Schmalenbach IMPULSE (2025) 5: 1-16
https://doi.org/10.54585/OUDW8157

Non-Market-Dynamiken als Einflussfaktor für die Transformation von Automobil- und Zulieferunternehmen und mögliche Antworten der Managementforschung

Bernhard Hirsch | Herbert Walter | Stephan Kaiser | Max Ringlstetter *

Der europäische Automobilsektor befindet sich derzeit an einem kritischen Wendepunkt mit großen technologischen Herausforderungen und einem hohen Wettbewerbsdruck. Dieser Beitrag diskutiert die Relevanz von Non-Market-Dynamiken für die Automobilindustrie und illustriert die Herausforderungen, die Hersteller und Zulieferer bei der Transformation aufgrund der sich dynamisch verändernden Erwartungen und Regulierungen der Politik zu bewältigen haben. Dabei wird eine organisationstheoretische Perspektive eingenommen. Die notwendige Resilienz der Automobilbranche kann in einem risikoreichen und volatilen Non-Market-Umfeld

* Prof. Dr. Bernhard Hirsch | Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling | Universität der Bundeswehr München

Dr. Herbert Walter | Member of the Board of Directors | ICBC Industrial and Commercial Bank of China Ltd., Peking

Prof. Dr. Stephan Kaiser | Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation | Universität der Bundeswehr München

Prof. Dr. Max Ringlstetter | Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Organisation und Personal | Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

Unter Mitarbeit von Mitgliedern des Arbeitskreises Unternehmensführung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.: Prof. Dr. Stefan Güldenberg, EHL Hospitality Business School Lausanne | Rudolf Kastner, RK Beteiligungen GmbH & Co. KG | Prof. Dr. Arjan Kozica, ESB Business School, Hochschule Reutlingen | Prof. Dr. Vinzenz Krause, Hochschule Biberach, IDM-Institut für Digitales Management GmbH | Dr. Ursula Lipowsky | Dr. Georg Loscher, German University of Digital Science | Dr. Sven Oleownik, EMERAM Capital Partners GmbH | Prof. Dr. Birgit Renzl, Universität Stuttgart | Paul E. Ritter, Ritter & Partner | Dr. Martin Rost, Universität Stuttgart | Edgar Salzmann, Unternehmensberater | Dr. Olaf Scheer, Scheer Consult | Jens Wünderlich, IWP Factory GmbH.

nur durch eine entsprechend dynamische und flexibel ausgerichtete Beidhändigkeit (Ambidextrie), ausreichende Absorptionskapazitäten mit Fokus auf das richtige Timing und durch eine noch aktivere Zukunftsgestaltung (Future Making) sichergestellt werden.

1 Ausgangssituation und Herausforderung

In den „goldenen“ 2010er Jahren profitierte die deutsche Automobilindustrie von einer hohen Kundennachfrage nach ihren Premiumfahrzeugen, vor allem in Märkten wie China und den USA. Heute sieht sie sich einem schwer überschaubaren Umfeld gegenüber. Auf den wichtigen Märkten ist die Kundennachfrage für Autos von deutschen Herstellern derzeit schwach. Zusätzlich belasten die ehrgeizige EU-Klimapolitik die Automobil- und Zulieferbranche ebenso wie die immer wieder aufs Neue angepassten politischen Regulierungen. Von Seiten der USA, Deutschlands derzeit größtem Exportpartner bei Automobilen, drohen mit der Amtsübernahme durch Donald Trump hohe Zölle auf Importe europäischer Fahrzeuge (Hülsen und Freitag 2025; Herold 2025).

Auch in China, Deutschlands zweitgrößtem Exportmarkt im Automobilbereich, spielen politische Entscheidungen eine immer wichtigere Rolle: Der chinesische Staat setzt stark auf Elektromobilität und investiert seit vielen Jahren hohe Milliardenbeträge in die Entwicklung dieser für China wie für Deutschland überaus bedeutsamen Zukunftsindustrie (Deutscher Bundestag Wissenschaftliche Dienste 2024). Im Vergleich zur Wirtschaftsleistung gibt China etwa das Fünffache für industriepolitische Maßnahmen aus als Deutschland. China hat einen klaren Zukunftsplan für seine Automobil- und Zulieferindustrie, Deutschland und die Europäer müssen einen solchen noch entwickeln (Schularick 2024). Der frühere EZB-Präsident Mario Draghi schlussfolgerte dazu unlängst: „China’s State-sponsored competition represents a threat to otherwise productive industries“ (Draghi 2024a).

Wirft man einen Blick darauf, wie es in vielen deutschen Automobil- und Zulieferbetrieben aussieht, erscheint die Analyse Draghis durchaus zutreffend. So fällt auf, wie sehr die Unternehmen im Spannungsfeld von Einflussfaktoren auf die Branche insgesamt und betrieblichen Herausforderungen navigieren müssen (Proff, Falk und Jaspers 2022). Hierzu einige Beispiele: In vielen Hersteller- und Zulieferbetrieben steht das Management vor der Herausforderung, die Balance zwischen Stabilität des Geschäftsmodells und dessen Weiterentwicklung zu finden. Kritiker argumentieren, dass die Automobilbranche lange Zeit nicht ausreichend auf den Innovationsdruck reagiert hat, der schon seit einer Reihe von Jahren absehbar gewesen sei. Spätestens seit Branchenschwergewichte wie Volkswagen ihre schwierige wirtschaftliche Situation offengelegt und radikale Veränderungen wie Werksschließungen und Mitarbeiterabbau angekündigt haben, wurde deutlich: die gesamte Automobil- und Zulieferbranche steht „mit dem Rücken zur Wand“ (Herr 2025a).

Im Tagesgeschäft sucht das Management händeringend nach Möglichkeiten, die operative Performance sicherzustellen und die wegbrechenden Erträge durch Einsparungen auf der Kostenseite zu kompensieren (Herr 2025b). Aber auch inkrementelle Innovationen im traditionellen Kerngeschäft, etwa mit technologisch weiterentwickelten Verbrennern, werden genutzt, um durch kurzfristig generierbare Zusatzerträge das Überleben des eigenen Unternehmens zu sichern. Zugleich stehen die Unternehmen der Automobilbranche unter Druck, in langfristig wirksame disruptive Innovationen zu investieren, etwa in die Batterietechnik oder die Elektromobilität.

