



Volkswagen AutoUni
„Kompetenzen für Global Player“

WETTBEWERB UND KOOPERATION IN AUTOMOBIL - ZULIEFERNETZWERKEN IN DEUTSCHLAND UND JAPAN

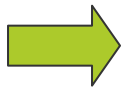
Dipl. Kffr. Miriam Wilhelm, Freie Universität Berlin, Institut für Management
Forschungsgruppe „Unternehmungsnetzwerke“

Wolfsburg, 10. September 2008

.....entsteht aus der neuen Form der Kompetenzverteilung zwischen Hersteller und Zulieferer:

- Das „klassische“ Marktmodell scheint sich immer weniger für die Beschaffung komplexer Systeme zu eignen.
- Die Anbieterkonzentration führt zu einer Monopolisierung des Marktes für kritische Bauteile

Haben wir es mit einer neuen Form eines *netzwerkinternen* Wettbewerbs zu tun, die sich von einem „klassischem“ Marktwettbewerb unterscheidet?



Unternehmensnetzwerke

...stellen eine hybride Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie dar



...und sind durch *eher kooperativ denn kompetitive* und relative stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen gekennzeichnet (*Sydow 1992*).

„The market test ist still applicable.“ (MacMillan/Farmer 1979)



Das Spannungsverhältnis kann daher nicht einseitig aufgelöst werden. Es sollte aber zu Gunsten der Kooperation ausgestaltet werden.

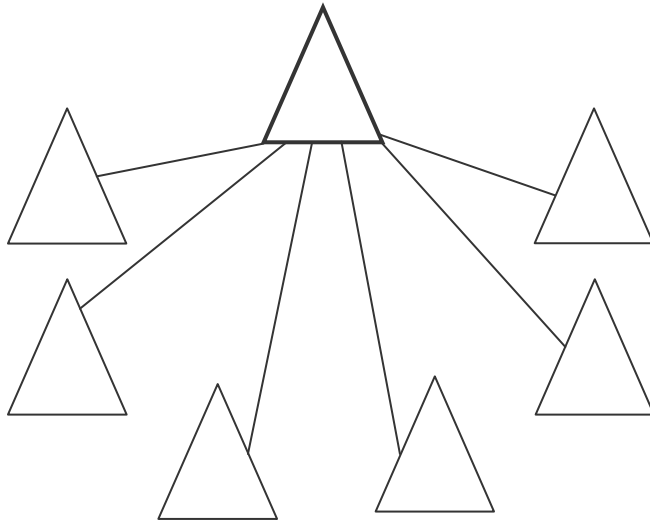
Alle Hersteller schaffen ganz selbstverständlich Wettbewerb in ihren Zuliefernetzwerken. Die (negativen) Wechselwirkungen mit der Kooperation werden dabei selten reflektiert.

➔ Wie sieht die aktuelle Praxis des Managements des Spannungsverhältnisses aus? Wo müsste man hin?

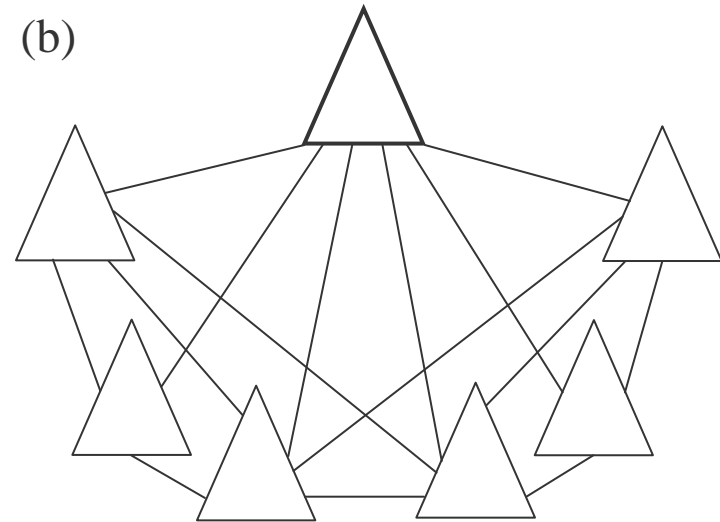
➔ Welche weiteren Kompetenzen sind auf organisationaler und individueller Ebene notwendig?

