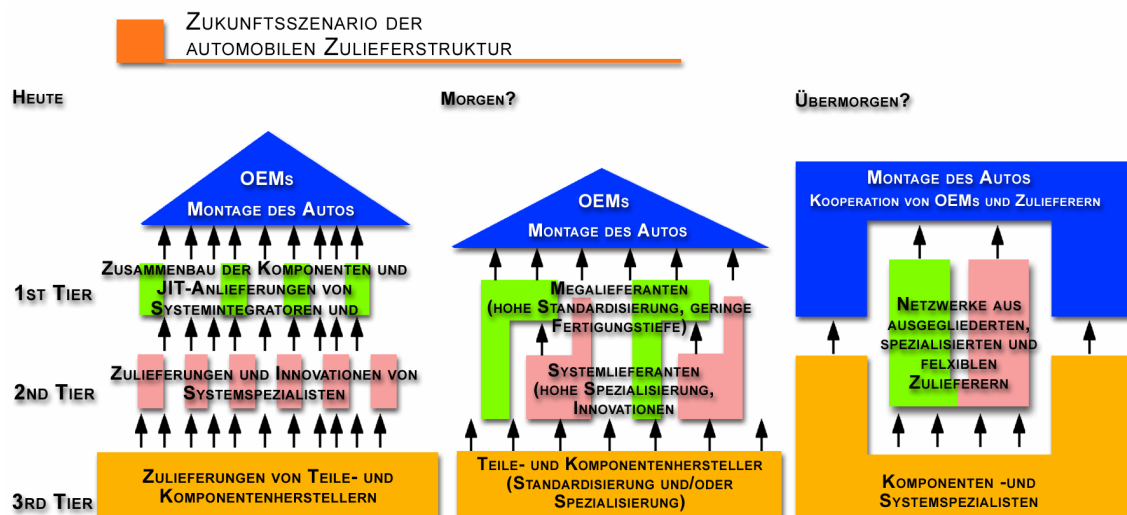


Abb. 1: Zukunftsszenario der automobilen Zuliefererstruktur

Quelle: VDA 2000

Diese Entwicklung erfordert sowohl von Systemlieferanten⁹ (1st Tier) als auch Komponentenerstellern (2nd Tier) eine Neuausrichtung ihrer Strategien.

⁹ Die Abgrenzung der Begriffe „System“, „Modul“ und „Komponente“ ist nicht immer eindeutig zu bestimmen. Der VDI gibt folgende Definition: „... Es wäre aber unvollständig, würde man den Begriff des Systems nicht als Ganzheit des Prozesses verstehen. Dies bedeutet, daß dieses technische System den vollständigen Prozeß von der Konzeptidee über die Entwicklung und Produktion bis zur JIT-Anlieferung an das Montageband des Fahrzeugherstellers umfaßt. In diesem Zusammenhang sei auch auf die begriffliche Unterscheidung zum Modul hingewiesen, das wir im Gegensatz zum funktionsorientierten System als produktionsorientierte, gebündelte Beschaffungsumfänge aus Komponenten über

Gerade für 2nd Tier-Lieferanten bedeutet dies, den Begriff „Kunde“ neu zu definieren. Ändert sich die Zuliefererstruktur langfristig so, wie in der Abbildung dargestellt, dann wären dies neben den Systemlieferanten auch direkt die Fahrzeughersteller. Diese würden – so PWC – im Sinne von „Vehicle Brand Owners“ (VBO), also Markeninhabern, umfassende, innovative Konzepte zur individuellen Mobilität anbieten und diese selbst oder über Dritte vermarkten. Markenpflege und Kundenbindung rücken auch hier in den Mittelpunkt. Im Zuge dieser Entwicklung tritt auch der ehemals so fern erscheinende Konsument in das Blickfeld der Zulieferer und somit auch die Neudefinition des Marktes. Dieser ist – wie bereits erwähnt – weltumspannend und erfordert eine völlig neue Kompetenz: kulturspezifische Marktkenntnis.

2.1 Neupositionierung der Zuliefererindustrie

Die Verschiebung der Strukturen führt dazu, eine rein produktorientierte Strategie kunden- und marktorientierter zu gestalten:

„Wer in Zukunft am Markt erfolgreich sein will, muss Technik und Markt als gleichwertige Antriebskräfte begreifen. Kundenorientierte Innovationen machen Produkte und Marken erfolgreich. Insbesondere aber die Schärfung der Markenprofile, das Denken in Markenwelten und Markenfamilien wird zum erfolgsbestimmenden Faktor der Unternehmensstrategie. Die stärkere Ausrichtung der Marken an den Bedürfnissen und Anforderungen der einzelnen Kunden führt auch zu einer Vertiefung der Partnerschaft zwischen Hersteller und Zulieferer. Der Zulieferer im Ausstattungsbereich wird mit in die Marktverantwortung einbezogen und muss damit die gesamte Wertschöpfungskette beherrschen“ (MAY 1999: 10).

