

Mitteilungen aus der
Produktionsinnovationserhebung

Nummer
März 2004

32

Automobilzulieferer in der Klemme

Vom Spagat zwischen strategischer Ausrichtung und
Auslandsorientierung

Steffen Kinkel und Gunter Lay

Zusammenfassung

Die Automobilzulieferer stecken in mehrfacher Hinsicht „in der Klemme“: Der Preisdruck ihrer Kunden führt zu geringen Renditen, mit denen sie ihre Zukunftssicherung über Forschung und Entwicklung kaum im notwendigen Umfang betreiben können. Diese Situation kollidiert mit den Plänen der Automobilhersteller, Zulieferer verstärkt zu Entwicklungspartnern zu machen. Zum anderen sind die Automobilzulieferer mehr als andere Unternehmen gefordert, mit ihren Produktionsstätten weltweit in der Nähe ihrer marktbestimmenden Kunden präsent zu sein. Dies hat dazu geführt, dass fast die Hälfte der first tier supplier Auslandsproduktionen aufgebaut hat, vorrangig aus Motiven der Markterschließung oder des following customer.

Die second tier supplier reagieren auf den hohen Preisdruck in überdurchschnittlichem Maße durch Produktionsverlagerungen zur Personalkostenreduzierung. Da diese Firmengruppe in besonderem Maße versucht, sich als Qualitätsführer zu positionieren, ist dieses Verhalten möglicherweise nicht unproblematisch. Auch zeigt sich, dass kostenorientierte Verlagerer unter Umständen zu schnell zum Mittel der Auslandsproduktion greifen: Sie schöpfen die Potenziale leistungsfähiger Organisationskonzepte am deutschen Standort deutlich weniger aus als Automobilzulieferer, die einen Auslandsstandort mit dem Motiv der Markterschließung oder des following customer planen.

Einleitung

Schlüssel- branche Automobil- industrie

Die Automobilindustrie hat für die deutsche Wirtschaftsstruktur und das Arbeitsplatzangebot eine Schlüsselstellung. Neben den großen Finalproduzenten wird dieser Industriesektor insbesondere auch von Zulieferfirmen geprägt. Hier sind nach vorliegenden Schätzungen ca. 800.000 Beschäftigte in ca. 3.600 Betrieben tätig. Diese Schätzung bezieht nicht nur die statistisch zur Automobilindustrie zählenden Zulieferer ein, sondern auch die Firmen, die zur kunststoffverarbeitenden Industrie, der Elektroindustrie, der EBM-Industrie und anderen Wirtschaftszweigen zählen und den Automobilherstellern zuliefern.

Die deutschen Automobilzulieferfirmen sind mit zwei Entwicklungen konfrontiert: Zum einen stehen sie unter hohem Kostendruck durch die immer globaler werdenden Sourcingstrategien der großen Finalproduzenten. Zum anderen werden sie durch die fortschreitende Reduzierung der Fertigungstiefe bei den Finalproduzenten mit der Anforderung konfrontiert, sich zu Entwicklungspartnern der Automobilhersteller weiterzuentwickeln.

Datenbasis Daher stellt sich die Frage, wie die Automobilzulieferfirmen in dieser Situation agieren. Um hier Antworten zu erhalten, wurden aus der repräsentativen Umfrage *Innovationen in der Produktion* 2001 des Fraunhofer ISI bei 1.630 Betrieben in Kernbereichen des Verarbeitenden Gewerbes (siehe Kasten auf S. 12) die Automobilzulieferfirmen selektiert. Die so gewonnenen 182 Datensätze wurden in einem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Vorhaben gezielt ausgewertet und mit den Informationen aus nicht Automobilzulieferfirmen verglichen. Dabei wurde u. a. folgenden Fragen nachgegangen:

- Leitfragen**
- Welche Strategien werden von den deutschen Automobilzulieferern verfolgt, um weiterhin konkurrenzfähig zu sein?
 - Welche FuE-Anstrengungen unternehmen die Automobilzulieferer, um die ihnen zugedachte Rolle der Entwicklungspartner ausfüllen zu können?
 - Wie stellt sich die Ertragslage der Automobilzulieferer dar?
 - Produziert die Automobilzulieferindustrie als Reaktion auf die Rahmenbedingungen in besonderem Maße im Ausland?
 - In welchem Umfang werden Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen vorgenommen?
 - In welchem Verhältnis stehen Anstrengungen zur Modernisierung der inländischen Produktionsstätten und Motive der Auslandsproduktion?

Im Folgenden werden aus dem in diesem Projekt entstandenen Bericht (Bezugsmöglichkeiten siehe Kasten auf S. 12) einige Quintessenzen vorgestellt.

Strategische Orientierung der Automobilzulieferer

Die Situation der Automobilzulieferer wird charakterisiert durch die Abhängigkeit von wenigen großen und damit marktbestimmenden Kunden. Dass diese Kunden ihre Marktmacht kennen und einsetzen, ist aus vielen Beispielen bekannt. Diese spezifische Marktsituation bestimmt die strategische Ausrichtung der Automobilzulieferfirmen. Während die nicht zu den Automobilzulieferern zählenden Firmen lediglich zu 29 Prozent angeben, im Wettbewerb in erster Linie über den Preis der hergestellten Produkte zu konkurrieren, liegt dieser Wert bei Automobilzulieferern mit im Mittel 35 Prozent höher.