Als Antwort auf die Herausforderungen im internationalen Wettbewerb der Automobilindustrie hat Mario Draghi für Europa die Verfolgung von zwei zentralen Zielen vorgeschlagen, die unterschiedliche Zeithorizonte aufweisen (Draghi 2024a):

Auf kurze Sicht müsse vermieden werden, dass staatlich subventionierte Wettbewerber aus dem Ausland im Handstreich Werke und Unternehmen europäischer Hersteller und Zulieferer übernehmen. Dafür müsse nicht zuletzt bei den politischen Rahmenbedingungen der Branche angesetzt werden, wie etwa der Reduzierung von regulatorischen Auflagen für die Branche, die Sicherstellung von Kohärenz, Planbarkeit und eines angemessenen Timings der zukünftigen Gesetzgebung (Draghi 2024b).

Auf mittlere Frist müsse alles getan werden, eine führende Wettbewerbsposition der Europäischen Union für die nächste Generation von Fahrzeugen wiederzuerlangen. Zugleich sei es geboten, die Technologievorteile in den europäischen Produktionsstätten so lange zu nutzen, wie dies aufgrund der internationalen Nachfrage möglich sei. Auch sei es unumgänglich, ein auf wettbewerblichen Grundsätzen ausgerichtetes Ökosystem für die Branche wiederherzustellen. Denn: „Regulatory burden has become a brake on Europe's competitiveness", wie die EU-Kommission selbstkritisch feststellt (European Commission 2025).

Die EU-Kommission hat daher zu Beginn des Jahres 2025 die Draghi-Vorschläge aufgegriffen und im März 2025 ihren „Aktionsplan für den Automobilsektor in Europa" vorgestellt (EU-Kommission 2025). Der Plan greift unter anderem auch zentrale Forderungen aus Deutschland auf: die Überprüfung der CO_2-Flottengrenzwerte vorzuziehen, die Regelungen bei Strafzahlungen wegen Nichterreichens von CO_2-Einsparzielen flexibler zu handhaben, den Hochlauf der E-Mobilität einschließlich der Ladeinfrastruktur zu optimieren und einen einheitlichen Binnenmarkt für autonomes Fahren zu schaffen. Alle Initiativen sind auf das gemeinsame Ziel ausgerichtet, wieder „eine nachhaltige, wettbewerbsfähige und innovative Automobilindustrie in Europa zu schaffen", so die Kommissionspräsidentin (EU-Kommission 2025).

Auf diesen aktuellen Entwicklungen aufbauend legt dieser Beitrag den Fokus auf die für den zukünftigen Erfolg der Branche hochrelevanten Dynamiken aus dem sogenannten Non-Market-Umfeld der Automobilindustrie. Unter Non-Market-Faktoren sind alle äußeren Einflussfaktoren auf Unternehmen zu verstehen, die nicht direkt etwas mit deren Markt, also der Interaktion von Käufern und Verkäufern in Bezug auf den Austausch von Gütern und Dienstleistern, zu tun haben (Parnell 2019). Unter Non-Market-Faktoren sind somit Aspekte der Gesetzgebung, der Marktregulierung und der Subventionierung von Marktteilnehmern durch staatliche Institutionen zu subsumieren.

Der vorliegende Beitrag arbeitet heraus, wie die Automobil- und Zulieferbetriebe sich besser auf die immer weiter zunehmende Non-Market-Dynamik einstellen können. Im Einzelnen wird gezeigt, wie organisationstheoretische Konzepte, etwa eine dynamisch und flexibel ausgerichtete Beidhändigkeit (Ambidextrie) und Absorptionsfähigkeit sowie eine noch aktivere Zukunftsgestaltung (Future-Making), einen hilfreichen Bezugsrahmen bilden können, um die Folgen der Non-Market-Einflussfaktoren für das eigene Unternehmen besser zu verstehen, daraus Maßnahmen zur Handhabung abzuleiten und somit im Wettbewerb und der Transformation der Automobilbranche zukunftsfähig zu bleiben.

2 Non-Market-Umfeld: Relevanz und Dynamik

Non-Market-Faktoren sind durch politische, regulatorische, gesellschaftliche, ökologische oder soziale Rahmenbedingungen geprägt. Dazu zählen beispielsweise gesetzliche Vorgaben wie Emissionsgrenzwerte, politische Entscheidungen über Subventionen, gesellschaftliche Erwartungen an Nachhaltigkeit und Umweltschutz sowie die Auswirkungen globaler Trends wie der Klimawandel oder geopolitische Spannungen. Häufig werden die Non-Market-Faktoren in zwei Dimensionen gegliedert – in eine rechtlich-politische und eine soziale (Baron 1995a). Im Einzelfall kann es schwierig sein zu entscheiden, welcher Einflussfaktor in die Kategorie „Market“ oder „Non-Market“ fällt. Dies wird am Beispiel der Veränderung der gesellschaftlichen Erwartungen an die Nachhaltigkeit deutlich. So spiegeln sich Nachhaltigkeitserwartungen sowohl in den Kundenpräferenzen (Market) als auch in den Erwartungen der Bürger an die Politik und deren Regulierung wider (Non-Market).

In der wissenschaftlichen Literatur wird das Non-Market-Umfeld als wesentlicher strategischer Rahmen für Unternehmen hervorgehoben, der oft einen erheblichen Einfluss auf deren langfristige Wettbewerbsfähigkeit hat. Barney und Ouchi (1986) sowie Baron (1995b) betonen, dass diese externen Einflüsse, auch wenn sie nicht direkt aus Marktmechanismen resultieren, tiefgreifende und nachhaltige Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung von Unternehmen haben können. Unternehmen, die diese Faktoren ignorieren oder falsch einschätzen, riskieren gravierende Wettbewerbsnachteile.

Regulatorische Einflüsse bestehen in allen wichtigen Märkten, in denen deutsche Automobilhersteller und ihre Zulieferer aktiv sind. So hat die Europäische Union in ihrer Klima- und Umweltpolitik, in Bezug auf die Elektromobilität und die Erfüllung von Nachhaltigkeitszielen wichtige Standards im Non-Market-Bereich gesetzt, die dann ihrerseits zu wesentlichen Treibern der Transformation von Automobil- und Zulieferfirmen geworden sind. Auch die im letzten Jahr erhobenen Zölle auf chinesische Autoimporte gehören zu den Non-Market-Faktoren und können sich, zum Beispiel beim Import von in China gefertigten Fahrzeugen oder Fahrzeugteilen, negativ auf die Produktionskosten der deutschen Hersteller auswirken (Inagaki, White und White 2024). Das vom EU-Parlament gesetzte Ziel der EU-weiten CO_2-Emissionsfreiheit neuer Fahrzeuge ab 2035 bleibt im

EU-Aktionsplan erst einmal unverändert, soll aber flexibler ausgestaltet werden (EU-Kommission 2025). Was die Technologieoffenheit bei den zukünftigen Antriebstechnologien angeht, sieht sich die EU-Kommission weiter der Erwartung vieler Marktteilnehmer gegenüber, dass sie hier in nächster Zukunft weiteres Entgegenkommen zeigt. Auch die Förderung des Absatzes von E-Autos durch hohe Kaufprämien fällt in die Kategorie der Non-Market-Faktoren. Dass diese Förderung in Deutschland durch die Politik überraschend wieder abgeschafft wurde (Schug 2024), hat dem Wechsel hin zur E-Mobilität einen Dämpfer versetzt. Jüngst haben die voraussichtlich künftigen deutschen Regierungsparteien neue Vorschläge präsentiert, wie der Absatz von E-Autos durch Anreize gefördert werden könne (Chen 2025).