Systemgrenzen hinweg verstehen. Ein Systemlieferant übernimmt also für diese beschriebenen Umfänge die vollständige Verantwortung. Er verfügt nach dieser Definition über Entwicklungskompetenz sowie Fertigungs- und Logistik-Know-How.“ (BERGER 1997: 123f)

2.1.1 Innovative Kooperationsformen

Der Verband der Automobilindustrie (VDA) zeigt für die Zulieferer folgende strategische Kooperationsalternativen auf:



QUELLE: INNOMOTIVE AG

Abb. 2: Automobilzulieferer: Strategische Alternativen

Quelle: VDA 2000

Kooperationen und Marktpartnerschaften entlang der Wertschöpfungskette zeugen von Kundenorientierung und können zum entscheidenden Differenzierungspotenzial gegenüber dem Wettbewerb werden. Japanische Hersteller praktizieren diese Partnerschaftlichkeit bereits seit langem: „Einkauf umfasst heute nicht mehr nur die Beschaffung von Teilen, sondern auch den Aufbau von Partnerschaften. Wir müssen unsere Lieferanten spüren lassen, dass wir uns um ihr Wohlbefinden, ihre finanzielle Gesundheit, ihre Ausbildung und weitere Qualifizierung und auch um ihr Gedeihen kümmern“ (Dave Nelson, Honda-Chefeinkäufer in: o.v. 1996a: 38).

Noch 1993 stellte Hirmer (1993: 294) fest, dass deutsche, europäische und amerikanische Hersteller noch kein solch integriertes Instrumentarium entwickelt hätten.

Mittlerweile erwarten Fahrzeughersteller immer häufiger, dass ihre Zulieferer ihnen partnerschaftlich als „Problemlöser“ zur Seite stehen und innovative entwicklungs- und prozessorientierte Konzepte unterbreiten: „. . . Besides, we expect our suppliers to constantly search for innovations, not only product related but also process related innovation, and that they share with us their discoveries in the very early stage of the development process“ (Francisco Garcia Sanz, VW-Chefeinkäufer, in: LAMBOLEY 2000: 67).

Hierfür sind einige Hersteller sogar bereit, höhere Preise zu zahlen: “Wir suchen nicht die billigsten, sondern die besten Lösungen” (Wilhelm Becker, BMW-Chefeinkäufer, in: o.v.1996a: 38).

Als kompetente Partner werden vor allem die Zulieferer gesehen, die auch ihr Management und ihre Unternehmenskultur den sich verändernden Bedingungen anpassen: „I pay a lot of attention to the ‚soft factors‘. I go to the shop floor and talk to the people. How do they work? How do they view their work? Do they work in teams? Are they self-responsible? . . . „Developers still haven’t reached the level of cooperation needed for turnkey projects. The process / project management skills are absolutely essential but nobody has them” (ARTHUR D. LITTLE ; VALMET AUTOMOTIVE INC. 1998).

Die Möglichkeit einer Marktpartnerschaft hat beispielsweise der Zulieferer von Dach- und Thermosystemen, Webasto AG Fahrzeugtechnik¹⁰, realisiert und kommuniziert über seine Homepage¹¹: “Partnerschaftliche Zusammenarbeit heißt für uns, die Kunden über den gesamten Zeitraum der Produktentwicklung und –lebensdauer zu begleiten. Mit unserem Know-how unterstützen wir die Fahrzeughersteller aktiv bei Produktanläufen vor Ort und der Positionierung unserer Produkte am Markt.“