Dominierende Kunden als Rahmenbedingung

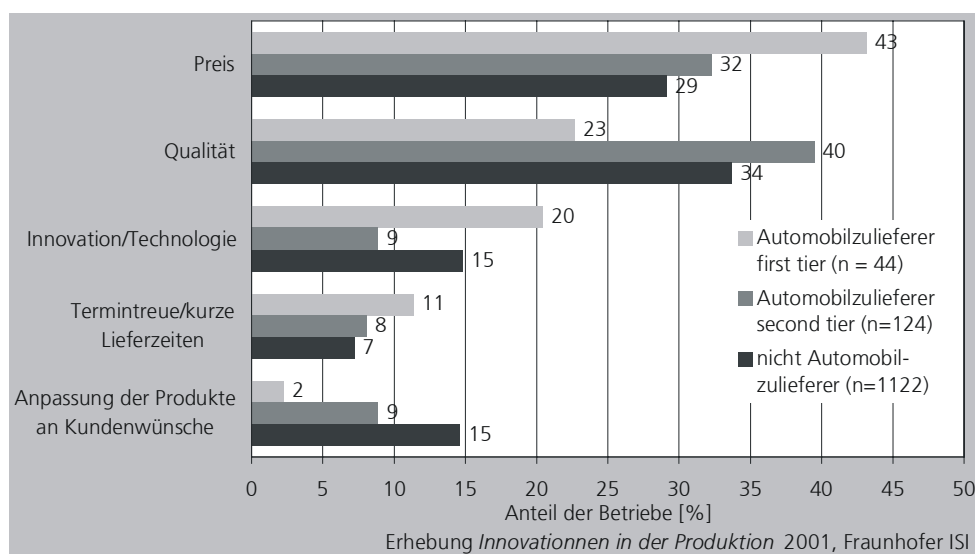


Abbildung 1: Prioritäre Wettbewerbsstrategien von Automobilzulieferfirmen

Der Preisdruck der Automobilhersteller bestimmt insbesondere die strategische Ausrichtung der sogenannten first tier supplier, also der direkt an die Automobilindustrie liefernden Firmen. Hier gaben 43 Prozent an, sich als Preisführer zu positionieren. Die weiter unten in der Zulieferpyramide stehenden second tier supplier verfolgen diese Strategie lediglich zu 32 Prozent und unterscheiden sich kaum von den nicht Automobilzulieferern. Bei den second tier suppliern ist die Qualität der Produkte mit 40 Prozent der Wettbewerbsvorteil, auf den man vorrangig setzt.

Insbesondere first tier supplier unter Preisdruck

Überraschend ist auch der Befund, dass Innovation und Technologie bei Automobilzulieferfirmen lediglich zu 12 Prozent strategiebestimmend sind. Im Vergleich zu den anderen Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes ist dieser Wert sogar unterdurchschnittlich. Auch hier gilt es jedoch zwischen first und second tier suppliern zu unterscheiden: Die direkt den großen Automobilproduzenten liefernden Firmen setzen immerhin zu 20 Prozent auf eine Technologieführerschaft. Bei den second tier suppliern liegt dieser Wert lediglich bei 9 Prozent.

Innovationsstrategie leidet unter Preisdruck

First und second tier supplier setzen auf unterschiedliche Strategien

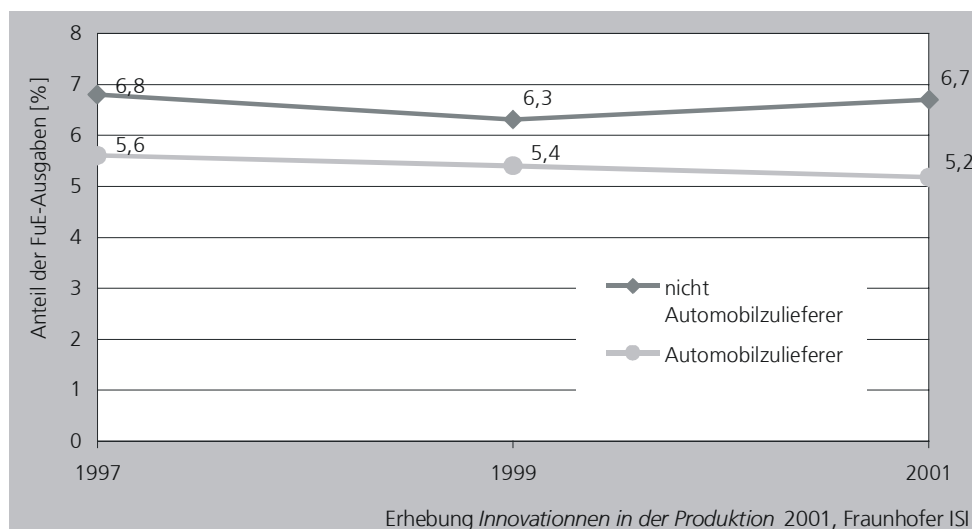
Insgesamt kann man damit festhalten, dass die Automobilzulieferer in ihrer strategischen Ausrichtung zwei Gruppen bilden, die sich durch ihre Stellung in der supply chain unterscheiden:

- Die first tier supplier, die getrieben von der Marktmacht ihrer direkten Kunden in weiten Teilen versuchen, über den Preis ihre Wettbewerbsposition zu erhalten, und in einer kleineren Gruppe mit dem Innovations- und Technologiegehalt ihrer Produkte zu überzeugen versuchen.
- Die second tier supplier, die überwiegend auf Qualität setzen und sich in ihrer Strategie weniger stark von der Gruppe der nicht der Automobilindustrie zuliefernden Firmen unterscheiden.

