

Müller, Hans-Erich

**Book — Published Version**

## Autozulieferer: Partner auch in der Krise? Lieferantenmanagement bei Toyota, General Motors und Volkswagen

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 230

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Müller, Hans-Erich (2009) : Autozulieferer: Partner auch in der Krise? Lieferantenmanagement bei Toyota, General Motors und Volkswagen, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 230, ISBN 978-3-86593-120-7, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/109734>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Hans-Erich Müller

# Autozulieferer: Partner auch in der Krise?

Hans-Erich Müller

## **Autozulieferer: Partner auch in der Krise?**

Lieferantenmanagement bei Toyota,  
General Motors und Volkswagen



Hans-Erich Müller

**Autozulieferer:  
Partner auch in der Krise?**

Lieferantenmanagement bei Toyota,  
General Motors und Volkswagen



edition der Hans-Böckler-Stiftung 230

**Dr. Hans-Erich Müller** ist seit 1995 Professor für Unternehmensführung und Organisation an der Berlin School of Economics. Er ist Autor zahlreicher Publikationen – zuletzt zu Managervergütung, Outsourcing, Übernahme und Restrukturierung sowie Zulieferbeziehungen.

Hans-Erich Müller studierte nach Ausbildung und einigen Jahren Berufstätigkeit in der Industrie Elektrotechnik und Betriebswirtschaftslehre in Berlin. Von 1976 bis 1984 war er in Forschung und Lehre am Wissenschaftszentrum und an der Freien Universität Berlin tätig. Nach der Promotion 1984 wechselte er zur Hans-Böckler-Stiftung in Düsseldorf und erwarb in dieser Rolle Erfahrungen als Unternehmensberater und in Aufsichtsräten. 1994 gründete er in Berlin eine Unternehmensberatung. 1995 erhielt er dann einen Ruf an die Berlin School of Economics.

© Copyright 2009 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2009

ISBN: 978-3-86593-120-7

Bestellnummer: 13230

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages, der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

# Inhaltsverzeichnis

<b>0</b>	<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>Management der Hersteller-Zulieferbeziehungen</b>	<b>11</b>
1.1	Zulieferbeziehungen – Ein internationaler Vergleich	12
1.2	Zulieferintegration bei japanischen Herstellern	16
1.3	Desintegration der Zulieferer bei westlichen Herstellern	20
1.4	Grenzen der Übertragbarkeit	22
<b>2</b>	<b>Strategien für Komponenten</b>	<b>25</b>
2.1	Neue Herausforderungen	26
2.2	Entwicklung von Netzwerkstrukturen	33
2.3	Neue Formen der Zusammenarbeit	35
2.4	Management interner Zulieferer bei Volkswagen	38
<b>3</b>	<b>Resumee</b>	<b>47</b>
<b>4</b>	<b>Literatur</b>	<b>51</b>
<b>5</b>	<b>Anhang</b>	<b>59</b>
	<b>Über die Hans-Böckler-Stiftung</b>	



## 0 Einleitung<sup>1</sup>

Stellen Sie sich vor, sie gehen zum Arzt, weil Sie sich krank fühlen. Bevor Sie nur ihre Symptome schildern können, schreibt der Arzt Ihnen ein Rezept aus und sagt: »Nehmen Sie zwei davon dreimal am Tag und rufen Sie mich nächste Woche an.« »Aber ich habe Ihnen nicht gesagt, was mir fehlt!« antworten Sie. »Woher weiß ich, dass dies mir helfen wird?« »Warum sollte es nicht?« stellt der Arzt fest. »Es hat bei den beiden vorigen Patienten gut gewirkt.« Kein kompetenter Arzt wird in dieser Weise seinem Beruf nachgehen und kein gescheiter Patient wird sich dies bieten lassen. »Dennoch verordnen Professoren und Berater regelmäßig solchen allgemeinen Rat. Manager akzeptieren regelmäßig derartige Therapien, in dem naiven Glauben, dass eine bestimmte Maßnahme, die bei anderen Unternehmen erfolgreich verlaufen ist, auch bei Ihnen wirksam ist.«<sup>2</sup> Radikale Dezentralisierung und Outsourcing sind solche Maßnahmen, die Christensen und Raynor mit diesem Vergleich hier meinen, die häufig ohne angemessene Prüfung der Situation angewendet werden. Wenn Hersteller vieler Branchen sich aus der Produktion zurückziehen und auf Auftragsfertiger setzen – wie Nike und Puma in der Sportbekleidung, Dell und AMD in der Computerindustrie – warum sollte dies nicht auch für Automobilhersteller gelten?

Mehr Outsourcing, also die Verringerung der Wertschöpfungstiefe der Hersteller zugunsten der Zulieferer, gilt heute als nahezu selbstverständlich, nicht nur in der Automobilindustrie. Vorbild sei das japanische Unternehmen Toyota, das, bis auf Entwicklung und Design, alle Produktionsfunktionen an Zulieferer ausgelagert haben soll und damit zum Weltmarktführer aufgestiegen ist. Aber ist das tatsächlich so? Unbestritten ist, dass Toyota Vorreiter der sogenannten »Schlanken Produktion« (Lean Production) ist, eines revolutionären Produktionskonzeptes, das Anfang der 1990er Jahre in einer inzwischen weltberühmten Studie des amerikanischen Massachusetts Institute of Technology (MIT) erstmals mit diesem Begriff beschrieben wurde.<sup>3</sup> Westliche Unternehmen sind diesem Weg mehr oder weniger gefolgt. So haben General Motors, Ford und PSA Peugeot-Citroën ihre Komponentenfertigung Ende der 1990er Jahre ausgegliedert – allerdings bisher

1 Burkhard Schallock vom Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik Berlin hat an diesem Projekt mitgewirkt. Die Untersuchung wurde gefördert von der Hans-Böckler Stiftung Düsseldorf und dort betreut von Dr. Matthias Müller und Marion Weckes.

2 Christensen/Raynor 2003, S. 67.

3 Womack u. a. 1991.

nur wenig erfolgreich. Volkswagen hat ähnliche Pläne erst kürzlich revidiert. Sind dies nur Umsetzungsprobleme, oder ist das Konzept falsch oder aber nur nicht richtig verstanden?

Nach der umfangreichen Literatur zum Thema neuer Managementkonzepte der vergangenen Jahre scheint es zunächst einfach, diese Fragen zu beantworten. Tatsächlich aber ist ein zentrales Argument der MIT-Studie wenig beachtet worden, wonach es zuerst auf die Art und Weise der Zusammenarbeit der Hersteller mit den Zulieferern ankomme und weniger auf die Wertschöpfungstiefe. Demgegenüber stellen aktuelle und detailreiche Studien vor allem auf die Themen Wertschöpfungstiefe und Wertarchitektur ab.<sup>4</sup> Andere betonen die Prozessorganisation im Netzwerk und die »soft facts« der Unternehmenskultur.<sup>5</sup> Demgegenüber soll der Ausgangspunkt hier ein Thema sein, das in der MIT-Studie zur Schlanken Produktion als »Kern des Problems« bezeichnet wurde: die Zusammenarbeit der Automobilhersteller mit ihren Zulieferern. Im Kapitel über das Management der Hersteller-Zulieferbeziehungen geht es zunächst um einen internationalen Vergleich der Beziehungen zwischen Zulieferern und Automobilherstellern. Es wird sich zeigen, dass, anders als vielfach angenommen, Partnerbeziehungen auch bei japanischen Herstellern keinesfalls allein prägend sind und dass lokale Unterschiede in der Praxis erheblich sind. Welche Wertarchitektur sich herausbildet, hängt von komplexen Faktoren ab, die im Einzelnen diskutiert werden. Anzumerken ist, dass hier die Begriffe Hersteller und Original Equipment Manufacturer (OEM) sowie Zulieferer und Lieferant gleichbedeutend verwendet werden. Zulieferer werden unterschiedlich klassifiziert: als Teile-, Komponenten-, Modul- oder Systemlieferanten. Wenn nicht näher betrachtet, werden die Begriffe in dieser Arbeit als synonym verwendet, so etwa, wenn von einer Komponentenstrategie die Rede ist.

Strategien, die vor allem deutsche Automobilhersteller vor diesem Hintergrund entwickeln, sind Gegenstand des zweiten Kapitels. Der Aufbau globaler Netzwerke gilt als Erfolgsfaktor in der Automobilindustrie, aber bisher wird dieses Thema, so scheint es, allein aus der Beschaffungs- und kaum aus der Produktions- und Strategieperspektive vorangetrieben. Dabei liegt in der Entwicklung einer Komponentenstrategie für interne Zulieferer Potenzial nicht nur für Automobilhersteller wie Volkswagen, sondern auch für Unternehmen in anderen Branchen, die aktuell

4 McKinsey/PTW 2003; Roth 2003; Mercer/Fraunhofer 2004; Meißner/Jürgens (o.J.)

5 Liker/Choi 2004; Sackmann 2005; Becker 2006.

Werke verkaufen, wie Airbus, AMD, Dell und andere. Ziel dieser Arbeit ist es also, im internationalen Vergleich Strategiealternativen zu bewerten.