Die genannten Beispiele zeigen, dass sich die Automobilhersteller und ihre Zulieferer in den letzten Jahren nicht auf klare Vorgaben der Politik verlassen konnten (Demling 2025). Vielmehr wurden Gesetze und Förderinitiativen immer wieder und teilweise sehr kurzfristig geändert. Eine „volatile Regelsetzung auf multiplen Regulierungsebenen“ (Strategy& 2024) führte dazu, dass über Jahrzehnte bewährte Prämissen und Mechanismen sich nicht mehr aufrechterhalten ließen. Diese dynamischen Non-Market-Faktoren erschweren als „Moving Targets“ die strategische Planung der Unternehmen in einem wettbewerbsintensiven Marktumfeld. Vor allem die hohen Unsicherheiten bei der Planung der Mengengerüste (Strategy& 2024) sind zu einem Risiko für die Unternehmensentwicklung und die gezielte Transformation der Hersteller geworden. Moving Targets sind für die Autoindustrie ganz besonders herausfordernd, weil sich diese Branche durch mehrjährige Investitionszyklen auszeichnet und der geplante Return on Investment eines neuen Modells massiv ins Wanken geraten kann, wenn sich die Rahmenbedingungen ständig verändern.

3 Die deutsche Automobilbranche und das veränderte Non-Market-Umfeld

Die deutsche Automobilindustrie hatte sich über Jahrzehnte auf stetige Verbesserungen von Verbrenner-Technologien fokussiert und war dort das „Maß der Dinge“ (Wagener 2024). Sie war mit dieser Ausrichtung über viele Jahre hinweg sehr erfolgreich. Die anspruchsvollen CO_2-Vorgaben in Europa, vor allem aber auch die veränderten Kundenwünsche in China (Inagaki, White und White 2024) haben die deutschen Hersteller vor einigen Jahren zu einem Strategieschwenk gebracht, der von vielen Kritikern als zu spät betrachtet wurde. Der politisch erwünschte Übergang vom Verbrennungs- zum Elektrofahrzeug ist ein längerfristiger Prozess, der mit der Ablösung von Basistechnologien vergleichbar ist (Proff, Falk und Jaspers 2022). Die dabei im Management der Automobilunternehmen zu treffenden Richtungsentscheidungen sind in aller Regel komplex, unsicher und mehrdimensional. Bei solchen transformatorischen Entscheidungen kommt es ganz besonders darauf an, über die richtigen Informationen, etwa über die folgenden Fragen zu verfügen: Wann und wie sollen die Kompetenzen für die Elektromobilität auf- und ausgebaut werden? Wird der

anstehende Wandel durch die Politik bzw. die Regulierung gelenkt oder durch die Kunden?

Als vor ein paar Jahren der automobile Umbruch bis zum Jahr 2035 vorausgedacht wurde, schwang häufig mit, dass die Transformation stark politisch gesteuert und reguliert ablaufen würde. Auch wenn damals Market-Faktoren wie die Kundennachfrage eine gewisse Rolle gespielt haben mögen, sehen viele Beobachter den zentralen Impuls für die Autoindustrie zum Auf- und Ausbau elektrischer Antriebe in den seinerzeitigen politischen wie auch regulierenden Eingriffen und damit in dem veränderten internationalen Non-Market-Umfeld (Fechtner 2025).

Die Elektromobilität gilt als „ein zentraler Baustein für die Mobilitätswende“ (Mertens 2024). Dabei wird das E-Auto häufig als eine Art „Smartphone auf vier Rädern“ (Pankoke 2024) verstanden. Die Umsetzung dieses visionären Narrativs macht einen fundamentalen Wechsel des Prozessmusters nötig - weg von der Hardware hin zur Software im Fahrzeug. Dieser Wandel ist angestoßen: Im Vergleich zur Hardware ist der Wertschöpfungsanteil von Software auch in der deutschen Autobranche im Steigen begriffen und bietet den Autoherstellern ein hohes Potenzial zur Differenzierung (Nienhaus und Rilling 2021).

Festzuhalten bleibt aber auch: Bei der Software liegen viele Unternehmen der chinesischen Automobilindustrie heute vorne (Seiwert, Reimann und Hohensee 2022). Sie haben nach Ansicht von Automobilexperten einen intelligenten Weg gewählt, die Hardware und Software bei Elektroautos zu kombinieren. Die deutsche Automobilindustrie - mit ihrem traditionellen Maschinenbau- und Elektrotechnik-Mindset – hat sich in den letzten Jahren nicht leicht damit getan, die nötigen Kompetenzen in Digitalisierung, Elektronik, Softwareentwicklung und Kommunikationstechnik aufzubauen, und das in ganz kurzer Zeit (Malorny 2023).

Auch wenn diese Transformation vielfach noch nicht bewältigt ist, steht heute fest: Herkömmliche Autohersteller werden nicht darum herumkommen, sich zunehmend zu Tech- oder Softwarefirmen zu entwickeln. Denn Innovationen in der Autoindustrie sind heute oft softwaregetrieben - für die Autobranche wie auch für die Softwareindustrie eine große Chance, künftig noch stärker gemeinsam zu wachsen. Dazu müssen die Unternehmen der Automobilindustrie aber auch ihre Fähigkeiten auf- und ausbauen, das für ihre Geschäftstätigkeit relevante externe Wissen auch aus anderen Industrien frühzeitig zu erkennen und für sich nutzbar zu machen (Freitag 2024).