FuE-Anstrengungen der Automobilzulieferer

Von den Automobilproduzenten wird berichtet, dass sie zunehmend planen, ihre Zulieferer zu Entwicklungspartnern zu machen. Während im Jahre 2000 die Entwicklung neuer Fahrzeuggenerationen noch zu ca. 70 Prozent bei den Automobilherstellern und lediglich zu ca. 30 Prozent bei den Zulieferern lag, so soll dieses Verhältnis im Jahre 2010 bei jeweils 50 Prozent liegen. Vor diesem Hintergrund wird gefordert, dass die deutsche Automobilzulieferindustrie ihre Forschungs- und Entwicklung (FuE) künftig weiter ausbauen müsste.

Abbildung 2: Entwicklung der FuE-Quoten bei Automobilzulieferern und anderen Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes



Überraschend geringe FuE-Aufwendungen

Die auf der Grundlage der vorliegenden Datenbasis gewonnenen Werte zu Stand und Entwicklung der FuE-Aufwendungen der deutschen Automobilzulieferindustrie bestätigen diese Erwartungen nicht. Die Automobilzulieferfirmen wenden im Mittel unabhängig von ihrer Stellung in der supply chain etwas mehr als 5 Prozent ihres Umsatzes für FuE auf. Die nicht zu den Automobilzulieferern zählenden Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes investieren durchschnittlich 6,7 Prozent ihres Umsatzes in FuE.

Da dieser Unterschied statistisch nicht signifikant ist, kann er nicht als Rückstand der Automobilzulieferer interpretiert werden. Sicher ist jedoch, dass die FuE-Ausgaben in der Automobilzulieferindustrie nicht höher liegen. Insbesondere für die Zulieferer der ersten Hierarchieebene ist dies überraschend. Verfolgt man die Entwicklung der FuE-Ausgaben von Automobilzulieferern und nicht Automobilzulieferern über die zurückliegenden Jahre, wird deutlich, dass es eine Scherenbewegung zu geben scheint, nach der die Automobilzulieferer gegenüber den anderen Firmen in ihren FuE-Quoten sogar zurückfallen.

Automobilzulieferer fallen bei FuE-Ausgaben zurück

Ertragslage der Automobilzulieferer

Die im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe unterdurchschnittlichen Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen der Automobilzulieferfirmen könnten zumindest mittelfristig mit der Rolle, die ihnen die Automobilhersteller übertragen wollen, nicht in Einklang zu bringen sein. Ob die Automobilzulieferer hier aktiv gegensteuern können, erscheint vor dem Hintergrund ihrer Ertragslage zweifelhaft. Wie die Analysen ergaben, liegen insbesondere die first tier supplier in ihrer Umsatzrendite deutlich zurück.

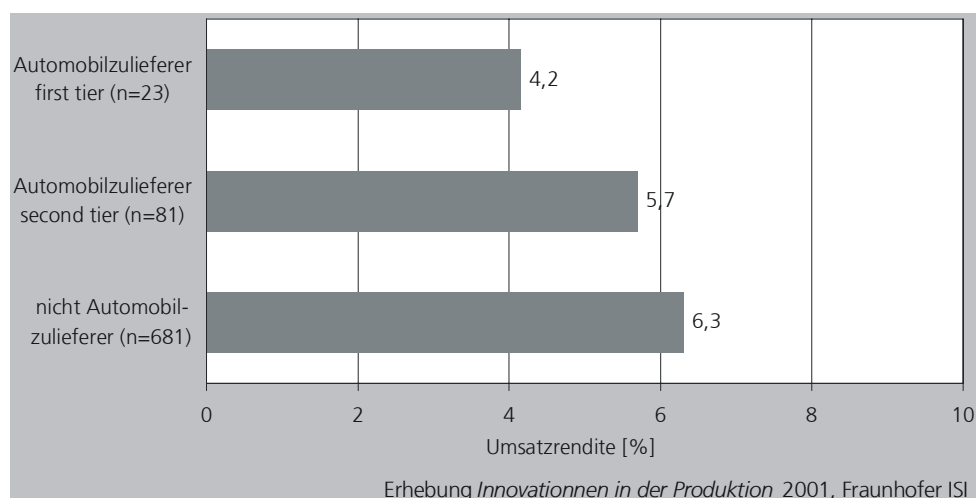


Abbildung 3: Umsatzrendite vor Steuern bei Automobilzulieferern und anderen Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes

Im Mittel konnte für die first tier supplier eine Umsatzrendite vor Steuern von 4,2 Prozent ermittelt werden. Dieser, im Vergleich zu den second tier suppliern (5,7 Prozent) und den Firmen des Verarbeitenden Gewerbes, die nicht zum Kreis der Automobilzulieferer zählen (6,3 Prozent), geringere Wert zeigt, dass der Kostendruck seitens der Großkunden aus der Automobilindustrie insbesondere die Systemzulieferer auf der ersten Ebene der supply chain trifft. Indizien dafür wurden bereits in der Vergangenheit ermittelt, ohne jedoch die first und second tier supplier schlüssig gegeneinander abgrenzen zu können. Da die Gruppe der first tier supplier zu kooperativen Entwicklungspartnern der Automobilindustrie werden soll, ist angesichts der schmalen Renditen ein derartiger

Kostendruck schmälert Renditen

Entwicklungsprozess offensichtlich nur schwer zu finanzieren. Die first tier supplier könnten in eine Situation kommen, in der sie von zwei Seiten unter Druck geraten. So wird bereits von den tier-one-suppliern „in der Zange zwischen Original Equipment Manufacturer und Vorlieferant“ gesprochen. Das ursprünglich angedachte Bild der starken Systemlieferanten auf der obersten Ebene der Zulieferhierarchie scheint sich nur eingeschränkt zu realisieren.

Umfang und Motive der Auslandsproduktion in der Automobilzulieferindustrie

Die Hälfte der first tier supplier unterhält eigene Auslandsproduktionen

Geht man vor dem Hintergrund der skizzierten Situation der Frage nach, wie viele der deutschen Automobilzulieferer Produktionsstätten im Ausland unterhalten, zeigt sich, dass 34 Prozent über Auslandsproduktionen verfügen. Differenziert man zwischen first und second tier suppliern, wird deutlich, dass von den first tier suppliern nahezu die Hälfte neben den deutschen Produktionsstätten auch Fertigungs- oder Montagekapazitäten im Ausland unterhält. Dieser Anteil liegt weit über der Quote der second tier supplier. Mit 29 Prozent haben diese lediglich genauso oft Produktionsstätten im Ausland wie die nicht der Automobilindustrie liefernden Firmen des Verarbeitenden Gewerbes.

Kostenreduktion, Markterschließung und Kundennähe sind dominierende Motive

Bislang vorliegende Erfahrungen gingen davon aus, dass in der Automobilzulieferindustrie als Motive für den Aufbau einer Auslandsproduktion vorrangig Kostenaspekte, das Bestreben, Kundenverbindungen zu sichern und die Erschließung neuer Märkte zu nennen seien. Die Dominanz dieser drei Gründe wird durch die vorliegenden Auswertungen unterstrichen. Die Ergebnisse machen jedoch auch deutlich, wie weitere Gründe im Verhältnis zu den drei dominanten Motiven gewichtet werden und dass es wesentlich ist, zwischen Unternehmen der verschiedenen Stufen in der Zulieferhierarchie zu differenzieren.

Im einzelnen zeigte sich, dass das Motiv der Markterschließung bei den first tier suppliern für den Aufbau von Auslandsproduktionen eine sehr viel größere Bedeutung hat als bei den second tier suppliern. Bei den first tier suppliern gaben 65 Prozent der Firmen mit Auslandsproduktion an, dass die Erschließung von Märkten für die Standortwahl mitentscheidend gewesen sei. Der entsprechende Wert lag bei den second tier suppliern lediglich bei 42 Prozent und damit auch deutlich unter dem Referenzwert der nicht Automobilzulieferer. Die Faktorkosten erwiesen sich im Gegensatz dazu bei den second tier suppliern in überdurchschnittlichem Maße (74 Prozent) als wesentliches Moment der Standortwahl. Außerhalb der Automobilzulieferbranche (65 Prozent) und bei den first tier suppliern (61 Prozent) spielt dieser Gesichtspunkt zwar ebenfalls eine große Rolle, jedoch mit geringerer Gewichtung.

Hier wird partiell ein Widerspruch zur strategischen Orientierung der verschiedenen Firmengruppen sichtbar. Die zu großen Teilen auf Qualität bauenden second tier Zulieferer priorisieren häufiger die Faktorkosten als Motiv der Auslandsproduktion, während die oft über den Preis konkurrierenden first tier supplier dieses Motiv nur unterdurchschnittlich als wesentlich für ihr Auslandsengagement erachten.

Kostenorientierung bei second tier suppliern im Widerspruch zur Qualitätsführerschaft?