Die Automobilindustrie leidet gegenwärtig, zu Beginn des Jahres 2009, unter einer Absatzkrise, die von einer Finanzkrise ausgelöst wurde. Selbst der Branchenprimus Toyota richtet sich auf den ersten Verlust seiner Konzerngeschichte ein. Davon aber sind die längerfristigen Strukturveränderungen zu unterscheiden. General Motors etwa, war im vergangenen Jahrhundert nicht nur mit Abstand das größte Automobilunternehmen der Welt, sondern auch ein Symbol für den Erfolg der von diesem Unternehmen geprägten Managementinnovation: der Massenproduktion. Heute kämpft General Motors um das Überleben. Noch in den 1960er Jahren demgegenüber auf Rang 14 hat sich Toyota heute zum weltweit führenden Unternehmen hochgearbeitet, nicht zuletzt auch durch die Anwendung der Prinzipien der schlanken Produktion. Die Beziehungen zwischen Herstellern und Lieferanten, die essentiell dazu gehören, sind in der Krise enormen Belastungsproben ausgesetzt – hier gilt es zu zeigen, welche Werte dabei auf dem Spiel stehen.



# 1 Management der Hersteller-Zulieferbeziehungen

In den 1980er Jahren nahm die industrielle Wettbewerbsfähigkeit der USA im Vergleich zu den aufstrebenden Machtblöcken Japan und Europa deutlich ab. Eine Kommission des renommierten Massachusetts Institute of Technology kam zu dem Schluss, dass die Ursachen dafür unter anderem in einem veralteten Massenproduktionssystem, technologischen Schwächen bei der Entwicklung und Produktion, in der Vernachlässigung der menschlichen Fähigkeiten und der Zusammenarbeit zwischen Management und Mitarbeitern sowie mit den Zulieferern zu suchen seien.<sup>6</sup> Diese Aussage basiert unter anderem auf der bekannten Studie zur »Lean Production«<sup>7</sup> über die »zweite Revolution in der Automobilindustrie«. Insbesondere Toyota galt nun als ‚schlankes‘ Vorbild, von dem westliche Hersteller zu lernen haben. Im Kapitel über die Koordination der Zulieferkette heißt es, dass bereits Mitte der 1980er Jahre viele Unternehmen mit der Reduzierung des Anteils der Teile experimentiert haben, die sie von konzerninternen Zulieferern bezogen. Diese Taktik war von dem Glauben inspiriert, dass niedrige Löhne bei externen Zulieferern das Wettbewerbsgeheimnis des japanischen Zuliefersystems wären. Dieser Richtungswechsel verfehlt nach Meinung der Autoren der Studie weitgehend den Kern des Problems. Der Schlüssel zu einem wettbewerbsfähigen Teilezuliefersystem liegt in der Art, in der der Hersteller mit seinen Zulieferern zusammenarbeitet. »Ob die Zulieferer aus dem Unternehmen selbst oder von außerhalb kommen, macht erstaunlicherweise kaum einen Unterschied.«<sup>8</sup>

Zwei Jahrzehnte später, nach massiven Bestrebungen westlicher Hersteller das Lean-Modell anzuwenden und unzähligen Veröffentlichungen, dazu dominiert die gegenteilige Meinung. Nun steht die Wertschöpfungstiefe der Hersteller, die sich im Durchschnitt von 35 Prozent im Jahre 2002 auf 25 Prozent im Jahre 2015 verringern soll, im Mittelpunkt einflussreicher Studien über die Automobilindustrie.<sup>9</sup> Nicht nur Lohndifferenzen sind dafür ausschlaggebend, sondern auch Vorteile der komplementären Spezialisierung in Unternehmensnetzwerken. Aber ist Outsourcing eindeutig ein Erfolgspotenzial? General Motors steckt in ernsthaften

6 Dertouzos u. a. 1989.

7 Womack u. a. 1991.

8 Womack u. a. 1991, S. 146 f.

9 McKinsey/PTW 2003; Mercer/Fraunhofer 2004.

wirtschaftlichen Schwierigkeiten, ebenso wie seine Komponenten-Ausgründung Delphi. Toyota hingegen, vergleichsweise erfolgreicher denn je, wurde bekannt für seine Fähigkeiten Zulieferer zu führen, nicht für Outsourcing. Volkswagen, kürzlich noch bestrebt die Komponentenfertigung zu schließen oder zu verkaufen, setzt neben strategischen Partnerschaften inzwischen wieder auch auf eigene Zulieferer, wie nachfolgend dargestellt wird.

Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, zunächst Zulieferbeziehungen der herkömmlichen globalen Triade USA, Europa, Japan zu analysieren, um sich dann näher mit der Frage interner oder externer Zulieferer auseinanderzusetzen. Auf dieser Grundlage kann dann auch ein Verfahren zur Lieferantenentwicklung vorgestellt werden. Der Einfluss der neuen Wirtschaftsmächte Brasilien, Russland, Indien und China (BRIC) wird nur am Rand erwähnt.

## **1.1 Zulieferbeziehungen – Ein internationaler Vergleich**

Strategische Allianzen, Netzwerke und Lieferantenintegration sind Begriffe, die erst seit den 1990er Jahren aufgekommen sind. Mit diesen neuen Formen zwischen Markt und Hierarchie verschwimmen die Grenzen des Unternehmens und es entsteht neben der Geschäfts- und Unternehmensebene der Strategie ein weiterer Aufgabenbereich: die Netzwerkebene.<sup>10</sup> Häufig entstehen vertikale Unternehmensnetzwerke durch das Outsourcing von Bereichen integrierter Unternehmen oder aber sie bestehen von Anfang an; wie bei Nike, die noch nie einen Stich an ihren Schuhen selbst gemacht haben.<sup>11</sup> Mit den Netzwerkstrukturen wächst die Bedeutung des Lieferantenmanagements (Supply Chain Management), nicht nur, weil ein steigender Anteil der Umsatzerlöse für gekaufte Produkte aufgewendet wird, sondern auch, weil sich die Aufgaben der Beschaffung verändern.

Zwei Modelle des Managements externer Lieferanten werden unterschieden: Marktbeziehungen und relationale Beziehungen. Bei der Perspektive distanzierter Marktbeziehungen nach dem Arm's-Length Modell des Lieferantenmanagements, geht es darum, die Abhängigkeit von den Zulieferern möglichst gering zu halten und die Verhandlungsmacht zu maximieren.<sup>12</sup> Vor den Erfolgen der japanischen Hersteller ab Mitte der 1980er Jahre galt dieses Modell, die Zulieferer auf Distanz

10 Sydow 1992; De Wit/Meyer 2004; Hitt u. a. 2009.

11 Müller/Prangenberg 1997.

12 Porter 1992.

zu halten, in den USA, etwa bei General Motors, als der effizienteste Weg. Im Gegensatz dazu wurde der Erfolg japanischer Unternehmen, insbesondere von Toyota, engen Lieferantenbeziehungen, also den relationalen Beziehungen eines Partner Modells des Lieferantenmanagements, zugeschrieben. Kosten-, Qualitäts- und Flexibilitätsvorteile entstehen in diesem schlanken Produktionsmodell unter anderem durch bessere Koordination, spezifische Investitionen, Vertrauen und interorganisatorisches Lernen, während die verringerten Fähigkeiten ineffiziente Partner auszutauschen als Nachteil bewertet werden.<sup>13</sup> In der Folgezeit haben namhafte westliche Automobilhersteller ihre Komponentenfertigung ausgegründet (General Motors, Ford, PSA) und ganze Subsysteme an Automobilzulieferer vergeben. Dabei hat auch das Partnermodell der japanischen Hersteller Pate gestanden. Die anfängliche Begeisterung bei Management und Eigentümern schwand dann aber nicht nur durch Misserfolge, sondern auch weil der Glanz der japanischen Wirtschaft verblasste und die Nachhaltigkeit der Geschäftsbeziehungen des Partnermodells durch billige Produktionsmöglichkeiten in China und Osteuropa in den Hintergrund geriet. Die Beziehungen in der US-Automobilindustrie sind heute schlechter als vor der Qualitätsrevolution. »Es ist nicht überraschend, dass die Großen 3 (General Motors, Ford und Chrysler, d. Verf.) sich mehr oder weniger im Kriegszustand mit ihren Zulieferfirmen befinden.«<sup>14</sup>

Näher betrachtet sind jedoch noch weitere Gründe für die Schwierigkeiten bei der Übertragung des Partnermodells verantwortlich. Zum einen ist es das Missverständnis, dass etwa durch Outsourcing veränderte Strukturen das Erfolgsgeheimnis Toyotas und der schlanken Produktion ausmachen und dass diese Strukturen in andere Länder voraussetzungslos zu übertragen seien. Nachfolgende Studien zeigen Konvergenz, aber auch Divergenz<sup>15</sup> und entwickeln Modelle jenseits von Lean Production<sup>16</sup> Darüber hinaus finden sich Argumente für einen eigenständigen europäischen Weg.<sup>17</sup> Wir kommen darauf im folgenden Kapitel zurück.