Zulieferernetzwerke in der Automobilindustrie

(a)



(b)



Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit die Rede von einem *Netzwerk* gerechtfertigt ist?

- Multilaterale Beziehungen?
- Vertrauen?
- Wie ist die *Qualität* der Beziehung ausgeprägt?
- Existenz einer strategischen Netzwerkführerschaft?

Horizontale und vertikale Kooperationen

Die Bedeutung von temporären Kooperationen auf Projektbasis und von dauerhaften Kooperationen ohne Kapitalbeteiligung wird in Zukunft weiter wachsen (IKB 2003)

Vernetzungsebene Hersteller-Zulieferer (Vertikale Ebene):

- Kooperation in der Forschung und Entwicklung (SE...)
- Kooperation in der Beschaffung und Logistik (JIT, JIS...)
- Kooperation in der Qualitätssicherung und Produktion („produktionsimmanente“ Erzeugung von Qualität, Lieferantenparks..)

Vernetzungsebene Zulieferer-Zulieferer (Horizontale Beziehungen)

- Tendenz steigend, aber selten vom Hersteller initiiert

Wertschöpfungsübergreifende Allianzen:

- „Innovationsallianz Automobilelektronik“, AUTOSAR, JASPAR....

„Japanese style partnerships“

...als ein Vorbild für Hersteller-Zulieferbeziehungen in der Automobilindustrie?

- Nicht das TPS an sich sondern Toyotas Lieferantenbeziehungen als Erfolgsfaktor?
- Einer Untersuchung zufolge konnte Toyota in den USA bessere Ergebnisse mit seinen lokalen Zulieferern erzielen als die amerikanische Konkurrenz.
- Der Fall des „Aisin Feuers“ hat die Flexibilitätsvorteile einer dichten Vernetzung (vor allem auf horizontaler Ebene demonstriert).

Wie „japanisch“ sind die Japanese Style Partnerships?

- Herstellerspezifische Unterschiede werden verdeckt
- Grad der Zuliefersegmentierung in Japan höher
- Einfluss der Kultur? Mythische Verklärung problematisch
- Häufig findet eine Überbetonung der kooperativ-partnerschaftlichen Aspekte statt

Neue Entwicklungen müssen berücksichtigt werden:

- Auflösungserscheinungen der Keiretsu
- finanzielle Beteiligungen ausländischer Hersteller an japanischen Unternehmen
- Entstehung von Zulieferindustrien in Niedriglohnländern (BRIC)
- Heranwachsen von Mega-Zulieferern vor allem in Europa