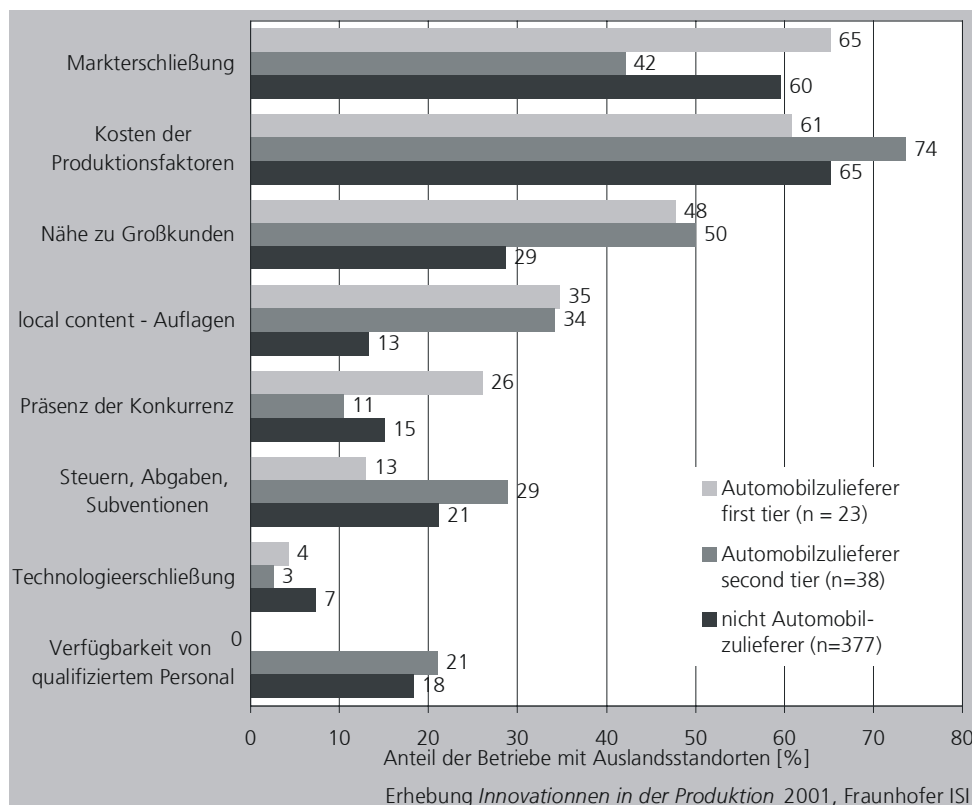


Abbildung 4: Motive für den Aufbau von Produktionsstätten im Ausland

Die Nähe zu Großkunden (knapp 50 Prozent) und local content Auflagen (gut ein Drittel) sind für die Automobilzulieferer, unabhängig von ihrer Stellung in der Zulieferkette, für den Aufbau einer Auslandsproduktion deutlich wichtiger als für Firmen außerhalb des Automobilzulieferbereichs (29 bzw. 13 Prozent). Hier zeigt sich, dass die Marktmacht der Schlüsselkunden gepaart mit deren oftmals recht nachdrücklichem Wunsch, ihnen ins Ausland zu folgen und in ihrer Nähe zu produzieren, ebenso wie die Abschottung der Märkte im Automobilbereich sehr viel ausgeprägter ist als in anderen Feldern. Obwohl Steuern, Abgaben und Subventionen insgesamt als Motiv für den Aufbau einer Auslandsproduktion eher nachrangig sind, scheinen sie vor allem bei second tier suppliern häufiger mit ausschlaggebend zu sein. 29 Prozent der Firmen aus dieser Gruppe nannte dieses Motiv, das bei Firmen außerhalb des Automobilzuliefersektors mit 21 Prozent und insbesondere bei den first tier suppliern mit 13 Prozent ein eher randständiger Grund ist.

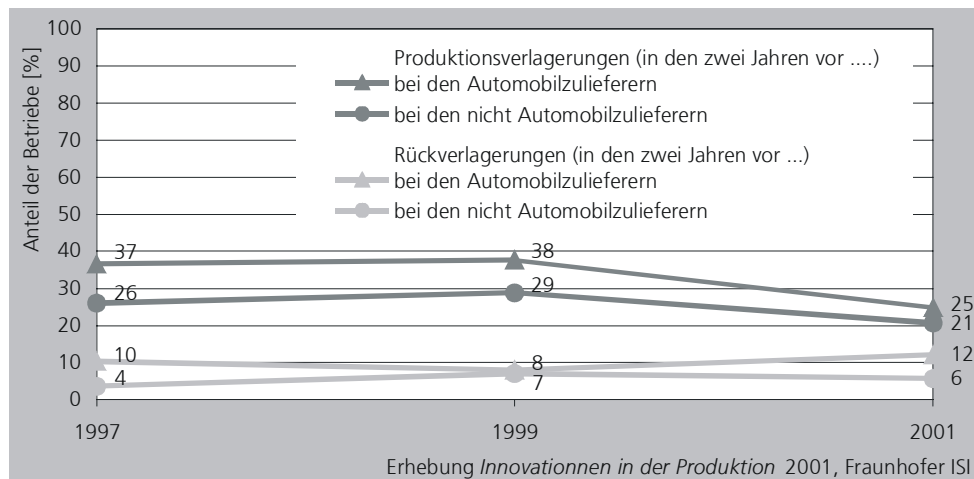
Nähe zu Großkunden und local content für Automobilzulieferer überdurchschnittlich wichtig

Dynamik von Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen in der Automobilzulieferindustrie

Produktionsverlagerungen ins Ausland rückläufig

Dass die insgesamt hohe Gewichtung kostenorientierter Motive für den Aufbau einer Auslandsproduktion und die bei Automobilzulieferern partielle Konkurrenz der Verlagerungsmotive zur grundlegenden Wettbewerbsstrategie mit einem nicht zu vernachlässigenden Risiko des Scheiterns verbunden sind, zeigen die Entwicklungen von Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen über einen Sechsjahreszeitraum. Demnach nahmen die Anteile der Automobilzulieferer ab, die Produktionskapazitäten ins Ausland verlagert haben, wohingegen die Rückverlagerungen angestiegen sind. Im Jahre 1997 hatten noch 37 Prozent der Automobilzulieferfirmen angegeben, zwischen 1995 und 1997 Teile der Produktion ins Ausland verlagert zu haben. Im Jahre 1999 blieb dieser Anteil mit 38 Prozent stabil, 2001 ist die entsprechende Quote auf 25 Prozent abgesunken. Diese Abnahme der Produktionsverlagerer von 1999 auf 2001 um gut ein Drittel geht über das Maß hinaus, das für die nicht Automobilzulieferer ermittelt werden konnte. Dort reduzierte sich die Quote der Verlagerer im entsprechenden Zeitraum von 29 auf 21 Prozent.