4 Absorptionsfähigkeit und Beidhändigkeit als Konzepte für die Transformation

Konzeptionell lässt sich die Fähigkeit eines Unternehmens, externes Wissen und relevante Trends im jeweiligen Umfeld zu erkennen, aufzunehmen, zu verarbeiten und gewinnbringend zu nutzen, als *Absorptions-*

fähigkeit (Absorptive Capacity) bezeichnen. Cohen und Levinthal (1990) legten den theoretischen Grundstein für dieses Konzept, indem sie aufzeigten, dass Unternehmen nur dann wettbewerbsfähig bleiben können, wenn sie über die Fähigkeit verfügen, externes Wissen in ihre internen Prozesse erfolgreich zu integrieren. In der Automobilindustrie erlangt diese Fähigkeit eine besondere Relevanz, da Hersteller und Zulieferer auf regulatorische und technologische Entwicklungen frühzeitig reagieren müssen, um ihre Position in einem Markt, der sich durch hohe Investitionen und lange Entwicklungszyklen beschreiben lässt, behaupten zu können.

Konkret bedeutet für Autohersteller und ihre Zulieferer die veränderte strategische Ausrichtung, dass sie, zumindest in einer Übergangsphase, weiterhin auf traditionelle Technologien setzen müssen, um kurzfristige Gewinne zu sichern, während sie gleichzeitig in neue Geschäftsfelder wie Elektromobilität, Software und Autonomes Fahren investieren. So gaben in einer Studie mehr als 60 Prozent der befragten Kfz-Zulieferer von Teilen und Zubehör „als gewählte Transformationsstrategie die Kombination aus dem Rückzug über eine Harvest-Strategie und der Entwicklung interner Kompetenzen für die Elektromobilität an“ (Deloitte und VDA 2021).

Diese Doppelstrategie wird in der wissenschaftlichen Literatur als beidhändige Strategie bezeichnet. Der Begriff der Ambidextrie beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens zur Beidhändigkeit, sowohl auf Effizienz (Exploitation) als auch auf Innovation (Exploration) zu setzen. Der Begriff wurde von Tushman und O'Reilly (1996) geprägt, welche die These aufstellten, dass Unternehmen, die in der Lage sind, die beiden Aspekte der Effizienz und der Innovation zu vereinen, langfristig erfolgreicher sind. In der Automobilbranche hilft Beidhändigkeit, beispielsweise neue softwarebasierte Innovationen im Fahrzeug zu entwickeln (Exploration) und im laufenden Geschäft das Geld zu verdienen (Exploitation), das innovative Investitionen erst möglich macht. Die oben angesprochene Absorptionsfähigkeit unterstützt dabei insbesondere die explorative, auf Innovation ausgerichtete Seite der Beidhändigkeit.

Was die praktische Umsetzung der beidhändigen Führung in Unternehmen der Branche angeht, sind Themen der Exploitation und der Exploration typischerweise getrennt: Manager in Linienfunktionen sehen zu, dass auf kurze Sicht der qualitativ hohe Stand der Fahrzeuge durch weitere Optimierungen aufrechterhalten wird. Und spezielle Entwicklungs-Teams (Research & Development) arbeiten längerfristig an neuen Technologien, wie etwa der Forschung für die Weiterentwicklung von Verbrennungsmotoren, z.B. mit klimaneutralen Kraftstoffen. Für diese getrennte Wahrnehmung von Aufgaben spricht, dass Projekte der Exploitation häufig von einem engen Austausch mit langfristigen Partnern innerhalb und außerhalb des Unternehmens profitieren; hier sind die Beziehungen zwischen den Projektmitgliedern enger und das Verständnis untereinander basiert stark auf Nähe und Vertrauen im Netzwerk.

Für die Umsetzung von Projekten der Exploration, auch im Sinne der Absorption von neuartigem Wissen und neuen Technologien, sind die beteiligten Managerinnen und Manager dagegen oft auf ein weites und heterogenes Netzwerk an Partnern angewiesen, in dem die Beziehungen der beteiligten Personen und Organisationen nicht ganz so eng sein müssen und gegenseitiges Vertrauen nicht ganz so stark im Fokus steht (Rost, Sonnenmoser und Renzl 2019). Im Rahmen dieser sogenannten „strukturellen Beidhändigkeit“ sind Aufgaben der Exploitation und der

Exploration in zwei organisatorisch separiert aufgehängten Geschäftseinheiten gebündelt. Sie werden schlussendlich meist durch die Firmenführung koordiniert, die auch für den Know-how-Transfer zwischen den beiden Bereichen verantwortlich ist (Tushman und O'Reilly 1996).

Die Führung der Autohersteller und Zulieferer ist auch dafür verantwortlich, die nötigen erheblichen finanziellen Ressourcen für disruptive Veränderungen zu generieren. Schwer haben es Unternehmen der Autoindustrie, die so viel Kraft für den Erhalt der Wettbewerbsposition aufwenden müssen, dass für die Neuentwicklung nicht mehr genügend Finanzmittel übrigbleiben. Hier erweist sich der Erfolg in der Vergangenheit als Hypothek für die Zukunft, denn die Strategie inkrementeller Optimierungen am Fahrzeug und in der Herstellung ist heute nicht mehr hinreichend.

Die Umsetzung einer solchen Doppelstrategie ist vor allem für eine große Zahl der Zulieferer alles andere als einfach. Gerade die kleinen und mittleren Betriebe sind viel stärker als die dominierenden Großunternehmen der Branche auf einzelne Produkte und Komponenten spezialisiert und damit in der Transformation hin zum Elektromotor viel verletzbarer. Oft ist ihre Kapitalausstattung aufgrund der Verhandlungsmacht der Hersteller begrenzt, so dass sie Mühe haben, in neue Technologien zu investieren (Dispan und Frieske 2021).

5 Non-Market-Dynamiken managen: Fokus auf richtiges Timing und Flexibilität

Die bereits skizzierten Beispiele aus dem politischen Umfeld zeigen, dass das Handeln der Politik in Bezug auf die Automobilbranche in den letzten Jahren von wenig Stabilität geprägt war. Wenn solche Veränderungen im Non-Market-Umfeld selbst einem ständigen Wandel unterliegen – es gibt ein Hin- und Her, wie z.B. die Abschaffung der Kaufprämie, die die Nachfrage nach E-Fahrzeugen stark reduziert hat –, ist es für die Hersteller und Zulieferer noch schwieriger, ihre Absorptionsfähigkeit richtig einzusetzen und zu erkennen, welche Non-Market-Faktoren tatsächlich wann relevant werden.