¹⁰ Unternehmensanalyse Webasto vgl. Kapitel 5.1.2

¹¹ <<http://www.webasto.de>>

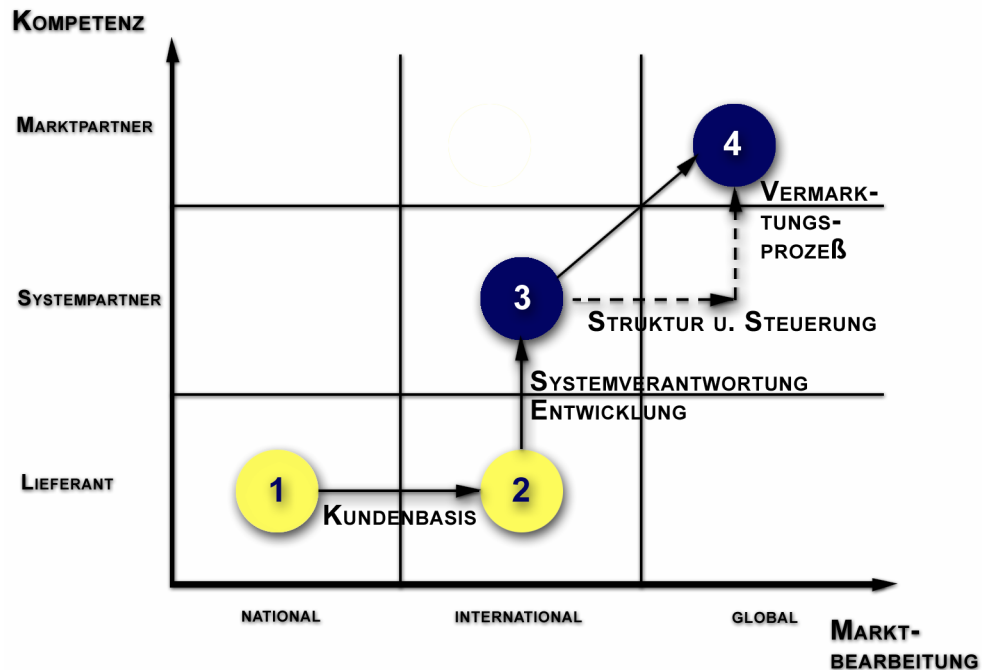


Abb. 3: Webasto – Vom nationalen Lieferanten zum globalen Marktpartner
Quelle: Webasto AG Fahrzeugtechnik (Automobilforum Stuttgart 24. April 1996)

Kommunikation muss entlang der gesamten Wertschöpfungskette stattfinden und darf sich nicht mehr allein auf den direkten Kunden oder Lieferanten beziehen. Ein ständiger Dialog sorgt für Synergieeffekte und flexible Reaktionen auf die sich immer schneller wandelnden Anforderungen des Marktes: „Zeit ist Geld . . . Die Modellzyklen werden kürzer und kürzer. Schnell, schneller heißt heute das Spiel. Gefragt sind schnellere Auftragsbearbeitung und kürzere Lieferzeiten. Wir reden heute schon von 16 Tagen vom Auftragseingang bis zur Lieferung“ (Carlos Mazzorin, Vice President of Production Purchasing bei Ford in: o.v. 1996a: 36).

Am 25. Februar 2000 kündigten DaimlerChrysler, Ford und General Motors den Aufbau von „Covisint“¹² an, einem weltweiten Internet-basierten Marktplatz zwischen Automobilherstellern und Zulieferern.¹³

Die Teilnehmer erhoffen sich von Covisint schnellere Reaktionen auf Veränderungen des Marktes, bessere und effizientere Zusammenarbeit zwischen Kunden und Lieferanten, weltweite Kommunikation und Informationsübermittlung in Echtzeit und somit eine höhere Effizienz über die ganze Wertschöpfungskette (vgl. DAIMLERCHRYSLER AG 2000b).

Die Möglichkeiten der modernen Informationstechnologie ersetzen den direkten Kundenkontakt jedoch nicht, sie können ihn lediglich unterstützen:

„Elektronische Marktplätze werden die Kommunikation vereinfachen und beschleunigen, aber nicht den Wertschöpfungsprozess revolutionieren. Und die persönliche Begegnung von Entwicklern, Vertriebsexperten und Einkäufern wird auch durch die elektronischen Marktplätze nicht verzichtbar“ (VDA 2000).

2.1.2 Kundenorientierung in Vertrieb und Marketing

Gerade der **persönliche Kundenkontakt** und die intensive Pflege von Geschäftsbeziehungen sind auch im Zeitalter von Email und Videokonferenzen von entscheidender Bedeutung – besonders auf internationaler Ebene (vgl. KRAFFT et al. 2001: 58). Häufig kommen Geschäfte aufgrund von Missverständnissen, Unkenntnis oder geringem Informationsgrad nicht zustande. Eine von der WHU Vallendar durchgeführte Analyse der Vertriebsprozesse im Maschinenbau „Vertriebs-Information-Panel“ kommt zu dem Ergebnis, dass derzeit selbst aktive Kunden nur mit durchschnittlich

¹² „Die drei Silben ‚Co‘, ‚Vis‘ und ‚Int‘ stehen für die Ziele und das Selbstverständnis dieser größten Internet-Plattform der Welt, . . . Connectivity, Collaboration und Communication, Visibility und Vision sowie Integration und Internationalität.“ (DAIMLERCHRYSLER AG 2000a)

¹³ Große Zulieferer wie Bosch, Conti und ZF Friedrichshafen arbeiten ebenfalls an der Entwicklung von Internet-Plattformen. ‚CompeteS‘ nennt der Stuttgarter Elektronik-Spezialist Robert Bosch sein neues Einkaufsprogramm (FOCUS MEDIALINE 2000: 6).