Empirische Feldforschung: Von der FU Berlin an die Uni Tokio



Vergleichende Fallstudienmethode

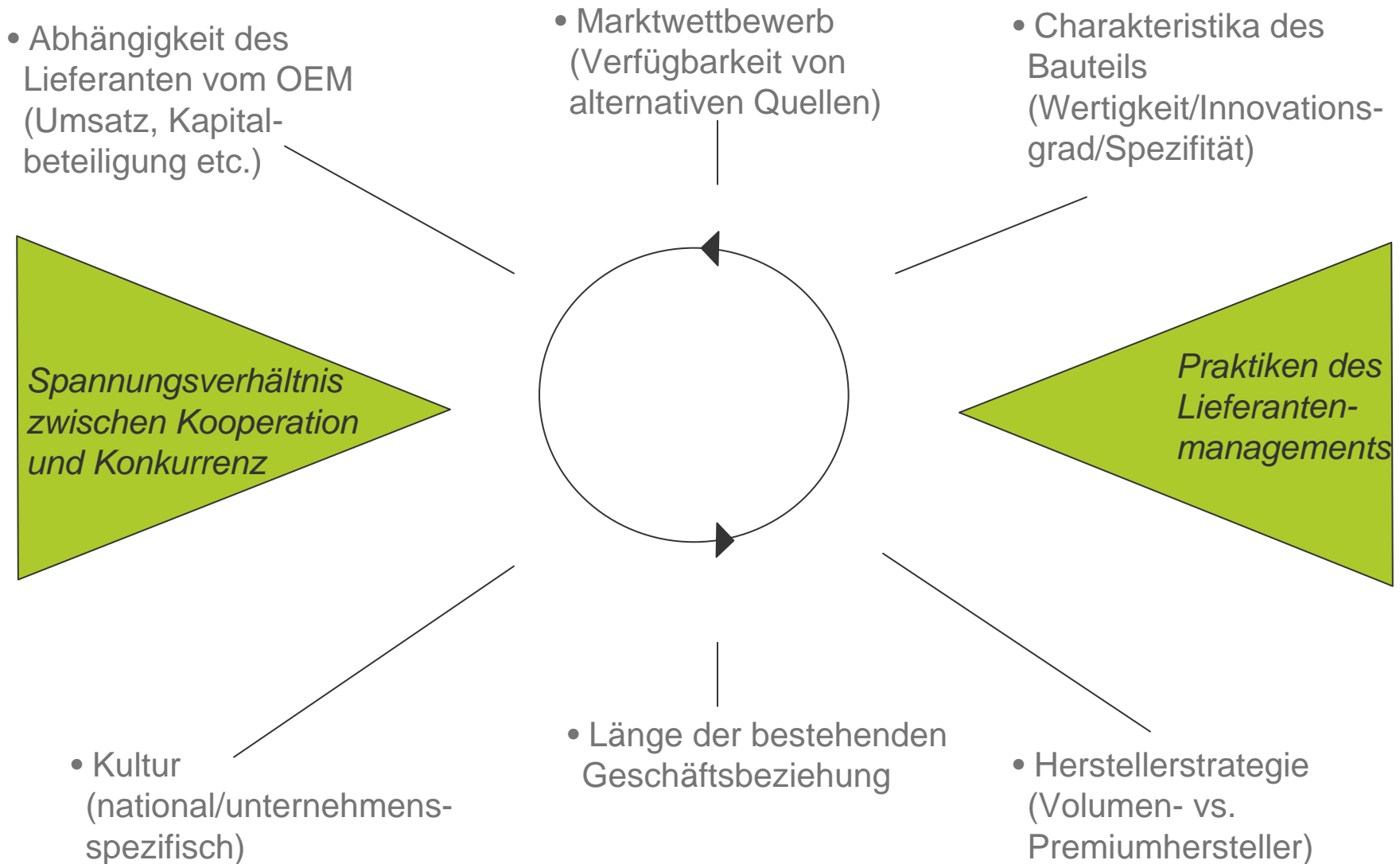
Vergleichende Studie zwischen fünf deutschen und japanischen Netzwerkfällen:

48 leitfadengestützte Interviews mit First Tier-Zulieferern (Vertriebs- und Entwicklungsmanagern) und OEM (Beschaffungsmanager) in Japan und Deutschland