Absorptionsfähigkeit und Beidhändigkeit in dynamischen Non-Market-Umfeldern sind folglich deutlich anspruchsvoller, wenn die Non-Market-Faktoren ihrerseits schwanken. Das bedeutet, eine vorschnelle und komplette Ausrichtung auf spezifische Non-Market-Faktoren, wie beispielsweise die vollständige Umstellung auf Elektromobilität, kann ein Risiko darstellen, am Markt vorbei zu produzieren und Technologiekompetenz (z.B. in der Verbrenner-Technologie) zu früh aufzugeben. Aktuell stark rückläufige Absatzzahlen von E-Autos in Europa zeigen die Gefahr auf, dass gerade die deutschen Autohersteller – zumindest in ihrem Heimatmarkt – ihre Produktpalette nicht optimal an den Kundenwünschen ausrichten. Andererseits könnten sie ihre Kompetenz in Verbrenner-Technologien nutzen, um künftig auch die von der Bundesregierung als mögliche Zukunftstechnologie genannten E-Fuels-Antriebe anbieten zu können (Die

Bundesregierung 2024). Die beiden theoretischen Konzepte der Absorptionsfähigkeit und Ambidextrie müssen also für Non-Market-Dynamiken auf zwei wesentliche Aspekte, das *Timing* und die *Flexibilität*, besonders achten, um die Risiken in einem Umfeld sich immer wieder verändernder Non-Market-Faktoren tatsächlich effektiv handzuhaben.

Für die Absorptionsfähigkeit der Unternehmen bedeutet dies vor allem, dass ein durchdachtes *Timing* entscheidend ist. Ab wann werden Maßnahmen ergriffen, um mit am Horizont erkennbaren Non-Market-Trends umzugehen? Unternehmen müssen sich dabei bewusst sein, dass Foresight-Fähigkeiten (Tsoukas und Shepherd 2004) und das Denken in Szenarien vor diesem Hintergrund immer bedeutsamer werden, um das Risiko von zu schnellem oder zu spätem Handeln zu minimieren.

Was das Timing angeht, birgt eine Doppelstrategie für Unternehmen das Risiko, den Anschluss zu verlieren, wenn diese zu spät – oder zu früh – in neue Technologien investieren. Dass das richtige Timing gerade in der aktuellen Situation der Automobilindustrie schwierig ist, bestätigt der Zulieferer Bosch. Dessen Finanzvorstand Markus Forschner wies kürzlich auf ein interessantes Phänomen hin: Autozulieferfirmen würden nicht nur unter einer schwachen Nachfrage leiden, sondern auch darunter, dass sich der Wandel der Fahrzeugtechnik langsamer vollziehe als erwartet. Dies betreffe „vor allem das automatisierte Fahren und die Elektromobilität“ (Herr 2024).

Darüber hinaus erschweren inkonsequente Regulierungen es den Unternehmen, „beidhändig“ zu agieren. Auch davon sind derzeit die deutschen Automobilzulieferfirmen betroffen. Bei ihren grundlegenden Entscheidungen orientieren sie sich gerne an Informationen zu absehbaren regulativen Rahmenbedingungen, aber auch an Hinweisen zur Strategie von Fahrzeugherstellern selbst. Weder von der Regulierung noch von den Herstellern kann die Führung von Zulieferern derzeit nennenswerten informatorischen Input für ihre Orientierung erwarten. Insofern überrascht es nicht, dass die Unsicherheit in der Zulieferbranche nach wie vor hoch ist, insbesondere was Zukunftsinvestitionen angeht. Die betreffenden (Top-)Manager müssen deshalb neue Wege gehen, ihre Zukunft selbst in die Hand zu nehmen.

Für das Konzept der Ambidextrie bzw. die beidhändige Strategie gilt es, mehr *Flexibilität* einzufordern: Ambidextrie muss selbst als dynamisches Konstrukt gesehen werden, das heißt, der Faktor Zeit muss explizit berücksichtigt werden. Insbesondere bei der Elektromobilität sollten Hersteller und betroffene Zulieferer im Zeitablauf die Balance zwischen Exploration und Exploitation möglichst flexibel halten, um auf potenzielle (teils erratisch wirkende) Veränderungen des Non-Market-Umfelds angemessen reagieren zu können. In Zeiten hoher Unsicherheit mit schwer planbaren Mengengerüsten müssen die Automobilunternehmen neue Wege finden, um die „Flexibilität zu maximieren“ (Strategy& 2024).

Eine in der Wissenschaft als „kontextuell“ bezeichnete Ambidextrie ermöglicht Anpassungen, ohne langfristige Investitionsentscheidungen insgesamt zu gefährden. Ein Beispiel dafür ist, dass Mercedes-Benz und andere Unternehmen temporäre Strukturen, wie etwa digitale Projekte, zur Förderung organisatorischen Lernens nutzen. Die Herausforderung bei Projekten dieser Art ist es, Akteure aus sehr unterschiedlichen Bereichen zusammenzubringen und sie dezentral zu koordinieren. Als besonders geeignet hat es sich dabei erwiesen, Mitarbeiter sowohl bei Themen zur

Exploitation wie auch zur Exploration einzusetzen. Anwendung findet ein beidhändiges Vorgehen vor allem bei radikalen Veränderungen. Die Verantwortung, in ihrem Arbeitsfeld eine Balance zwischen Exploration und Exploitation zu finden, liegt hier nicht nur beim Top-Management, sondern auch beim Mittelmanagement und den Mitarbeitern (Rost, Sonnenmoser und Renzl 2019). Diese Methode der Beidhändigkeit ist besonders wirkungsvoll, wenn zwei Voraussetzungen vorliegen: Erstens, eine Organisation, die Lernen fördert und die performance-orientiert geführt wird mit entsprechenden Incentives und einer guten Umsetzungsdisziplin. Zweitens, eine Unternehmenskultur mit gegenseitiger Unterstützung, Vertrauen untereinander und Förderung der persönlichen Entwicklung von Mitarbeitern.

Ein weiteres Beispiel zeigt, warum „beidhändiges Verhalten“ insbesondere bei digitalen Transformationen und der innovativen Softwareentwicklung eine ganz wesentliche Rolle spielt. Dazu wurde das Mittelmanagement im Bereich Research & Development von Unternehmen der westeuropäischen Autoindustrie untersucht. Das Ergebnis: Auch einzelne Personen im Unternehmen können sowohl zu Exploitation als auch zu Exploration beitragen und damit beidhändiges Verhalten zeigen, wenn sie dafür ihr soziales Netzwerk nutzen. Netzwerkbeziehungen erleichtern Projektmitarbeitern den Know-how-Transfer (Informationsaustausch, Ideenentwicklung, Machtpromotoren etc.). Organisationen erhalten durch die Initiative dieser Mitarbeitenden wichtige Impulse, dass Menschen aus ganz unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens flexibel miteinander interagieren und so im Wettbewerb mit innovativen Champions höchst erfolgreich sein können (Rost, Sonnenmoser und Renzl 2019).