Ein weiteres Missverständnis ist die Vorstellung, dass japanische Hersteller alle Zulieferer als Partner einbinden. Eine Studie von Anfang der 1990er Jahre – auf der Basis von 453 Hersteller-Zulieferbeziehungen in den USA, Japan und Korea – empfiehlt, die Zulieferer zu segmentieren. Jeder Zulieferer sollte darauf-

13 Womack u. a. 1991; Nishiguchi 1994; Nobeoka u. a. 2002.

14 Liker/Choi 2004.

15 Cusumano/Takeishi 1991; Helper/Sako 1995; Dyer u.a. 1998; Jürgens 2001

16 Kochan u a. 1997; Holweg/Pil 2004.

17 Jürgens 2004.

hin betrachtet werden, inwieweit er zur Kernkompetenz und zum Wettbewerbsvorteil des Abnehmerunternehmens beiträgt:

»A company's ability to strategically segment suppliers in such a way as to realize the benefits of both the arm's-length as well as the partner models provides the key to future competitive advantage in supply chain management.«<sup>18</sup>

Distanzierte Marktbeziehungen sind gewöhnlich gekennzeichnet durch kurzfristige Verträge, häufige Neuausschreibung, geringen Informationsaustausch, wenig spezifische Investitionen und geringes Vertrauen. Wie erwartet folgten die Befragungsergebnisse der Stichprobe der US-Automobilhersteller General Motors, Ford und Chrysler diesem Muster. Verblüffend war, dass die Behandlung der von den Unternehmen ausgewählten Partner-Zulieferer sich kaum unterschied. Auch in Korea wurden die Chaebol-(Partner-) Lieferanten gleich behandelt, nur hier nicht als auswechselbare Marktpartner, sondern fest eingebunden in die Hierarchie. Politik und Praxis fielen auseinander: so genannte Partnerunternehmen waren daher in Wirklichkeit nichts anderes als freie Anbieter am Markt (USA) oder aber fest hierarchisch eingebundene Lieferanten (Korea). Demgegenüber ist seit längerem bekannt, dass japanische Autohersteller wie Nissan oder Toyota über Netzwerke von Keiretsu-Partner-Lieferanten verfügen, mit denen sie eng zusammenarbeiten. Manche glauben, dass alle Zulieferer fest in diese Netzwerke eingebunden sind. Die japanischen Hersteller (Nissan und Toyota) unterscheiden indes zwischen Partner- und unabhängigen Zulieferern. Zwar bestand insgesamt im Vergleich zu den amerikanischen »Big Three« ein höherer Grad an Informationsaustausch, persönlichem Kontakt, Vertrauen und Auftragserneuerung, aber die Unterschiede zwischen Lieferanten mit distanzierter Marktbeziehungen und Partnerlieferanten waren viel höher in Japan als in den Vereinigten Staaten. Die Schlussfolgerung der Autoren ist, dass japanische Unternehmen ihre Zulieferer sehr effizient strategisch segmentieren. Dadurch realisieren sie das Beste beider Welten: zum einen Skalenvorteile bei standardisierten Produkten durch beständige Arm's-Length (Quasi-Markt-)Beziehungen; zum anderen Vorteile strategischer Partnerschaften (Quasi-Hierarchien) bei strategischen Inputs: also bei Produkten und Dienstleistungen, die zur Differenzierung des Endprodukts durch Technologie oder Kundenwert beitragen.<sup>19</sup> Die Hypothese der strategischen Lieferanten-Segmentierung wurde in einer späteren Untersuchung auch für Automobilzulieferer-Herstellerbeziehungen in Deutschland bestätigt. Eine Befragung von sechs Herstellern (Audi, BMW,

18 Dyer u a. 1998, S. 59.

19 ebd. S. 70 f.

Mercedes-Benz, Smart und Volkswagen) im Jahre 2001 über ihre Beziehungen zu externen Zulieferern zeigte signifikante Unterschiede zwischen Marktbeziehungen und Partnerbeziehungen bei spezifischen Investitionen, individuellem Sublieferanten-Management, Exklusivität und Commitment.<sup>20</sup>

Folgen damit deutsche Automobilunternehmen dem aus Japan stammenden Modell der schlanken Produktion? Oder haben sich die japanischen Keiretsu's unter dem Druck des globalen Wettbewerbs nicht längst aufgelöst? Kann man vor dem Hintergrund von strategischen Partnerschaften überhaupt noch von externen oder internen Zulieferern sprechen, müsste es nicht besser heißen »make and buy«, Kooperation und Konkurrenz zugleich?<sup>21</sup>

Jahre nach diesen Untersuchungen hat sich viel in der Branche verändert. Mit der Verschiebung der Machtzentren in der globalen Welt vor allem zugunsten China's<sup>22</sup>, neuen Informations- und Kommunikationsmitteln (Digitalisierung, Container) und einer veränderten, individualisierten Rolle des Menschen in der Gesellschaft verändern sich auch die Managementkonzepte und Geschäftsmodelle. Dazu passen Perspektiven wie das »grenzenlose Unternehmen«<sup>23</sup> oder die »De-konstruktion der Wertkette«.<sup>24</sup> Beispiele dafür finden sich genug, auch in anderen Branchen. Die Computerindustrie war noch in den 1980er Jahren mit Weltmarktführern wie IBM vertikal integriert, heute dominieren Unternehmen wie Intel und Microsoft in den jeweiligen Wertschöpfungsstufen. Auftragsfertiger wie Flextronics stellen Mobiltelefone für bekannte Marken her und Computerkonzerne wie Dell und AMD haben erst kürzlich signalisiert, ihre Werke zu verkaufen. Durch neue Wertarchitekturen und die Machtverschiebung zugunsten der Zulieferer in der Automobilindustrie wird bestätigt, dass Strukturen und nicht nur Beziehungen der Wertschöpfung relevant sind.

Allerdings wäre es falsch, daraus eine Tendenz sinkender Konzentration abzuleiten. Denn zu den weltweit großen Zulieferern gehören, gemessen am Automobilumsatz 2007 (in Milliarden Euro jeweils in Klammern), nicht nur selbständige Unternehmen wie Bosch (28,5), Continental/Schaeffler (25,9), Magna (19,0), Johnson Controls (12,8) und ZF Friedrichshafen (10,9). Gerade die risikoreiche feindliche Übernahme von Continental durch das Familienunternehmen Schaeffler im Juli 2008, hat auf die Konzentrationstendenz in der Automobilzuliefer-Zulie-

20 Müller 2004.

21 Müller/Prangenberg 1997; Laseter 1998

22 Dicken 2007; Khanna 2008.

23 Picot u a. 2003.

24 Heuskel 1999.

ferbranche aufmerksam gemacht. Zu den weltweit größten Zulieferern zählen außerdem auch Unternehmen, die zu großen Automobilherstellern gehören, wie Denso (21,3) und Aisin Seiki (13,9) zur Toyota Gruppe, oder solche, die erst vor wenigen Jahren abgespalten wurden, wie Delphi (15,4) von General Motors, Faurecia (12,7) von PSA Peugeot-Citroën, oder Visteon (7,1) von Ford.<sup>25</sup> Wie sind diese Strukturen zu bewerten?

## 1.2 Zulieferintegration bei japanischen Herstellern

Wir haben gezeigt, dass für das Konzept der Schlanke Produktion die Koordination der Zulieferer entscheidend ist und nicht ob diese aus dem Unternehmen selbst oder von außen kommen. Toyota, die anerkannte Referenz für dieses Managementkonzept, hat sich nicht nur zum weltweit führenden Automobilunternehmen entwickelt, sondern erhält regelmäßig erste Rangplätze für sein Lieferantenmanagement.<sup>26</sup> Zwei der größten Automobilzulieferer weltweit, Denso und Aisin Seiki, gehören als assoziierte Unternehmen zur Toyota Gruppe und machen Gewinne. Die Toyota-Gruppe verfügt, wie noch zu zeigen ist, entgegen dem Trend, über eine hohe Wertschöpfungstiefe während die Ausgründungen von General Motors, Ford und PSA Peugeot-Citroen – die Zulieferer Delphi, Visteon und Faurecia – Verluste schreiben, oder, mehr noch, ums Überleben kämpfen. Sicherlich sind dafür verschiedene Gründe maßgeblich. Im vorliegenden Rahmen soll es allein um die Frage gehen, welche Schlussfolgerungen Unternehmen daraus ziehen können, die sich mit der Frage des Outsourcings interner Komponenten beschäftigen.