Abbildung 5: Entwicklungen der Anteile produktionsverlagernder und rückverlagernder deutscher Automobilzulieferer



Rückverlagerungen tendenziell gestiegen

Betrachtet man die Rückverlagerungen von Produktion aus dem Ausland, so zeigt sich für die Automobilzulieferfirmen ein umgekehrter Trend. Im Jahre 1997 berichteten 10 Prozent der Automobilzulieferer, dass sie zwischen 1995 und 1997 Teile der Produktion von ausländischen Produktionsstandorten wieder nach Deutschland zurückgeholt hätten. Dieser Anteil war zum Berichtszeitpunkt 1999 auf 8 Prozent abgesunken. Im Jahre 2001 gaben nun wiederum 12 Prozent der Automobilzulieferfirmen an, Teile der Produktion in den zurückliegenden zwei Jahren rückverlagert zu haben. Im Kreis der nicht Automobilzulieferer war die Quote der Rückverlagerer von 4 Prozent (1997) auf 7 Prozent (1999) angestiegen und ist seither nahezu stabil.

Integriert man die Betrachtung der Verlagerer und Rückverlagerer über den Zeitverlauf, so entwickelte sich das Verhältnis von Rückverlagerern zu Verlagerern in der Automobilzulieferindustrie von 1 zu 3,7 über 1 zu 4,8 auf 1 zu 2,1. Die entsprechenden Werte aus den anderen Wirtschaftssektoren belaufen sich auf 1 zu 6,5 im Jahre 1997, 1 zu 4,1 im Jahre 1999 und 1 zu 3,5 im Jahre 2001. Hieraus wird deutlich, dass momentan zwar die Automobilzulieferindustrie die für die Arbeitsplätze in Deutschland günstigere Ratio hat – auf zwei verlagernde Firmen kommt eine, die Produktion aus dem Ausland zurückholt. Der Trend scheint in den Branchen außerhalb der Automobilzulieferindustrie jedoch stabiler in eine Richtung zugunsten der Arbeitsplätze in Deutschland zu weisen. Die Automobilzulieferer scheinen, zumindest in der Vergangenheit, Produktionsanteile relativ flexibel zwischen den deutschen und den ausländischen Standorten verteilt zu haben.

Verhältnis von Rückverlagerern zu Verlagerern nahm deutlich zu

Verhältnis der Modernisierung inländischer Produktionsstätten zu kostenorientierter Auslandsproduktion

Entscheidungen zum Aufbau von Produktionsstandorten im Ausland mit dem Ziel, dadurch Kosten für Produktionsfaktoren, d. h. insbesondere Lohnkosten, einzusparen und so im Kostenwettbewerb besser bestehen zu können, sind also risikoreich, wie die Quoten der Rückverlagerer nahe legen. Zudem machen die vorliegenden Erfahrungen deutlich, dass solche kostenorientierten Standortentscheidungen oftmals getroffen werden, ohne die am heimischen Standort gegebenen Möglichkeiten zur Leistungssteigerung umfassend auszuloten. Damit gehen Arbeitsplätze in Deutschland verloren, die erhalten werden könnten, wenn alle Potenziale leistungssteigernder Modernisierungsmaßnahmen an den Standorten in Deutschland genutzt würden.

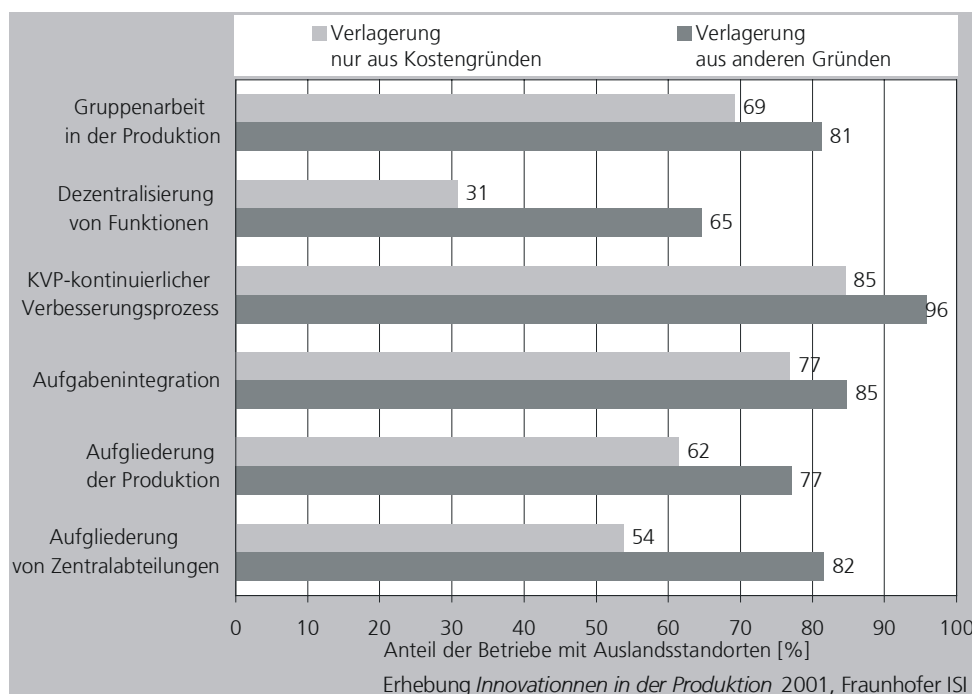
Zu derartigen Modernisierungsmaßnahmen zählen insbesondere innovative Organisationskonzepte, deren Beitrag zur Produktivitätssteigerung in den zurückliegenden Jahren zunehmend erkannt worden ist. Durch die Einführung von Gruppenarbeit, die Dezentralisierung von Funktionen, die Implementierung von Verfahren der kontinuierlichen Verbesserung (KVP) und die Integration verteilter Aufgaben zu ganzheitlichen Arbeitsplätzen können ebenso effizienzsteigernde Wirkungen entfaltet werden wie durch eine Reorganisation funktional gegliederter Produktionsstrukturen hin zu produktspezifischen Segmenten oder die Aufgliederung von Zentralabteilungen.