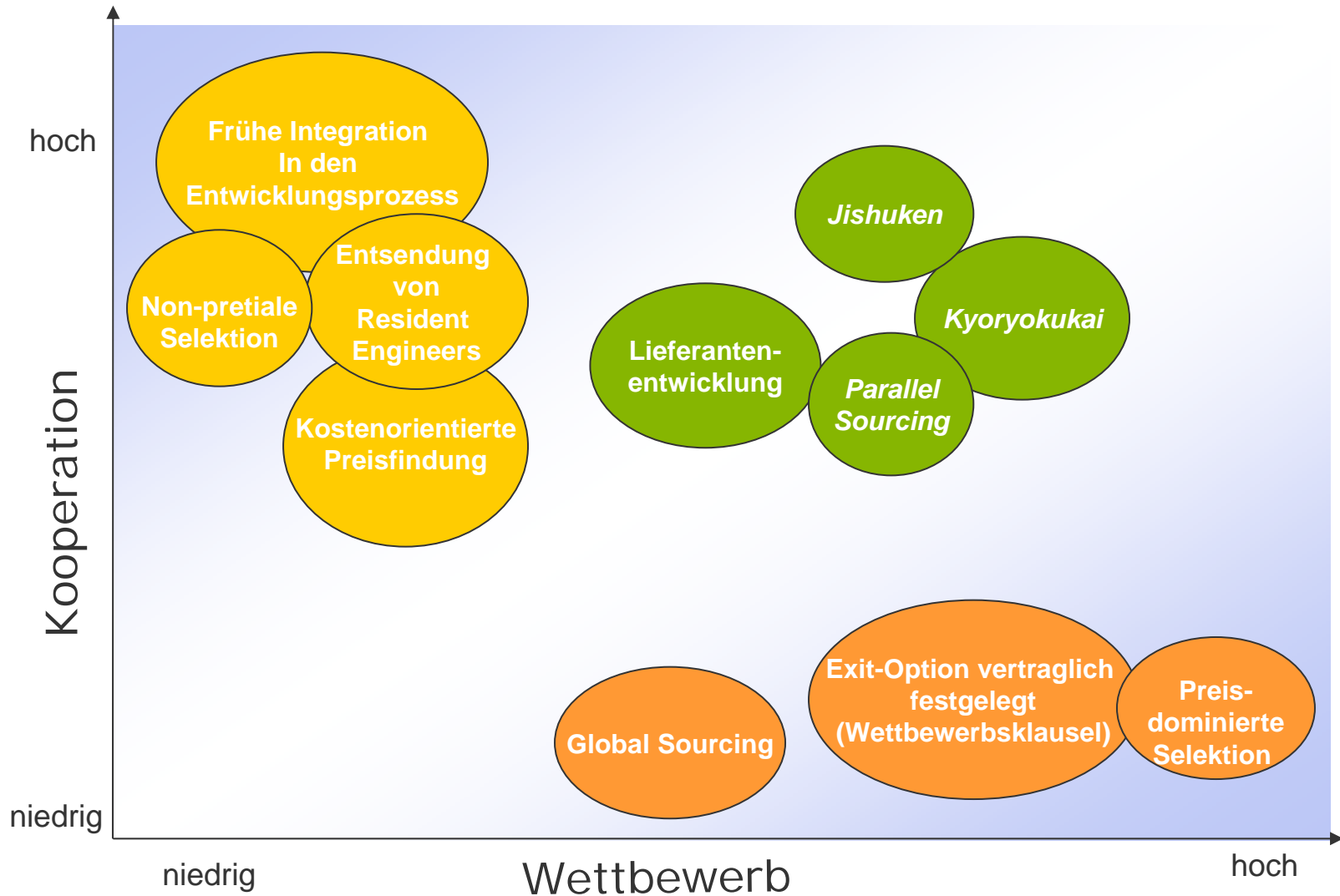
Interviewinhalte: Netzwerkpraktiken von sechs „kritischen Momenten“:

- Lieferantenselektion
- Vertragsgestaltung
- Preisfestsetzung
- Lieferantenintegration in die Entwicklung
- Lieferantenentwicklung
- Herstellergeleitete Vernetzungsaktivitäten

Kontextfaktoren des Spannungsverhältnisses



Ergebnisse I: Praktiken



Ergebnisse II: Transparenz

These: Netzwerkintrner Wettbewerb mit einer begrenzten Zahl an Anbietern muss nicht zu einem verminderten Wettbewerbsdruck führen.

- “Capability building Competition” (Fujimoto 2001)
- Wettbewerb durch hohe Leistungstransparenz wird erst durch ein hohes Maß an Kooperation möglich.
- Aufgrund hoher Netzwerkdichte und Gruppenkohäsion entfalten Rankings eher ihre Wirkung im Sinne eines „Loben oder Tadelns“
- „Open-book“-Policy ist ein zweiseitiges Schwert, wird dennoch akzeptiert, wenn sie mit einer höheren „Wissenschaftlichkeit“ der Preisfindung einhergeht.