6 Future Making: Non-Market-Situation proaktiv gestalten

Managementforscher und Autoren wie Wenzel et al. (2020) befassen sich mit der Rolle der Zukunft in Organisationen und argumentieren, dass die Zukunft nicht nur durch traditionelle Planungsmethoden antizipiert, sondern durch zukunftsorientierte Praktiken adressiert werden sollte. Diese Ideen können auf die Dynamik sich ständig ändernder Non-Market-Faktoren angewandt werden. In diesem Sinn sollten Autohersteller und ihre Zulieferer weiter versuchen, die Non-Market-Situation zu ihren Gunsten zu beeinflussen, indem sie etwa auf stabile und planbare Bedingungen hinwirken. Gerade weil Entwicklungen in Non-Market-Trends durch sich verändernde politische Regulierungen instabil sind, wird es umso wichtiger, dass Automobilhersteller und ihre Zulieferer aktiv das Non-Market-Umfeld im Sinne eines „Future Making“ mitgestalten, um abrupte Richtungswechsel zu vermeiden. Die Branche wünscht sich, dass auch staatliche Akteure ihrerseits pro-aktiver werden, z.B. bei der finanziellen Unterstützung von Zukunftsinvestitionen.

Future Making ist dabei ein Konzept, das sich auf die aktive, bewusste Gestaltung der Zukunft eines Unternehmens oder einer Organisation bezieht, anstatt nur auf zukünftige Entwicklungen zu reagieren. Es basiert

auf der Annahme, dass die Zukunft nicht als vorgegeben angesehen werden muss, sondern aktiv von Organisationen und ihren Führungskräften geformt werden kann. Hillman, Keim und Schuler (2004) postulieren in diesem Zusammenhang, dass Unternehmen, die in der Lage sind, Einfluss auf die politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen zu nehmen, langfristig erfolgreicher sind.

Voraussetzungen für Future Making sind eine aktive Rolle in der Politikgestaltung sowie eine starke Präsenz in Branchenverbänden, um günstige Rahmenbedingungen zu kreieren. Hier könnten gezielte Strategien zur Einflussnahme und Gestaltung des regulatorischen Umfelds eine Rolle spielen, um so stabile Planungsgrundlagen zu schaffen und Risiko von Beginn an zu vermeiden. Je besser das Non-Market-Umfeld mitgestaltet wird, desto weniger Flexibilität ist bei der beidhändigen Strategie notwendig und desto besser kann das Timing der Absorption der Neuerungen gelingen. Future Making erleichtert somit beidhändiges Verhalten und verringert die Anforderungen an die Absorptionsfähigkeit.

Unternehmerische Akteure bringen sich beispielweise bereits aktiv in politische Prozesse ein, um ihre Interessen im Bereich der Elektromobilität und Nachhaltigkeit zu vertreten. So haben acht deutsche Top-Managerinnen und -Manager öffentlich „für eine neue China-Strategie“ (Brudermüller et. al. 2022) der Bundesregierung plädiert und sich klar gegen einen Rückzug aus China ausgesprochen – die Autozulieferindustrie war durch die Firmen Bosch und Schaeffler vertreten.

Ein solches politisches Engagement hat jedoch auch natürliche Grenzen. Deswegen gilt es, sich immer wieder auch über die eigene strategische Positionierung im Wettbewerb Gedanken zu machen und ggf. neue Allianzen mit anderen (internationalen) Herstellern zu schließen, um sich zumindest ein Stück weit von nationalen und politischen Abhängigkeiten befreien zu können.

7 Fazit

Es ist davon auszugehen, dass die Automobilindustrie auch in Zukunft mit einem dynamischen Non-Market-Umfeld konfrontiert sein wird. Gerade in der aktuellen Transformation der Automobilbranche ist deshalb eine explizite Perspektive auf diese Non-Market-Dynamiken erforderlich. Wir glauben, dass eine stärkere Beachtung dieser Dynamiken und der Bezug auf bestehende Konzepte der Managementforschung der Praxis bessere Orientierung im Rahmen der aktuellen Transformation geben können, wenn sie gleichzeitig spezifischen Anforderungen genügen (siehe Abbildung 1):

- eine möglichst flexible Beidhändigkeit (Ambidextrie) mit richtigem Timing,
- ausreichende Absorptionskapazitäten zur Ermöglichung des richtigen Timings und
- eine aktive Zukunftsgestaltung (Future Making), um Beidhändigkeit zu erleichtern.

Die vorangehenden Überlegungen zu den Non-Market-Dynamiken erfassen nur einen Aspekt der komplexen Transformation der Automobilindustrie. Non-Market-Dynamiken scheinen aktuell aber ein besonders wichtiger und herausfordernder Aspekt für die Automobilhersteller zu sein. Konzepte der Organisations- und Managementforschung, wie das der flexiblen Beidhändigkeit, können dabei helfen, die Herausforderungen der Transformation besser zu verstehen und damit eher zu bewältigen. Umgekehrt können Konzepte wie das Future Making nicht nur die aktive Beeinflussung politischer Rahmenbedingungen, sondern insgesamt das Denken in neuen Geschäftsmodellen befördern.

Es ergeben sich daraus auch Vorschläge, Automobilhersteller und ihre Zulieferer sollten sich insgesamt mehr als Mobilitätsdienstleister verstehen und ausrichten. Dies schließt neben dem Angebot von selbstfahrenden Fahrzeugen, intelligenten Car-Sharing Modellen auch die Nutzung von Batterien als mobiler Stromspeicher mit ein (Otto 2022; Mertens 2024). Auch für den Erfolg dieser Transformationen dürfte eine möglichst flexible Beidhändigkeit und das richtige Timing entscheidend sein.

