

Heike Proff • Harald Proff

Dynamisches Automobilmanagement

Strategien für international
tätige Automobilunternehmen
im Übergang in die Elektromobilität

2., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Springer Gabler

■ Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Teil I: Herausforderungen für das internationale Automobilmanagement – eine Einführung	17
1. Automobilindustrie – eine faszinierende Branche mit Dynamisierungsdruck	19
2. Grenzen statischer Strategien bei starken Veränderungen in Umfeld und Unternehmen	25
3. Konzept eines dynamischen internationalen Automobilmanagements	33
4. Besondere Bedeutung des dynamischen internationalen Automobilmanagements im Aufbruch in die Elektromobilität	41
5. Ziel und Aufbau des Buches	44
Teil II: Wettbewerb um die effizienteste Umfeldanpassung in der Automobilindustrie	49
1. Kapitel: Dynamische Strategien im Wettbewerb um die effizienteste Umfeldanpassung	51
1.1 Notwendigkeit einer effizienten Anpassung an Wandel und externe Schocks	52
1.2 Risiko- und Krisenmanagement als umfeldbezogene dynamische Strategien	58
1.3 Unzureichende Risikobewertung und langsame Krisenreaktion als Probleme bei der Umsetzung umfeldbezogener dynamischer Strategien	61
2. Kapitel: Unzureichende Risikobewertung – Vorsprung durch systematisches Risikomanagement...	63
2.1 Unzureichende Risikobewertung der Automobilunternehmen bei wirtschaftlichem, technologischem und demographischem Wandel	64
2.2 Grundlagen für ein rationales Entscheiden unter Risiko bei vorhersehbaren Veränderungen	67
2.3 Systematisches Risikomanagement als dynamische Strategie zum Umgang mit Risiken bei Wandel	70

2.4	Besondere Bedeutung eines systematischen Risikomanagements im Übergang in die Elektromobilität	82
2.5	Schlussfolgerungen für ein systematisches Risikomanagement in der Automobilindustrie	86
3. Kapitel:	Langsame Krisenreaktion	
	– Vorsprung durch systematisches Krisenmanagement ...	91
3.1	Automobilunternehmen mit langsamen Reaktionen bei unvorhersehbaren Ereignissen	93
3.2	Anpassungstheoretische Grundlagen für schnelle Reaktionen auf unvorhersehbare Veränderungen	95
3.3	Systematisches Krisenmanagement als dynamische Strategie bei unvorhersehbaren Veränderungen	98
3.4	Besondere Bedeutung eines systematischen Krisenmanagements im Übergang in die Elektromobilität	108
3.5	Schlussfolgerungen für ein systematisches Krisenmanagement in der Automobilindustrie	109
Teil III:	Wettbewerbskampf um Marktanteile in der Automobilindustrie	113
4. Kapitel:	Dynamische Strategien im Wettbewerbskampf um Marktanteile	115
4.1	Notwendigkeit großer Investitionen in Produkte und Ländermärkte	117
4.2	Gleichteilmanagement, Mehrmarktmanagement und Kooperationsmanagement als wettbewerberbezogene dynamische Strategien	122
4.3	Sinkendes Preispremium, Wertschöpfungskonkurrenz und Wertvernichtung als Fehlentwicklungen bei der Umsetzung wettbewerberbezogener dynamischer Strategien	125
5. Kapitel:	Sinkendes Preispremium durch zu wenig differenzierte Gleichteilstrategien	
	– Vorsprung durch effizientes Preispremium-Management	129
5.1	Prozess eines Gleichteilmanagements in der Automobilindustrie	132
5.2	Sinkendes Preispremium als Fehlentwicklung des Gleichteilmanagements – verstärkt durch die abnehmende Bedeutung des Autos als Statussymbol	139
5.3	Erklärungen von Mehrperiodenspielen als Grundlage für ein Preispremium-Management	143

5.4	Effizientes Preispremium-Management als dynamische Strategie zur Vermeidung der Fehlentwicklung beim Gleichteilmanagement	145
5.5	Besondere Bedeutung eines effizienten Preispremium-Managements im Übergang in die Elektromobilität	154
5.6	Schlussfolgerungen für ein effizientes Preispremium-Management in der Automobilindustrie	159
6. Kapitel: Wertschöpfungskonkurrenz		
– Vorsprung durch koordiniertes		
Mehrmarktmanagement		163
6.1	Prozess eines Mehrmarktmanagement in der Automobilindustrie als Weiterentwicklung des Managements der internationalen Marktbearbeitung	166
6.2	Zunehmende Wertschöpfungskonkurrenz als Fehlentwicklung des Mehrmarktmanagements	174
6.3	Erklärung der Koordination innerhalb multinationaler Unternehmen als Grundlage für ein koordiniertes Mehrmarktmanagement	177
6.4	Entwicklung eines koordinierten Mehrmarktmanagements zur Vermeidung negativer Mehrmarkteffekte aufgrund von Wertschöpfungskonkurrenz	179
6.5	Besondere Bedeutung eines koordinierten Mehrmarktmanagements im Übergang in die Elektromobilität	181
6.6	Schlussfolgerungen für ein koordiniertes Mehrmarktmanagement in der Automobilindustrie	183
7. Kapitel: Wertvernichtung durch unvorteilhafte Kooperationen?		
– Vorsprung durch systematisches		
Kooperationsmanagement		189
7.1	Prozess eines Kooperationsmanagements in der Automobilindustrie	193
7.2	Wertvernichtung als Fehlentwicklung des Kooperationsmanagements	200
7.3	Mikroökonomische Erklärung der Komplementarität als Grundlage eines systematischen Kooperationsmanagements	202
7.4	Entwicklung eines systematischen Kooperationsmanagements zur Vermeidung Mehrwert vernichtender Kooperationen	204
7.5	Besondere Bedeutung eines systematischen Kooperationsmanagements im Übergang in die Elektromobilität	208
7.6	Schlussfolgerungen für ein systematisches Kooperationsmanagement in der Automobilindustrie	210