Ergebnisse III: Steuerung des Spannungsverhältnisses

Das Spannungsverhältnis kann weder vollkommen marktlich noch hierarchisch gesteuert werden:

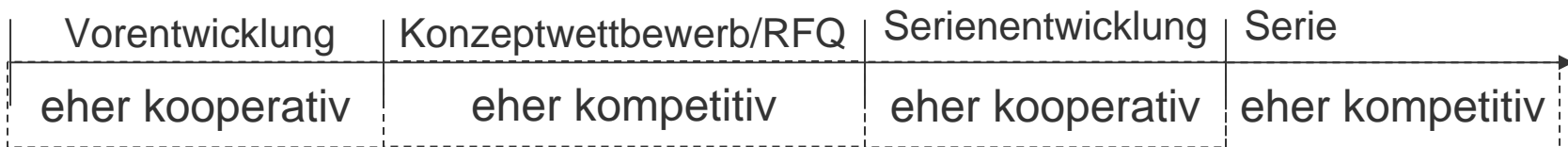
- „Sodattete kau“ – „Großziehen und kaufen“ statt „Auswählen und kaufen“ (Voice statt Exit)
- Beurteilungskompetenz statt Nachfragemacht oder Mehrheitsbeteiligungen

Alternative Sanktionen:

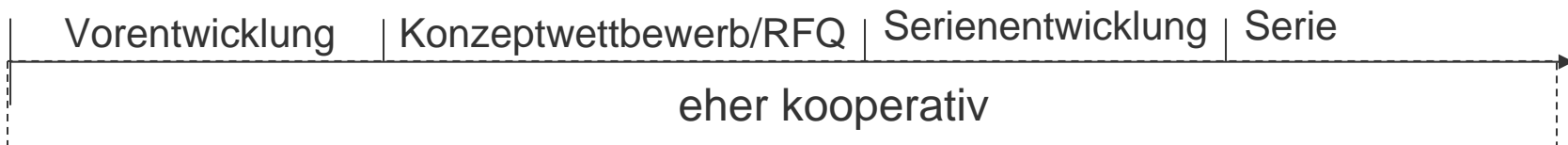
- Volumen Anpassung bei Nachfolgeauftrag statt „1 oder 0-Regelung“
- „Tier 1,5 System“: Fluidität der Rangstrukturen

Ergebnisse IV: Kooperation und Wettbewerb....

von der sequenziellen Realisierung...



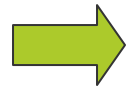
hin zu einer simultanen Realisierung



Zusammenfassung

Netzwerktyp	Dominant kompetitives „Netzwerk“	Dominant kooperatives Netzwerk
Zugrundeliegendes Wettbewerbsprinzip	Marktwettbewerb oder marktähnlicher Wettbewerb	<i>Netzwerkinterner</i> Wettbewerb
Wettbewerberbezogenes Wissen der Akteure	Lediglich Existenz des Mitstreiters ist bekannt	Existenz und Leistungsfähigkeit des Mitstreiters sind bekannt
Interaktion der Zulieferer untereinander	Kaum Interaktionen	Häufige Interaktionen, angeleitete Kooperationen in relativ „sicheren“ Bereichen
Referenzprozesse des Wettbewerbs	Preis als entscheidendes Wettbewerbskriterium, Handlungen des Kunden werden als Referenz herangezogen	Preissenkungsfähigkeit als entscheidendes Wettbewerbskriterium, Handlungen des Kunden <i>und</i> des Mitstreiters werden zur Referenz für das eigene Handeln
Sanktionen bei Verletzung der Netzwerkregel der Wettbewerbsfähigkeit	Verletzung der Regel führt zu Netzwerkausschluss (zum Beispiel Wettbewerbsklausel)	Verletzung der Regel wird zunächst sozial sanktioniert (zum Beispiel Rankings)
Steuerung des Netzwerks	Nachfragemacht über Beschaffungsvolumen	Beurteilungskompetenz
Austragungsform des Wettbewerbs	Eher emergent, „alle gegen alle“	Eher gezielt und punktuell

Fazit und Ausblick



Das Managements des netzwerkinternen Wettbewerbs wurde hier als organisationale Kompetenz aufgefasst.

Weitere damit verknüpfte Kompetenzen:

Organisationale Ebene:

- Beurteilungskompetenz
- Fähigkeiten der (Netzwerk)Identitätsstiftung...

Individuelle Ebene:

- Ambiguitätstoleranz
- Fähigkeiten komplexere kognitive Wettbewerbsmodelle zu generieren (nicht bloßes Freund-/Feind Schema)...