Ein Netz von Partnerunternehmen, das geführt wird von einem Unternehmen, welches die Rolle einer strategischen Zentrale übernimmt, wird als fokales Netzwerk bezeichnet.<sup>27</sup> Als Beispiele dafür werden u.a. Nike, Apple und Toyota genannt.<sup>28</sup> Allerdings sind Unterschiede zu beachten. Hier soll deshalb davon ausgegangen werden, dass es sich bei Toyota um ein konzentriertes, quasi vertikal integriertes Unternehmen handelt. Nach dem Geschäftsbericht 2007 beschäftigt Toyota in der Muttergesellschaft 69.478 Mitarbeiter, mit den 522 konsolidierten

25 Preuß/Peitsmeier 2008.

26 Snyder 2005; O'Marah 2007; Bongard 2008.

27 Sydow/Möllering 2004.

28 Lorenzoni/Baden-Fuller 1995.

Tochtergesellschaften 316.121 Mitarbeiter und mehr noch in der Toyota Gruppe. Volkswagen zum Vergleich beschäftigt konsolidiert etwa ebenso viele Mitarbeiter (329.300), allerdings anteilig mehr in der Muttergesellschaft (90.486). Jedoch sind dabei rechtliche Strukturen zugrunde gelegt, die in unserem Zusammenhang nicht sonderlich aussagefähig sind; weil es hier um die faktischen Leitungs- und Einflusststrukturen geht.<sup>29</sup> Langjährige, führende Partnerlieferanten von Toyota wie Denso und Aisin Seiki werden nicht konsolidiert und sind damit nicht mitgerechnet, obwohl sie, wie noch zu zeigen ist, zur Toyota Gruppe gehören. Daher sind auch Produktivitätsvergleiche nach dem Muster Menge/Mitarbeiter bzw. Umsatz/Mitarbeiter irreführend, weil die Unternehmungen unterschiedlich strukturiert sind. Nach den International Accounting Standards (IAS) Nr. 27/28 wird bei Beteiligungen größer als 50 Prozent ein beherrschender Einfluss vermutet, bei Beteiligungen größer als 20 Prozent handelt es sich um assoziierte Unternehmen mit maßgeblichem Einfluss. Tatsächlich wird aber bei japanischen Unternehmen der Einflussbereich durch die rechtlichen Strukturen wenig zutreffend wiedergegeben. Die Gründe dafür sind überwiegend historischer Natur:

Nach dem zweiten Weltkrieg zerschlugen die Alliierten in Japan – ähnlich wie in Deutschland die IG Farben – die familiengeführten marktbeherrschenden Unternehmen, Zaibatsu genannt, um die japanische Kriegsmaschinerie aufzubrechen. Aber wenig später wuchsen diese mit staatlicher Hilfe wieder zu mächtigen Unternehmen zusammen. Diese werden als Keiretsu bezeichnet, als Unternehmen, die u.a. durch wechselseitige Geschäftsbeziehungen und Anteilsbesitz verflochten sind.<sup>30</sup> Weil die rechtliche Reintegration durch den Einfluss der Alliierten blockiert war, fand man andere Wege. Dazu gehörten auch Lieferbeziehungen. So entstand der heutige assoziierte Toyota-Zulieferer Denso aus der Elektrosparte der Toyota Motor Corporation und die Geschichte von Aisin Seiki reicht zurück in das Jahr 1943, als Toyota die Tokai Aircraft Company gründete. Die quasi-vertikale Integration hat auch die Entwicklung von Unternehmensgewerkschaften begünstigt.<sup>31</sup> Heute ist das Wort Keiretsu bei Toyota tabu, man redet statt dessen von der »Group«.<sup>32</sup> Wie weit reicht nun der Einfluss in der Gruppe und darüber hinaus?

Einen Eindruck über die Strukturen des Strategischen Lieferantenmanagements in Japan vermittelt die Abb. 1. Zur Unternehmensgruppe in diesem Bereich

29 Welge/Holtbrügge 2006.

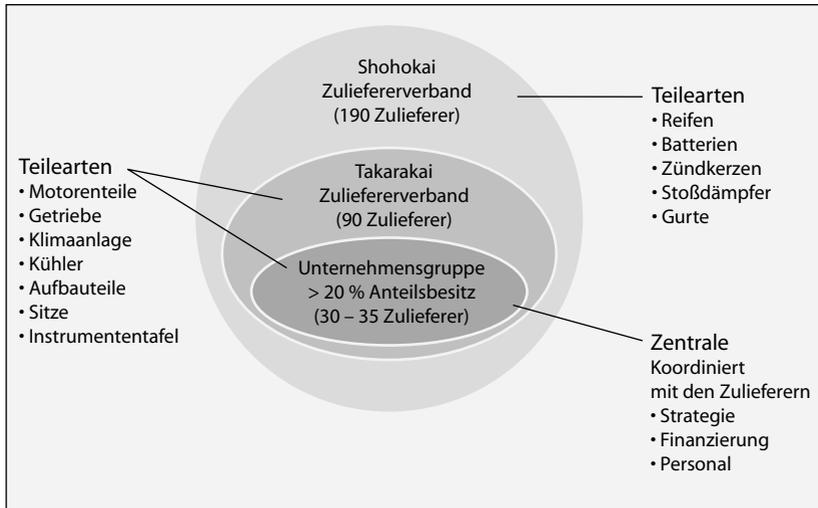
30 Womack u. a. 1991; Miyashita/Russell 1994.

31 Benson 2008.

32 Hino 2006.

gehören 30-35 assoziierte Unternehmen und Tochtergesellschaften, die von der Zentrale in den wichtigen Bereichen wie langfristige strategische Planung, Investitionen, Kapazitätsplanung, Finanzierung und Personaltransfer geführt werden. Wenig überraschend ist, dass diese Lieferanten hochwertige Komponenten produzieren, die stark auf die jeweiligen Baureihen des Herstellers zugeschnitten sind.

**Abb. 1: Strukturen Strategischen Lieferantenmanagements in Japan**



Quelle: Dyer u.a. 1998, Abb. 1.

Im zweiten konzentrischen Ring finden sich etwa 90 Zulieferer (einschließlich der 30-35 Unternehmen der Gruppe), die Mitglieder von einem der Zuliefererverbände des Automobilherstellers sind. Hier geht es auch um Komponenten, die auf die Bedürfnisse des Abnehmers zugeschnitten und mit anderen Produkten interdependent sind. Dazu gehören auch einige unabhängige Lieferanten, an denen der Hersteller in einigen Fällen kleine Anteile hält (typisch sind weniger als 10 Prozent). Diesem Verband können nicht alle Lieferanten beitreten, weil die Informationen, die hier ausgetauscht werden, vertraulich sind und weil eine enge Kooperation erforderlich ist.

Zulieferer des Verbandes des äußeren Rings schließlich, der offen ist für alle first-tier Lieferanten, stellen mehr standardisierte Teile der Systeme her wie Reifen, Batterien, Zündkerzen, Stoßdämpfer und Sicherheitsgurte. Dementsprechend

ist es weniger erforderlich, Design-, Entwicklungs- und Herstellungsaktivitäten zwischen dem Zulieferer und dem Hersteller abzustimmen.<sup>33</sup>

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Unternehmensgrenzen verschwimmen. Um die Unternehmensgruppe zu bestimmen, reicht es nicht aus, nach dem Anteilsbesitz Tochter- und assoziierte Unternehmen zur Muttergesellschaft hinzuzunehmen. Bei der Definition von Keiretsu-Beziehungen nach dem japanischen Marktforschungsunternehmen IRC ist der Anteilsbesitz wichtig, aber andere Faktoren wie die Umsatzabhängigkeit, die Entsendung von Geschäftsführern und historische Beziehungen werden ebenso betrachtet.<sup>34</sup> Die traditionelle Beziehung zwischen den japanischen Keiretsu-Partnern verändert sich mit den globalisierten Beschaffungsstrategien, aber die »Familienbande« bleiben intakt.<sup>35</sup> Eine Längsschnittanalyse der Beschaffung von 72 Komponenten durch sieben große japanische Hersteller ergab<sup>36</sup>, dass der Anteil der Komponenten, der entweder In-House von Komponenten-Divisionen oder von Keiretsu-Partnern beschafft wurde, zwischen 1984-1999 konstant bei 40 Prozent lag. Im Jahre 2002 ging der Anteil auf 35 Prozent zurück, weil Nissan, Honda und Mazda den Anteil ihrer Keiretsu-Lieferanten verringerten. Hier scheinen die engen Beziehungen zwischen den Herstellern und ihren Zulieferern aufzuweichen.<sup>37</sup> Ganz anders die Toyota Gruppe, die Komponenten überwiegend selbst erstellte. Der Anteil der Komponenten, die in den beiden Jahrzehnten von 1984-2002 In-House oder mit den Keiretsu-Partnern produziert wurde, ging lediglich um 1 Prozent auf 72 Prozent zurück. Diese hohe Wertschöpfungstiefe wies die Toyota-Gruppe auch bei einer größeren Stichprobe mit 200 Komponenten auf. Im Vergleich zu seinen japanischen Wettbewerbern zeigten sich bei Toyota die höchsten Anteile sowohl an der In-House Produktion (12 Prozent) als auch bei der Beschaffung von Keiretsu-Lieferanten (64 Prozent).