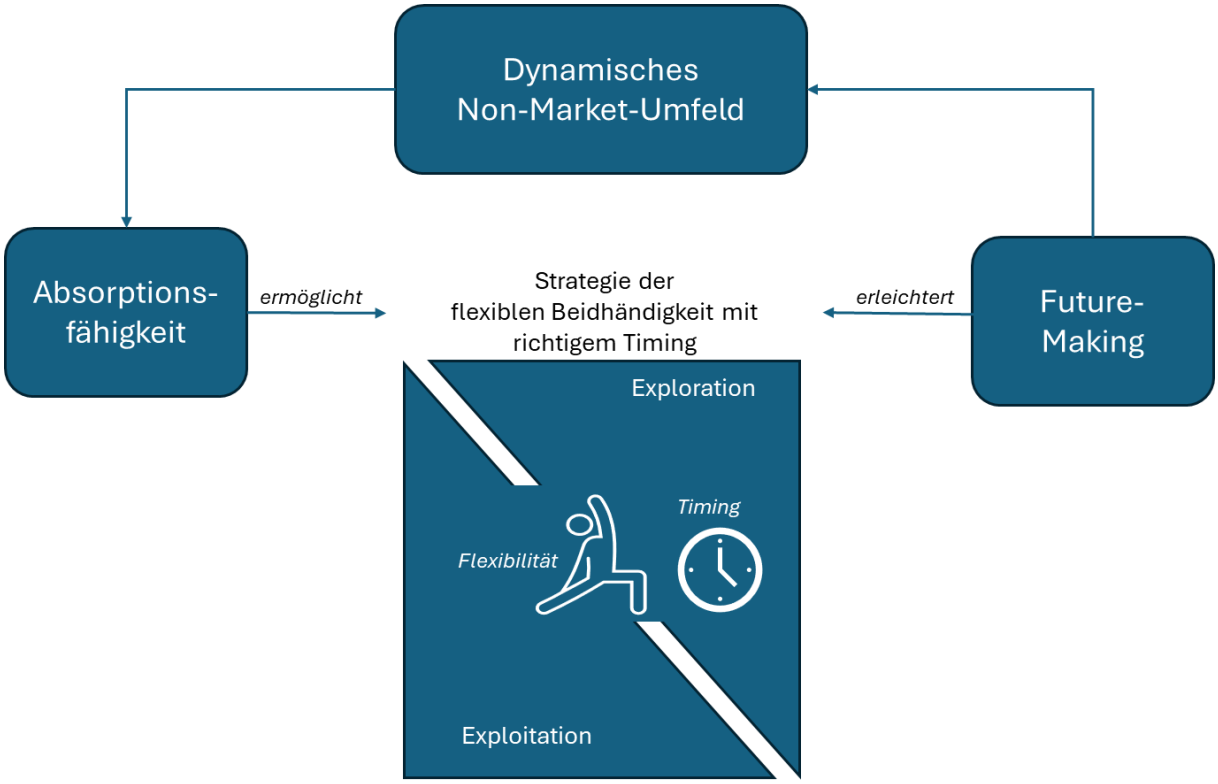

Abb. 1: Strategie einer flexiblen Beidhändigkeit mit richtigem Timing

Literatur

Barney, J.B., W.G. Ouchi. 1986. *Organizational Economics: Toward a New Paradigm for Understanding and Studying Organizations.* Jossey-Bass.

Baron, D.P. 1995a. The Nonmarket Strategy System. *MIT Sloan Management Review* 37(1): 73–85.

Baron, D.P. 1995b. Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components. *California Management Review* 37(2): 47-65.

Brudermüller, M. et al. 2022. „Ein Rückzug aus China schneidet uns ab". *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 10.11.2022. [online] https://www.faz.net/aktuell/ wirtschaft/unternehmen/dax-manager-zu-globalisierung-rueckzug-aus- china-schneidet-uns-ab-18448754.html. [20.03.2025].

Chen, P. 2025. *Staatliche E-Autoförderung 2025 soll kommen – Erste Pläne der zukünftigen Regierung.* [online] https://www.carwow.de/auto-news/3600/e-auto-praemie-foerderung-2025#gref. [20.03.2025].

Cohen, W.M., D.A. Levinthal. 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly* 35(1), 128-152.

Deloitte und VDA Verband der Automobilindustrie. 2021. *Die Transformation deutscher Automobilzulieferer zur Elektromobilität.* [online] https://www.deloitte.com/de/de/Industries/automotive/research/automobilzulieferer-transformation-elektromobilitaet-studie.html. [20.03.2025].

Demling, A. 2025. Wie die Politik der Autoindustrie wirklich helfen könnte. *Der Spiegel*, 23.01.2025. [online] https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/elektroautos-wie-politische-uneinigkeit-der-industrie-schadet-a-063b5dbf-4ba3-4d90-84e7-874ebf55ddec. [20.03.2025].

Deutscher Bundestag Wissenschaftliche Dienste. 2024. *Regelungen in China und den USA zu Verbrennungsmotoren und emissionsarmen Alternativen.* WD 5 - 3000 - 018/24.

Die Bundesregierung. 2024. *EU-Umweltrat: Nur noch CO2-frei fahren.* [online] https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/verbrennermotoren-2058450. [20.03.2025].

Dispan, J., B. Frieske. 2021. *Betrieblicher Wandel bei Automobilzulieferern durch Elektromobilität: Exemplarische Analyse von Kfz-Zulieferern in Baden-Württemberg und Bayern.* Working Paper Forschungsförderung, No. 234, Hans-Böckler-Stiftung.

Draghi, M. 2024a. *Address by Mr. Mario Draghi at the presentation of the report on the Future of European competitiveness in the European Parliament.* [online] https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en#paragraph_47059. [20.03.2025].

Draghi, M. 2024b. *The future of European competitiveness. Part B | In-depth analysis and recommendations.* [online] https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en#paragraph_47059. [20.03.2025].

European Commission. 2025. A Competitiveness Compass for the EU. [online] https://commission.europa.eu/document/download/10017eb1-4722-4333-add2-e0ed18105a34_en?. [20.03.2025].

Europäische Kommission. 2025. *EU-Kommission legt Aktionsplan für Europas Automobil-Industrie vor.* Pressemitteilung, 05.03.2025. [online] https://germany.representation.ec.europa.eu/news/eu-kommission-legt-aktionsplan-fur-europas-automobil-industrie-vor-2025-03-05_de. [20.03.2025].

Fechtner, D. 2025. Schadstoffregulierung: Europas Autobauer fordern regulatorisches Nachsteuern. *Börsen-Zeitung*, 16.01.2025. [online] https://www.boersen-zeitung.de/unternehmen-branchen/europas-autobauer-fordern-regulatorisches-nachsteuern. [20.03.2025].

Freitag, M. 2024. VW-Boss Blume leitet das Ende der Softwaretochter Cariad ein. *Manager Magazin*, 14.11.2024. [online] https://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/volkswagen-vw-chef-oliver-blume-leitet-das-ende-der-softwaretochter-cariad-ein-a-5b3e6f7e-16a0-4a85-ae4c-d9f6342237f8. [20.03.2025].