Teil IV: Wettlauf um Kompetenzen in der Automobilindustrie	213
8. Kapitel: Dynamische Strategien im Wettlauf um Kompetenzen	215
8.1 Notwendigkeit einer kontinuierlichen Kompetenzentwicklung ...	216
8.2 Management der Kompetenzentwicklung im horizontalen und im vertikalen Wettbewerb als kompetenzorientierte dynamische Strategien	219
8.3 Zunehmende Verzerrung der Kompetenzverteilung im horizontalen und vertikalen Kompetenzwettlauf als Probleme bei der Umsetzung kompetenzorientierter dynamischer Strategien in der Automobilindustrie	224
9. Kapitel: Zunehmende Kompetenzverzerrung im Wettbewerb mit direkten Konkurrenten – Vorsprung durch Management der Kompetenzentwicklung im horizontalen Wettbewerb	229
9.1 Zunehmende Verzerrung der Kompetenzverteilung im horizontalen Wettbewerb in der Automobilindustrie	231
9.2 Kompetenztheoretische Grundlagen der Kompetenzentwicklung im horizontalen Wettbewerb	238
9.3 Management der Kompetenzentwicklung im horizontalen Wettbewerb	242
9.4 Besondere Bedeutung eines Managements der Kompetenzentwicklung im horizontalen Wettbewerb im Übergang in die Elektromobilität	254
9.5 Schlussfolgerungen für ein Management der Kompetenzentwicklung im horizontalen Wettbewerb in der Automobilindustrie	259
10. Kapitel: Zunehmende Kompetenzverzerrung im Wettbewerb zwischen Herstellern und Zulieferern – Vorsprung durch Management der Kompetenzentwicklung im vertikalen Wettbewerb	265
10.1 Zunehmende Verzerrung der Kompetenzverteilung im vertikalen Wettbewerb in der Automobilindustrie	268
10.2 Kompetenztheoretische Grundlagen der Kompetenzentwicklung im vertikalen Wettbewerb	274
10.3 Management der Kompetenzentwicklung im vertikalen Wettbewerb	278
10.4 Besondere Bedeutung eines Managements der Kompetenzentwicklung im vertikalen Kompetenzwettbewerb im Übergang in die Elektromobilität	288

10.5 Schlussfolgerungen für ein Management der Kompetenzentwicklung im vertikalen Wettbewerb in der Automobilindustrie	291
--	-----

Teil V: Implementierung der Strategien im Rahmen eines dynamischen internationalen Automobilmanagements **295**

11. Kapitel: Strukturierung dynamischer strategischer Handlungsprogramme zur Auswahl dynamischer Strategiebündel **301**

11.1 Bedeutung von Konsistenz bei der Strukturierung dynamischer, strategischer Handlungsprogramme	302
11.2 Zusammenführung dynamischer Strategien zu dynamischen Strategiebündeln	304
11.3 Unterstützung der Umsetzung statischer Strategien durch konsistente dynamische Strategiebündel in der Automobilindustrie	308
11.4 Unvermeidbare Inkonsistenzen im Übergang in die Elektromobilität – Minimierung von Abstimmungskosten durch ein beidhändiges Management	310

12. Kapitel: Umsetzung dynamischer Strategien in der Organisation **315**

12.1 Kennzahlenbasiert gesteuerte und kontrollierte, verhaltensorientierte sowie intern klar kommunizierte und dokumentierte Umsetzung dynamischer Strategien	316
12.2 Kennzahlenbasierte Steuerung und Kontrolle der Umsetzung dynamischer Strategien	319
12.3 Verhaltensänderungen in der Organisation zur Umsetzung von dynamischen Strategien	326
12.4 Klare interne Kommunikation und Dokumentation der dynamischen Strategien	331
12.5 Herausforderungen im Übergang in die Elektromobilität – Senkung der Abstimmungskosten durch Umsetzung eines beidhändigen Managements	332

Teil VI: Verbesserung der Kapitalmarkt看wertung durch ein dynamisches internationales Automobilmanagement **339**

1. Verbesserung der Kapitalmarktbewertung durch dynamische Strategien – Das Konzept der strategischen Gesundheit	344
--	-----

Inhaltsverzeichnis

2. Empirische Belege des positiven Einflusses der strategischen Gesundheit auf die Kapitalmarktbeurteilung 346
3. Ansatzpunkte zur Verbesserung der strategischen Gesundheit durch dynamische Strategien 349
4. Einschätzung der Elektromobilität aus Kapitalmarktsicht 351

Teil VII: Dynamisches Automobilmanagement: Strategien für international tätige Automobilunternehmen im Übergang in die Elektromobilität – ein Ausblick 357

Anhang 265

- Anhang I:
Entscheidung über die Form der Internationalisierung 367
- Anhang II:
Messung der Umfeldynamik (in den Branchen der Automobilindustrie) 371

Literaturverzeichnis 375

Die Autoren 397