Dieser hohe Grad von quasi-vertikaler Integration bei Toyota, entspricht so gar nicht dem vermeintlich allgemeingültigen Trend zunehmender Verringerung der Wertschöpfungstiefe und desintegrierter Wertarchitekturen. Die alleinige Fokussierung auf Kosteneinsparungen mag bei einem Modell der marktorientierten Lieferantenauswahl angemessen sein, aber nicht für ein Konzept der Lieferantentwicklung. Bis heute folgt Toyota seinen Einkaufsregeln aus dem Jahre 1939,

33 Dyer u a. 1998.

34 Nagaoka u a. 2008.

35 Lincoln u a. 1998; Mollet 2005.

36 Takeishi/Noro 2003.

37 Fujimoto 2001.

dass Partner-Lieferanten vollwertige Mitglieder der Toyota-Familie wie eigene Werke sind. Man ist sich bewusst, dass Outsourcing technische Stärken und Kernkompetenzen aushöhlen kann.<sup>38</sup>

Die Tatsache, dass Toyota und Honda beeindruckende Erfolge auch bei den Beziehungen zu nordamerikanischen Lieferanten erzielten – häufig Gesellschaften, die auch langjährige Geschäftsbeziehungen zu General Motors, Ford und Chrysler unterhielten – kann mit ihren Fähigkeiten erklärt werden, symbiotische, tiefgehende Lieferantenbeziehungen zu entwickeln. Dazu gehört auch eine menschliche oder kulturelle Dimension: »Toyota und Honda beziehen nicht viel aus Niedriglohn-Ländern; die Innovationsfähigkeit ihrer Zulieferer ist ihnen wichtiger als Lohnkosten.«<sup>39</sup> Bei Toyota sind sowohl die Beschaffungsfunktion als auch die Produktionsfunktion dafür verantwortlich, Lieferanten zu integrieren. Damit ist der Umfang der Lieferantenentwicklung mit dem Ziel explizites und verborgenes Wissen zu übertragen in der Toyota-Gruppe und in begrenztem Umfang auch darüber hinaus breiter und tiefer geworden.

### **1.3 Desintegration der Zulieferer bei westlichen Herstellern**

Den Weg der Desintegration interner Lieferanten gingen indessen General Motors, Ford und PSA Peugeot-Citroën. Im Jahre 1991 bündelte General Motors (GM) zunächst die verschiedenen Standorte der Komponentenproduktion in der Automotive Components Group (ACG). Diese wurde wenig später dann in Delphi Automotive Systems umbenannt, um eine eigene Markenidentität herzustellen. Dabei traten Probleme auf. In den Jahren von 1978 bis 1997 baute GM 297.000 Mitarbeiter ab, etwa die Hälfte aller seiner Mitarbeiter in den USA. Im Juni 1998 kam es in den Komponentenstandorten in Flint und Michigan zum Streik über Themen wie die Auslagerung von Fertigung in Niedriglohnländer, Personalabbau, vermehrte Überstunden und unsichere Arbeitsbedingungen. Zwei Monate später gab GM bekannt, Delphi abzuspalten.<sup>40</sup> Der Delphi Muttergesellschaft in den USA gelang es zwar in einem gewissen Umfang Kunden neben GM zu gewinnen, sie schrieb jedoch jährlich Milliardenverluste und versucht seit Jahren aus der Insolvenz herauszukommen. Dazu hat sicherlich auch die Schwäche des Hauptkunden

38 Lincoln u a. 1998; Becker 2006; Hino 2006.

39 Liker/Choi 2004, S.110.

40 Kumar 2006.

und des amerikanischen Marktes beigetragen. Heute ist auch GM existenziell bedroht. Für das Geschäftsjahr 2007 wurde über einen 39 Milliarden Dollar Verlust berichtet, davon 6 Milliarden aus seinem Automobilgeschäft. Ein Grund für die Misserfolge kann sein, dass es GM und Delphi in einem durch distanzierte Marktbeziehungen geprägtem Umfeld nicht gelang, partnerschaftliche Beziehungen zu seinem früheren internen Lieferanten aufzubauen. Vielleicht wollte man dem unzureichend verstandenen Toyota-Weg folgen, vielleicht aber wollte man nur ein Problem loswerden. Es gab Gründe für die Abspaltung, wie bessere Chancen für Umsätze außerhalb von GM, niedrigere Arbeitskosten und einfachere interne Strukturen. Aber es gab auch Risiken, wie den Verlust von Kompetenzen, organisatorische Zersplitterung und schlechte Zulieferbeziehungen:

In contrast to Toyota «GM and Ford have left themselves with little parts related data, information, and know how. It is rumored that GM and Ford employees are no longer capable of visiting the now independent Delphi and Visteon, nor are they capable of reading the materials they find there.»<sup>41</sup>

Die Frage, welche Komponenten selbst erstellt werden sollten, welche mit Partnerunternehmen entwickelt und gefertigt oder aber von unabhängigen Lieferanten bezogen werden sollten, lässt sich nicht generell und vor allen Dingen nicht einfach beantworten.<sup>42</sup> Dazu ein Beispiel: Viele japanische Partner-Zulieferer verkaufen ihre Produkte keineswegs nur exklusiv an den Keiretsu-Hersteller sondern auch an Wettbewerber. Eine Studie über 125 Zulieferer in der japanischen Automobilindustrie bestätigte das Argument, »dass eine Strategie für einen größeren Kundenumfang sich in überlegener Leistung niederschlägt, vor allem wegen besserer Lernmöglichkeiten.«<sup>43</sup> Denso zum Beispiel, verkauft als großer Toyota Keiretsu-Zulieferer, nicht nur an die Wettbewerber in Japan sondern wird auch von Ford, Chrysler und General Motors als Partner akzeptiert. Wenn die vertikale Integration die Fähigkeit einer internen Komponenten-Sparte beschränkt andere Kunden zu gewinnen, »so entsteht daraus eine entscheidende Bürde für die vertikale Integration: der beschränkte Zugang zu Kunden und damit der Möglichkeiten wiedereinsatzbares Wissen zu gewinnen.«<sup>44</sup> Auf der anderen Seite können sich Lernmöglichkeiten zum Risiko entwickeln, wenn sie die Fähigkeiten der Wettbewerber erhöhen – wiederum ein Grund, Kernkompetenzen intern oder mit

41 Hino 2006, S. 279.

42 Vgl. näher dazu Müller 2009.

43 Nobeoka u a. 2002, S. 718.

44 Ebd., S. 732.

zuverlässigen Partnern der ‚Familie‘ zu entwickeln. Auch Auftragsfertiger können sich zu Konkurrenten entwickeln. So stellt die Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC) Fahrzeuge für Volkswagen und General Motors her und ist nun dabei, diese selbst auf dem globalen Markt anzubieten. Mehr noch: »Hersteller und Auftragsfertiger können in einem Melodrama versinken, vollgestopft mit Promiskuität, Treulosigkeit und Verrat.«<sup>45</sup>

Entscheidend ist, dass keine einzelne Theorie geeignet ist, diese komplexen Gestaltungen zu erklären. Darauf hat schon Toshihiro Nishiguchi, der wesentlich zur MIT-Lean-Studie beigetragen hat, in seinen fundierten Untersuchungen hingewiesen<sup>46</sup>:

»Japanese subcontracting is complex and evolutionary, a result of the interplay of historical events and human agents. Consequently, no single theory (...) is sufficient to explain it.«<sup>47</sup>

## 1.4 Grenzen der Übertragbarkeit

In welchem Umfang sollten westliche Hersteller wie General Motors oder Volkswagen heute immer noch Toyota folgen? Zwar gibt es Berichte, dass japanische Unternehmen erfolgreich Partner-Zulieferbeziehungen in westlichen Ländern aufgebaut haben, aber nur wenig Hinweise dafür, dass es westlichen Unternehmen gelungen ist, dieses nachzumachen. Es gibt verschiedene Gründe, warum es schwierig oder teuer sein kann, die Ressourcen und Fähigkeiten eines anderen Unternehmens zu kopieren. Dazu zählen: einzigartige historische Bedingungen, Ungewissheit über die Erfolgsfaktoren, soziale Komplexität und die institutionellen Rahmenbedingungen.<sup>48</sup> Zur Einzigartigkeit gehört, dass die Netzwerkstrukturen in Japan durch äußere Einflüsse bereits Ende der 1940er Jahre entstanden sind, während etwa General Motors seine Komponentensparte Delphi erst vor einigen Jahren mit hohen wirtschaftlichen und sozialen Kosten abgestoßen hat. »History matters«: Pfadabhängigkeiten sind zu berücksichtigen. Untersuchungen haben ergeben, dass bis zu 75 Prozent aller Auslagerungsvorhaben scheitern.<sup>49</sup> Europäische Autohersteller waren Anfangs kleiner und zahlreicher, und europä-