Herold, M. 2025. Das würden Trumps Zölle für VW, BMW, Audi und Co. bedeuten. *Manager Magazin*, 04.02.2025. [online] https://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/vw-bmw-audi-und-co-das-wuerden-trumps-zoelle-fuer-deutsche-autohersteller-bedeuten-a-9c9d5468-d86b-4880-933f-bf4eb3c9f45e. [20.03.2025].

Herr, J. 2024. Bosch-CFO Markus Forschner: Autozulieferern steht schweres Jahr 2025 bevor. *Börsen-Zeitung*, 19.12.2024. [online] https://www.boersen-zeitung.de/unternehmen-branchen/autozulieferern-steht-schweres-jahr-2025-bevor. [20.03.2025].

Herr, J. 2025a. Mit dem Rücken zur Wand. *Börsen-Zeitung*, 10.01.2025. [online] https://www.boersen-zeitung.de/meinung-analyse/mit-dem-ruecken-zur-wand. [20.03.2025].

Herr, J. 2025b. Branchenstudien von Bain und Allianz: Europas Autoherstellern fehlt Effizienz. *Börsen-Zeitung*, 17.02.2025. [online] https://www.boersen-zeitung.de/unternehmen-branchen/europas-autoherstellern-fehlt-es-an-effizienz. [20.03.2025].

Hillman, A.J., G.D. Keim, D. Schuler. 2004. Corporate Political Activity: A Review and Research Agenda. *Journal of Management* 30(6): 837-857.

Hülsen, I., M. Freitag. 2025. Wie Donald Trumps Zollpläne die Autowelt in Atem halten. *Manager-Magazin*, 10.02.2025. [online] https://www.manager-magazin.de/unternehmen/donald-trump-erlaesst-zoelle-so-wirken-sich-die-us-plaene-auf-die-deutschen-autobauer-aus-a-15c48a12-1b43-48a3-adec-b66c6f105253. [20.03.2025].

Inagaki, K., E. White, S. White. 2024. Why Europe's car crisis is mostly made in China. *Financial Times*, 29.10.2024. [online] https://www.ft.com/content/b95f9a64-c582-4367-9645-6a7106357849. [20.03.2025].

Malorny, C. 2023. Warum deutsche Automarken chinesischer werden müssen. *Manager Magazin*, 03.02.2023. [online] https://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/christian-malorny-warum-deutsche-automarken-chinesischer-werden-muessen-a-fdaafbc7-bc40-408b-a190-5592bd58547e. [20.03.2025].

Mertens, F. 2024. „Es reicht nicht, nur auf Elektrofahrzeuge zu setzen". *Autogazette.de*, 22.08.2024. [online] https://autogazette.de/interviews/es-reicht-nicht-nur-auf-elektrofahrzeuge-zu-setzen-989424769.html. [20.03.2025].

Nienhaus, A., Rilling, S. 2021. *Von PS zu Bytes: Kunden wechseln für das richtige Infotainmentsystem immer häufiger den Autohersteller.* Oliver Wyman Infotainment-Studie. [online] https://www.oliverwyman.de/presse/2021/sep/in-vehicle-infotainment-studie.html. [20.03.2025].

Otto, C. 2022. „Die deutschen Hersteller scheinen die E-Mobilität falsch zu verstehen". *www.next-mobility.de*, 02.11.2022. [online] https://www.next-mobility.de/die-deutschen-hersteller-scheinen-die-e-mobilitaet-falsch-zu-verstehen-a-3e4c35b749b4476bccab8b5fefe38d71/. [20.03.2025].

Pankoke, M. 2024. Autos als Datenkraken? Smartphone auf vier Rädern. *Das Parlament*, 18.07.2024. [online] https://www.das-parlament.de/wirtschaft/wirtschaft/smartphone-auf-vier-raedern. [20.03.2025].

Parnell, J.A. 2019. *Nonmarket Strategy in Business Organizations. A Global Assessment*. Cham.

Proff, H., F. Falk, D. Jaspers. 2022. Transformation etablierter Unternehmen im Übergang in die Elektromobilität. In H. Proof (Hrsg.), *Transforming Mobility: What next? Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte*. Wiesbaden: 13-32.

Rost, M., E. Sonnenmoser, B. Renzl. 2019. Social Networking: The Crucial Role of R&D Middle Managers in Facilitating Ambidexterity and Coping with Digital Transformation. *Journal of Competences, Strategy & Management* 10: 107–137.

Schug, S. 2024. Der Verbrenner ist für die nächsten hundert Jahre gesichert. *WirtschaftsWoche*, 27.03.2024. [online] https://www.wiwo.de/unternehmen/auto/dudenhoeffer-studie-der-verbrenner-ist-fuer-die-naechsten-hundert-jahre-gesichert/29723148.html. [20.03.2025].

Schularick, M. 2024. So sollte Europa Chinas Vormarsch kontern. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 30.09.2024. [online] https://www.faz.net/pro/weltwirtschaft/weltwissen/chinas-vormarsch-auf-dem-weltmarkt-wie-europa-kontern-sollte-19991854.html. [20.03.2025]

Seiwert, M., A. Reimann, M. Hohensee. 2022. Softwarepanik bei Volkswagen. *WirtschaftsWoche*, 19.05.2022. [online] https://www.wiwo.de/unternehmen/auto/bits-und-blamage-softwarepanik-bei-volkswagen/28357180.html. [20.03.2025].

Strategy&. 2024. *Die Neu(er)findung der Automobilzulieferindustrie. Studie zur Entwicklung der Automobilzulieferindustrie auf Basis von Bilanzkennzahlen*. [online] https://www.strategyand.pwc.com/de/de/branchen/automobil/automobilzulieferer.html. [20.03.2025].

Tsoukas, H., J. Shepherd. 2004. Coping with the Future: Developing Organizational Foresight. *Futures* 36(2): 137-144.

Tushman, M.L., C.A. O'Reilly. 1996. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review* 38(4): 8-30.

Wagener, B. 2024. Mercedes sitzt in der China-Falle. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 22.10.2024. [online] https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/auto-verkehr/e-autos-warum-mercedes-in-der-china-falle-sitzt-110060468.html. [20.03.2025].

Wenzel, M., H. Krämer, J. Koch, A. Reckwitz. 2020. Future and organization studies: On the rediscovery of a problematic temporal category in organizations. *Organization Studies* 41(10): 1441-1455.