Innovative Organisationskonzepte als Alternative zu kostenorientierter Auslandsproduktion

Um zu analysieren, in welchem Umfang Automobilzulieferfirmen mit kostenmotivierten Produktionsstandorten im Ausland derartige Modernisierungspotenziale bereits umfassend ausgeschöpft haben, wurden die Nutzerquoten

dieser Firmen errechnet. Es zeigte sich, dass bei einer relevanten Anzahl von Automobilzulieferfirmen, die Produktionsstätten im Ausland aufgebaut haben um Kosten für Produktionsfaktoren einzusparen, unerschlossene Modernisierungspotenziale vorhanden sind. So haben lediglich knapp ein Drittel dieser Firmen Funktionen konsequent dezentralisiert und damit Entscheidungen dorthin verlagert, wo die Informationen umfassend vorhanden sind und damit die Entscheidungsqualität und –schnelligkeit optimiert werden kann. Lediglich gut die Hälfte hat Zentralabteilungen aufgelöst, damit Gemeinkostenbereiche aufgelöst und so zur Produktivitätssteigerung beigetragen. Auch die Zahl von 62 Prozent der Firmen, die funktional gegliederte Produktionsstrukturen in produkt- oder kundenorientierte Einheiten überführt haben, lässt erkennen, dass hier Auslandsproduktionsstätten etabliert wurden, ohne die Verbesserungspotenziale am heimischen Standort voll auszuschöpfen.

Abbildung 6:
Nutzung moderner Organisationskonzepte bei deutschen Automobilzulieferern mit Produktionsstätten im Ausland nach Motiven für den Aufbau von Auslandsproduktionsstätten



Moderne Organisationsstrukturen bei kostengetriebenen Verlagerern weniger genutzt

Vergleicht man die Realisierungsumfänge leistungsfähiger Organisationsstrukturen zwischen Automobilzulieferfirmen, die ausschließlich kostengetrieben Auslandsproduktionsstätten etabliert haben, und Zulieferern, die ganz oder zum Teil auch andere Motivationen mit ihrem Auslandsengagement verbinden, wird deutlich, dass moderne Betriebsstrukturen im Inland bei kostengetriebenen Verlagerern weniger häufig anzutreffen sind. Es zeigt sich, dass die Automobilzulieferer, die aus Gründen der Senkung der Faktorkosten mit Produktionsstätten ins Ausland gehen, alle betrachteten innovativen Organisationskonzepte in ihren inländischen Produktionsstätten deutlich weniger nutzen.

Vor diesem Hintergrund scheint es notwendig, die kostengetriebenen Produktionsverlagerungen von Automobilzulieferfirmen ins Ausland zu hinterfragen. Die Standortentscheidungspraxis müsste generell um den Analyseschritt ergänzt werden, die am heimischen Standort noch vorhandenen Potenziale zur Leistungssteigerung gezielt zu erheben. Nach einer Abklärung der damit erzielbaren Effekte wäre der in seinem Leistungspotenzial verbesserte deutsche Standort mit alternativen Produktionsstandorten im Ausland zu vergleichen.

Fazit

Automobilzulieferer agieren im Vergleich zu anderen Industriezweigen unter besonderen Bedingungen. Ihre Kunden haben durch ihre Größe und ihre geringe Anzahl eine dominante Stellung in Aushandlungsprozessen über die Leistungsbedingungen. Dies gilt für den Preis, den Wunsch nach einer Vor-Ort-Präsenz mit Produktionsstätten im Umfeld der weltweiten Montagewerke und die Leistungen in Abhängigkeit von den jeweiligen Outsourcingstrategien.