45 Arrunada/Vázquez 2006, S. 136.

46 Nishiguchi 1994.

47 Nishiguchi/Brookfield 1997, S. 89.

48 Barney/Hesterly 2007.

49 Bryce/Useem 1998; Barthélemy 2003.

ische Zulieferer, wie Bosch oder ZF Friedrichshafen, waren konzentrierter. »Diese kleineren Anbieter hatten nie die Größe oder die finanziellen Mittel um komplette Eigenfertigung in Betracht zu ziehen, wie das Henry Ford anfangs tat und GM es 50 Jahre lang weitgehend getan hat.«<sup>50</sup>

Ein zweiter Grund besteht darin, dass immaterielle Ressourcen häufig nicht einfach zu verstehen sind. Warum brauchen westliche Autohersteller so lange, um Effizienzvorteile von Toyota einzuholen? Die Potenziale bei Toyota und anderen schlanken Produzenten liegen weniger in den »harten« organisatorischen Strukturen sondern mehr in den Fähigkeiten, das Wissen der Mitarbeiter zu nutzen und die Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern zu entwickeln.<sup>51</sup> Diese »weichen« Erfolgsfaktoren, die entscheidend sind bei der Entwicklung komplementären Wissens in Netzwerken,<sup>52</sup> sind nicht einfach zu verstehen und zu übertragen.

Ein dritter Grund, der die Imitation beschränkt, ist die soziale Komplexität aufgrund unterschiedlicher Kulturen, Menschen und historischer Entwicklungen. Japanische Automobilunternehmen haben eine jahrzehntelange Erfahrung mit Zuliefernetzwerken, während diese bei US-Herstellern, wie gezeigt, nur auf dem Papier standen. Der Widerstand von Mitarbeitern und Arbeitnehmervertretern gegen Outsourcing, wie bei Delphi und Volkswagen, ist ein weiterer Grund, der die Imitation beschränkt. Schließlich spielt der institutionelle Rahmen eine Rolle, zum Beispiel Eigentumsrechte und Patente. Aber wichtiger hier sind die nationalen Rahmenbedingungen der Unternehmensverfassung (Corporate Governance), die den Organisationszweck prägen. So gibt es im Fall von Volkswagen mächtige Anspruchsgruppen (Stakeholder), wie die Betriebsräte und die IG Metall sowie den Einfluss der niedersächsischen Landesregierung, die Vereinbarungen entstehen ließen, die Outsourcing und Produktionsverlagerung ins Ausland begrenzen.

Wie entwickeln Automobilhersteller in Deutschland unter den geschilderten Bedingungen die Zusammenarbeit mit ihren externen und internen Zulieferern?

50 Womack u a. 1991, S. 173.

51 Womack u a. 1991; Liker 2004; Liker/Meier 2005; Sackmann 2005; Becker 2006; Hino 2006; Jürgens 2007; Takeuchi u. a. 2008.

52 Grant/Baden-Fuller 2004.



## 2 Strategien für Komponenten

„Der Schlüssel zu einem wettbewerbsfähigen Teilezuliefersystem liegt in der Art, in der der Hersteller mit seinen Zulieferern zusammenarbeitet. Ob die Zulieferer aus dem Unternehmen selbst oder von außerhalb kommen, macht erstaunlicherweise kaum einen Unterschied“. Wir haben gezeigt, dass dieser Kernsatz aus der inzwischen zwanzig Jahre alten „Lean Production“- Studie bis heute gültig ist. Denn die Fragen, welche Wertschöpfungstiefe und welche Zulieferarchitektur angemessen sind, sind nicht generell zu beantworten, weil verschiedene weitere Faktoren wirksam sind. Im Folgenden soll es um die Entwicklung der europäischen und insbesondere der deutschen Automobilindustrie gehen. Deutschland ist der bedeutendste Standort für Vorleistungen im Fahrzeugbau in Europa, allerdings mit abnehmender Tendenz.<sup>53</sup>

Nicht erst durch die jüngste Krise, durch Ölpreisentwicklung und Klimawandel ist die wirtschaftliche Lage in der Automobilindustrie angespannt. Nach einer Untersuchung von ATKearney verfügen Automobilzulieferer in Europa »mit 9,7 Prozent nach wie vor über eine größere Ertragskraft als die Hersteller, die einen Cash Flow Return of Invested Capital (CFRIC) von 7,6 Prozent verweisen können. Entsprechend verstärken die Hersteller den Druck auf die Zulieferer, die sich zudem mit einem immer schärferen Wettbewerb mit Unternehmen aus Low-Cost Ländern konfrontiert sehen.«<sup>54</sup> Müssen »amerikanische Verhältnisse auch in Europa« befürchtet werden, wo viele, auch große Zulieferer inzwischen insolvent sind? Neben steigenden Rohstoffpreisen und Innovationen gehört das Verhältnis zu den Herstellern/OEMs seit Jahren zu den Top-Themen deutscher Automobilzulieferer.<sup>55</sup> Aber können unter den Bedingungen der Krise, des verschärften Wettbewerbs und der zunehmenden Konzentration überhaupt partnerschaftliche Beziehungen in der Automobilindustrie entwickelt werden?

53 Prognos 2007.

54 ATKearney 2006, S. 1.

55 Fuß 2008.

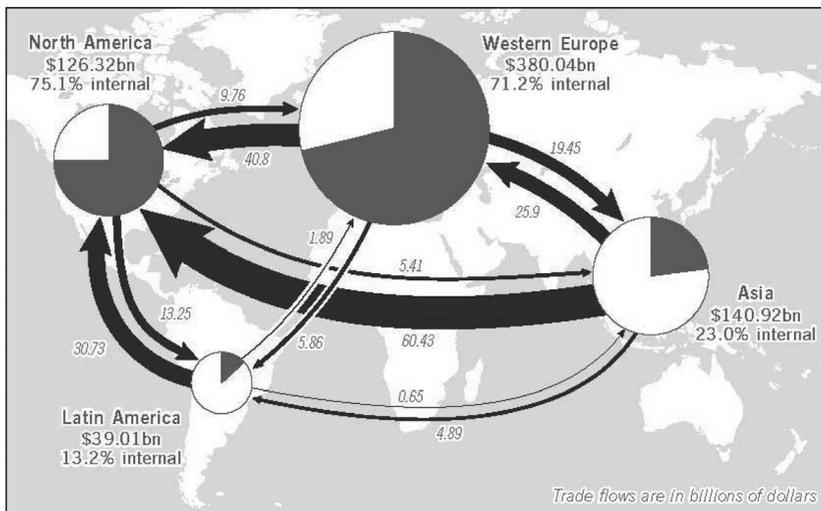
## 2.1 Neue Herausforderungen

Bekannten Gemeinschaftsstudien von Unternehmensberatungen und Forschungseinrichtungen zur Zukunft der Automobilindustrie bis zum Jahre 2015<sup>56</sup> zufolge gelten heute als zentrale Herausforderungen für Automobilhersteller und -Zulieferer:

- Neue Technologien, die Chancen für Zuliefer-Spezialisten und -Integratoren eröffnen,
- Neue Wertarchitekturen, die Vorteile für externe Zulieferer bieten,
- Der Global Shift, wodurch neue Standorte vor allem außerhalb der traditionellen Triade in China, Indien und Osteuropa entstehen.

Dabei sollte der »Global Shift« zugunsten neuer Standorte nicht überschätzt werden. Obgleich die Automobilindustrie zu den am stärksten globalisierten Branchen gehört, ist sie zugleich stark regionalisiert. Drei Viertel des Automobilhandels in Nord-Amerika und Europa findet innerhalb der jeweiligen Regionen statt (vgl. Abb. 2). Anstatt »zu versuchen, die Aktivitäten in einem wirklich globalen Maß-

**Abb. 2: Globale Handelsströme im Automobilbereich**



Quelle: Dicken 2007; berechnet nach dem Welthandelsbericht der WTO 2004.

56 McKinsey/PTW 2003; Mercer/Fraunhofer 2004.

stab zu organisieren (und zu reorganisieren), folgen die führenden Automobilhersteller der Tendenz unterscheidbare Produktions- und Marketingnetzwerke innerhalb der drei Hauptregionen der globalen Triade zu errichten.«<sup>57</sup>

Wie Abb. 3 zeigt gehört zu den neuen Wertarchitekturen zunächst die Entwicklung einer Zuliefer-Pyramide mit unterschiedlichen Typen von Zulieferern.<sup>58</sup>

**Abb. 3: Merkmale der Lieferanten für Automobilhersteller (OEM)**

	Rohmaterial-Lieferant	Standardisierer	Komponenten-Spezialist	Integrator
Fokus	Lieferant von Rohmaterial für den OEM oder seine Zulieferer	Ein Lieferant, der die Standards für bestimmte Komponenten oder Systeme auf globaler Ebene setzt	Ein Lieferant, der eine Komponente für eine Plattform oder ein Fahrzeug entwickelt und herstellt	Ein Lieferant, der ein ganzes Modul oder ein System für ein Fahrzeug entwickelt und montiert
Marktpräsenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokal</li> <li>• Regional</li> <li>• Global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Global für die 1. Tier</li> <li>• Regional oder lokal für die 2. und 3. Tier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Global</li> </ul>
Kritische Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkstoffkunde</li> <li>• Verfahrenstechnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• F &amp; E und Engineering</li> <li>• Montage und Lieferantenmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• F &amp; E und Prozess-Engineering</li> <li>• Fertigungskompetenzen für verschiedene Technologien</li> <li>• Marken Image</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktentwicklung und -Engineering</li> <li>• Montage und Lieferantenmanagement</li> </ul>
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stahlbleche</li> <li>• Aluminiumbarren</li> <li>• Polymer-Granulat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reifen</li> <li>• ABS</li> <li>• Elektronische Steuerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressteile</li> <li>• Spritzgussteile</li> <li>• Motorenkomponenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interior</li> <li>• Fahrwerk</li> <li>• Türen</li> </ul>

Quelle: Nach Veloso/Kumar 2002.

Wachsende Sicherheits-, Umwelt- sowie andere Kundenanforderungen treiben die Notwendigkeit, sich durch technologische Ressourcen am Markt zu differenzieren. Am Beispiel des Hauptmoduls Fahrwerk kann gezeigt werden, dass es zu einer starken Vernetzung der Fahrwerkskomponenten kommt, Mechanik und Modularisierung gewinnen an Bedeutung. Große Komponentenwerke wie bei VW, Daimler und BMW, die beispielsweise Radaufhängungsmodule fertigen, zeigen einen hohen Eigenfertigungsanteil, andererseits werden Module wie Räder, Lenkung und Bremsen zunehmend extern zugeliefert:

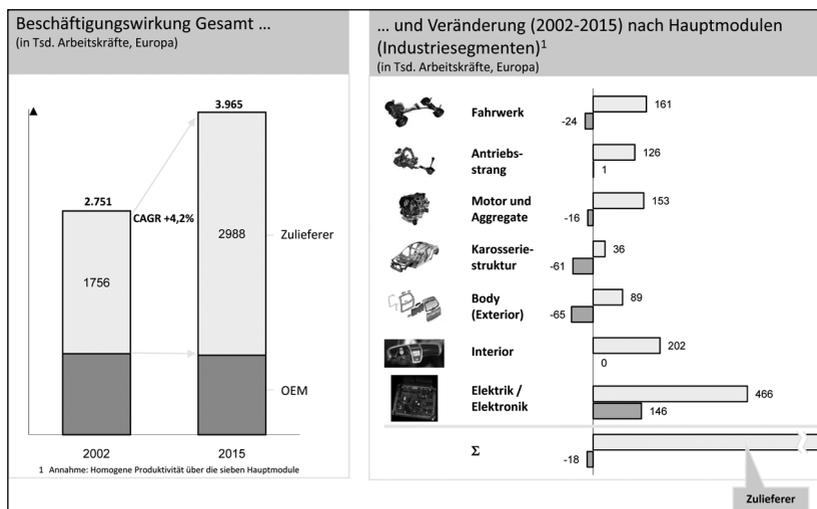
57 Dicken 2007, S. 304.

58 Veloso/Kumar 2002.

»Bedeutende Zulieferer im Fahrwerk sind insbesondere Modul- und System-spezialisten wie Koyo Seiko, Benteler und NSK sowie Systemintegratoren wie Magna, TRW und Continental. Grund für eine starke Vertretung von Systemintegratoren ist die zunehmende Gesamtfahrzeug- und Integrationskompetenz, die von den OEMs gefordert wird, sowie die deutliche Zunahme der elektronisch regelbaren Fahrwerkskomponenten.«<sup>59</sup>

Kernaussagen dieser Studie sind, dass Zulieferer ihren Anteil an der Wertschöpfung bis 2015 verdoppeln werden; mehr bei Volumen-Herstellern, weniger bei Premium-Herstellern. Neue Geschäftsmodelle für die traditionellen Komponentenwerke der OEMs werden unumgänglich. In Westeuropa werde die Beschäftigung nur bei Lieferanten zunehmen (vgl. Abb. 4).

**Abb. 4: Beschäftigungswirkungen – Automobilindustrie Westeuropa 2002 – 2015**



Quelle: Mercer/Fraunhofer 2004.

Bereits im Jahre 2005 wurde 61 Prozent der Forschung & Entwicklung von Zulieferern durchgeführt, 31 Prozent von Autoherstellern und 8 Prozent von Entwicklungs-Dienstleistern.<sup>60</sup> Dadurch verändert sich das Kräfteverhältnis von Herstellern und Zulieferern:

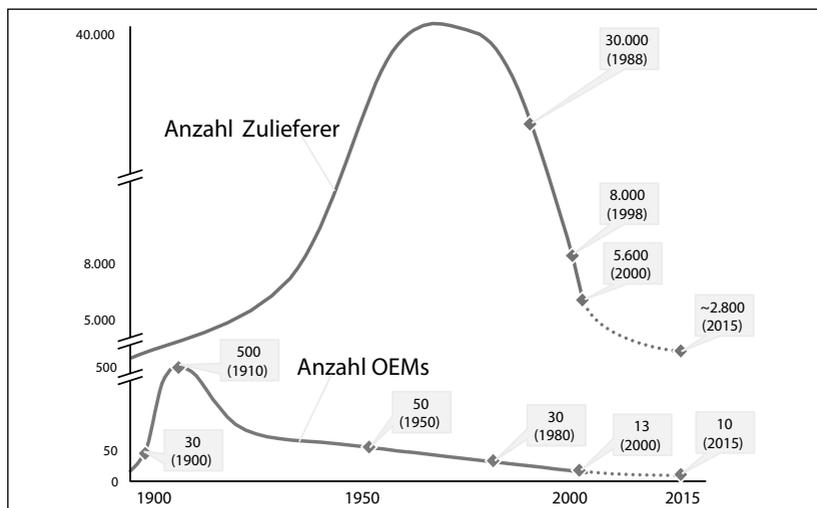
<sup>59</sup> Mercer/Fraunhofer 2004, S. 45 f.

<sup>60</sup> Oliver Wyman 2008.

»Zulieferer wie ZF oder Bosch haben sich von bloßen Handlangern zu Meistern der Innovation hochgearbeitet. Bei vielen Zukunftstechnologien sind sie Audi, Daimler und Co. schon jetzt überlegen – für Deutschlands Premium-Hersteller ein gefährlicher Trend.«<sup>61</sup>

Wenig markenprägende Leistungen werden über Fremdbezug vom Markt hinzugekauft.<sup>62</sup> Die markengetriebene Wertschöpfungsverlagerung der Hersteller, führt zu einem Konzentrationsprozess auch in der Zulieferindustrie; es entstehen ‚Mega Supplier‘ (vgl. Abb. 5). Hersteller vergeben Gesamtpakete (Module und Systeme) an Zulieferer. Damit ist auch eine neue ‚Qualität‘ von den Zulieferern gefordert: eine erweitertes Produkt- und Leistungsspektrum, neue Kompetenzen, zusätzliche Ressourcen und überregionale Geschäftsbeziehungen.<sup>63</sup>

**Abb. 5: Konzentration in der Automobilindustrie 2002 – 2015**



Quelle: Mercer/Fraunhofer 2004.