Diese besonderen Bedingungen bringen Automobilzulieferer mehrfach in Zugzwang: Sie sind zum einen darauf angewiesen, sich stärker als andere Industrien auf einen Preiswettbewerb einzulassen. Eine Technologieführerschaft ist unter dem Preisdruck der Automobilindustrie insbesondere für Zulieferfirmen der zweiten Stufe seltener als für andere Unternehmen möglich. Dies führt zu geringeren Margen, mit denen viele Zulieferer ihre Zukunftssicherung über Forschung und Entwicklung nicht im notwendigen Umfang betreiben können.

Zum anderen sind die Automobilzulieferer mehr als andere Unternehmen gefordert, mit ihren Produktionsstätten weltweit in der Nähe ihrer Kunden präsent zu sein. Dies hat dazu geführt, dass fast die Hälfte der first tier supplier Auslandsproduktionen unterhält. Dieser überproportionale Wert ist offensichtlich Konsequenz ihrer besonderen Kundenbeziehung. Auch das überdurchschnittlich häufig genannte Motiv der Markterschließung im Ausland deutet in diese Richtung. Vor diesem Hintergrund scheint der Aufbau von Produktionsstätten im Ausland, wie er bei den first tier supplier praktiziert wird, eine Reaktion auf die gegebenen Rahmenbedingungen zu sein.

Differenzierter stellt sich das Bild für die Auslandsaktivitäten der second tier supplier dar. Ihre Produktionspräsenz im Ausland ist deutlich geringer als die der first tier supplier. Sie bewegt sich in dem für die Industrie insgesamt charakteristischen Rahmen. Anlass für den Aufbau von Auslandsproduktionen bei den second tier supplier ist jedoch in überdurchschnittlichem Maße der Versuch, mit Produktionsverlagerungen Vorteile durch geringere Lohnkosten und

Automobilzulieferer unter Zugzwang

Muster der Auslandsproduktion von second tier suppliern partiell zu überdenken

verminderte Steuern und Abgaben zu erzielen. Da die second tier supplier in besonderem Maße versuchen, sich als Qualitätsführer zu positionieren, scheint dieses Verhalten nicht unproblematisch: Die Passfähigkeit einer Qualitätsstrategie und einer die Kosten ins Zentrum stellenden Standortwahl ist zu hinterfragen. Zwar könnten so kurzfristig Kosteneinsparungen zu erreichen sein, mittel- bis langfristig jedoch die eigene Strategie untergraben werden, da eine Qualitätsproduktion nicht zwangsläufig mit einer Minimierung der Faktorkosten in Übereinstimmung zu bringen ist.

Verbesserungspotenziale am deutschen Standort werden von den second tier suppliern zu selten voll ausgereizt

Darüber hinaus wurde deutlich, dass sich die second tier supplier möglicherweise zu schnell zu einem kostenorientierten Aufbau einer Auslandsproduktion entschließen: Bei den Verlagerern aus Kostengründen sind die Modernisierungspotenziale weniger ausgeschöpft als bei den Automobilzulieferern, die aus anderen Motiven heraus Auslandsproduktionsstätten etablieren. Damit wären durch eine breite Implementierung leistungsfähigerer Produktionskonzepte am deutschen Standort möglicherweise noch Effizienzsteigerungen erzielbar, die bei gleichen Effekten weniger Investitionen erfordern als die Verlagerung.

Die Erhebung „Innovationen in der Produktion“

Das Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung führt seit 1993 alle zwei Jahre die Erhebung *Innovationen in der Produktion* durch. Sie richtet sich an Betriebe aus den Kernbereichen des Produzierenden Gewerbes in Deutschland. Untersuchungsgegenstand sind die verfolgten Produktionsstrategien, der Einsatz innovativer Organisations- und Technikkonzepte in der Produktion, Fragen des Personaleinsatzes und der Qualifikation. Daneben werden Leistungsindikatoren wie Produktivität, Flexibilität, erreichte Qualität und nicht zuletzt die Rendite erhoben.

Die vorliegende PI-Mitteilung Nr. 32 stützt sich auf Daten der Erhebungsrunde 2001, für die im Herbst 2001 13.335 Betriebe angeschrieben wurden. Bis Dezember 2001 schickten 1.630 Firmen einen verwertbar ausgefüllten Fragebogen zurück (Rücklaufquote: 12,2 Prozent). Die antwortenden Betriebe stellen einen repräsentativen Querschnitt aus Kernbereichen des Verarbeitenden Gewerbes dar.

Die bisher erschienenen PI-Mitteilungen finden sich im Internet unter der Adresse: http://www.isi.fhg.de/pi/mitteilung_pi.htm.

Wenn Sie an speziellen Auswertungen interessiert sind, wenden Sie sich bitte an:

Dr. Gunter Lay, Fraunhofer ISI
Tel.: 0721/6809-300 Fax: 0721/6809-131 E-Mail: g.lay@isi.fraunhofer.de

Das Projekt „Produktionsverlagerungen in der Automobilzulieferindustrie“

In einer Sonderauswertung der Erhebung „Innovationen in der Produktion“ für die Hans-Böckler-Stiftung entstand der Bericht „Stand und Entwicklung der Auslandsproduktion bei Automobilzulieferern – ein Branchenvergleich“. Dieser Bericht kann bei der Hans Böckler Stiftung bezogen werden, wenden Sie sich bitte an:

Fa. Setzkasten: mail@setzkasten.de Fax: 0211/40800-9040 Bestellnummer: 30262