Die bisher unbeantwortete Frage aber bleibt, wie Automobilhersteller auf die Herausforderungen steigender Vernetzungsanforderungen bei Komponenten, fühlbarer Abhängigkeit in der Krise und drohendem Machtverlust gegenüber Zulieferern reagieren. Kritisch ist gegenüber diesen Prognosen bereits vor der Krise angemerkt

61 Krepper 2008.

62 Richter u a. 2006.

63 Mercer/Fraunhofer 2004.

worden, dass zu vielen Entwicklungstendenzen keine eindeutigen Aussagen getroffen werden können:

»So zeigt sich zum Beispiel, dass einige vermeintliche Trends, wie die weitere Reduktion der Fertigungstiefe der OEMs, die weitere Zunahme der Single- oder Dual-Sourcing-Strategien der OEMs, der zunehmende Einsatz elektronischer Beschaffungsplattformen, weitere Konzentrationsprozesse bei den OEMs, weitere zunehmende Überkapazitäten der OEMs, die Entwicklung von Zuliefern zu No-Name-Automobilproduzenten oder die weitere Verkürzung der Produktlebenszyklen, nicht unreflektiert in die Zukunft fortgeschrieben werden sollten, sondern jeweils unter Beachtung der spezifischen Rahmenbedingungen kritisch überprüft werden sollten.«<sup>64</sup>

Outsourcing und Offshoring wird heute sehr viel differenzierter beurteilt, selbst von früheren Anhängern, als noch vor einigen Jahren.<sup>65</sup> Nach einer aktuellen Ernst & Young Studie ist der Hang zur Produktionsverlagerung ins Ausland in den letzten Jahren deutlich abgeklungen.<sup>66</sup>

Auf die Bedeutung spezifischer Rahmenbedingungen wurde bereits im vorangegangenen Kapitel hingewiesen. Schon die MIT-Lean-Studie stellt fest, dass sich die Zulieferarchitekturen in Europa von denen in Japan und den USA unterscheiden. Japanische Hersteller, insbesondere Toyota und Honda, versuchen eher ihre Basiskompetenz in allen strategischen Bereichen ebenso zu erhalten, wie die Kontrolle über die gesamte Wertkette. Einige westliche Hersteller gehen den gleichen Weg. Dies steht im Gegensatz zu anderen europäischen und amerikanischen Herstellern, die, mit dem Ziel, sich auf Kernkompetenzen zu konzentrieren, ganze Baugruppen an Zulieferer der ersten Stufe abgegeben haben, »selbst wenn das den Verlust von Kompetenzen in diesen Bereichen mit sich brachte.«<sup>67</sup> Toyota weist, ebenso wie Daimler-Benz, traditionell eine integrierte Produkt- und Lieferkettenstruktur auf. Die Unverträglichkeit zu dem modularen Ansatz von Chrysler, mit verstärktem Outsourcing und vielen Lieferanten<sup>68</sup>, war möglicherweise ein weiterer Grund für das Scheitern des Zusammenschlusses.

Weiterhin sind individualisierte Innovationsstrategien eine strategische Antwort der OEMs auf die Gefahr, dass Produktdifferenzierungsvorteile durch die von externen Zulieferern bezogenen Module verloren gehen und die Autos sich immer

64 Kinkel/Zanker 2007, S.72.

65 Barthélemy 2003; Goel u a. 2008.

66 Fuß 2008.

67 Jürgens 2004, S. 121

68 Fine 2005.

ähnlicher werden.<sup>69</sup> Außerdem versuchen Automobilhersteller den Kompetenzverlust gegenüber Modul-Lieferanten durch Insourcing und die Kooperation mit den Lieferanten der vorgelagerten Wertschöpfungsstufe zu begrenzen.<sup>70</sup> Schließlich aber wird es, wie Siegfried Roth in einer aktuellen Umfrage ermittelt hat, aus Sicht der Automobilzulieferer darum gehen, zur Verbesserung der Innovationsdynamik angemessene Gewinnmargen im Geschäft mit den Abnehmern, die Bezahlung der Entwicklungsvorleistungen durch Abnehmer, die systematische und kooperative Weiterentwicklung des Innovationsmanagements und den konsequenten Aufbau der eigenen F&E Potenziale umzusetzen. Selbst vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftskrise, scheint die Annahme belastbar zu sein, dass das traditionelle Rollenverständnis zwischen OEM, Zulieferer und Dienstleister durch eine neue Qualität der Zusammenarbeit ersetzt wird, »die sich durch Langfristigkeit, Partnerschaft und Vernetzung auszeichnet«<sup>71</sup>. Allerdings dürfte dies eher für den Bereich der strategischen Partnerbeziehungen, weniger für den der dauerhaften, distanzierten Marktbeziehungen gelten. Damit könnte auch erklärt werden, warum bereits vor der Krise 87 Prozent der Lieferanten Partnerbeziehungen für langfristig erfolgreicher halten, aber zu 32 Prozent für eine Illusion.<sup>72</sup>

Hersteller treten in Zuliefer-Geschäftsmodelle ein, indem sie Module und Dienstleistungen anderen OEMs und Zulieferern anbieten, während umgekehrt Zulieferer als Auftragsfertiger Aufgaben von Herstellern übernehmen. Vor diesem Hintergrund kommt es verstärkt zu ‚Spin-Offs‘ bei Komponentenwerken der Hersteller, wodurch Kompetenzen und Kapazitäten in Gemeinschaftsunternehmen eingebracht oder ganz von Zulieferern übernommen werden. Zu diesen neuen Geschäftsmodellen gehört auch eine veränderte Rolle der Komponentenwerke:

»Die Komponentenwerke der OEMs werden zunehmend zu direkten Wettbewerbern der Zulieferer. Sie arbeiten sowohl für konzerneigene wie auch für konzernfremde Automobilmarken. Die Zeiten, in denen sie ausschließlich für den Eigenbedarf produzierten, sind vorbei. PSA baut beispielsweise den Dieselmotor für den Mini, Toyota liefert den zukünftigen Ottomotor; Volkswagen liefert komplette Karosserien für den Porsche Cayenne [...].

OEM-Komponentenwerke werden langfristig nur überleben, wenn Sie Träger strategisch wichtiger Konzernkompetenzen bleiben, oder sich dahin

69 Oliver Wyman 2006.

70 Proff 2008.

71 Mercer/Fraunhofer 2004, S. 120.

72 Roth 2008; 2009.

entwickeln, markenprägende Fahrzeugumfänge zu entwickeln und zu produzieren. [...] Viele der OEM-Komponentenwerke werden sich deshalb zukünftig wie Zulieferer aufstellen müssen, mit Entwicklungskompetenz, einem eigenen Einkauf sowie Marketing und Vertrieb.«<sup>73</sup>

Entscheidend auch hier sind für die individuelle Situation maßgeschneiderte Geschäftsmodelle. So dürften sich die Strategien bei Volumenherstellern mit einer integrierten Wertschöpfungsstrategie, wie Toyota und Volkswagen, von modularen Ansätzen, wie etwa bei Chrysler und BMW, unterscheiden.

Schließlich entstehen durch den Global Shift<sup>74</sup> neue Herausforderungen auch in der Automobilindustrie. Die klassischen Märkte der Triade Europa, USA und Japan stagnieren im Vergleich zu den neuen Absatzmärkten in China, Osteuropa, Indien, Südafrika und Brasilien. Gleichzeitig gewinnen neue Konkurrenten vor allem aus dem asiatischen Raum an Bedeutung. Innovationen und steigende Produktdifferenzierung sind ein Weg, mit dem Automobilhersteller dem Verdrängungswettbewerb zu entgehen suchen. Kriterien für die Entwicklung globaler Produktions- und Lieferantennetzwerke sind, zum Beispiel bei BMW, die Nähe zu den Märkten, Logistikkosten, Local-Content-Auflagen, sowie unterschiedliche Faktorkosten.<sup>75</sup> Allerdings gibt es dafür Grenzen für den Umbau bestehender Wertschöpfungsketten aus Lohnkostengründen:

»Komplexe Lieferumfänge und Systeme, die durch Variantenreichtum geprägt sind und deren Transport häufig sehr aufwendig und teuer ist (z.B. Komplettsitz) werden dabei nach wie vor idealerweise in der Nähe der Fahrzeugmontagen durch den Tier 1 gefertigt (JIS-, JIT-Belieferungen). Vorgelagerte Wertschöpfungsstufen in der Lieferkette werden dagegen schon seit Jahren in Regionen mit niedrigen Lohnkosten verlagert.« (ebd., S. 254)

Die Konsequenz ist, dass mit dem globalen Wachstum und damit der lokalen Präsenz der Hersteller sich auch die Zuliefernetzwerke entsprechend verändern. BMW treibt dies voran durch internationale Einkaufsbüros, internationale Entwicklungszentren, sowie ein »marktnahes und somit global aufgestelltes Produktionsnetzwerk«, das sich als deutlich flexibler erweise, »als ein auf Synergien ausgerichtetes, das die Wertschöpfung möglichst auf einem Kontinent vereint.«<sup>76</sup> Toyota übt sich darin, für den Bereich seines IMV-Projektes, im Rahmen von

73 Mercer/Fraunhofer 2004, S. 178.

74 Dicken 2007.

75 Richter/Hartig 2007.

76 ebd., S. 262.

»Interconnected Multinational Production Bases«, nahezu 100 Prozent der Komponenten außerhalb Japans zu produzieren.<sup>77</sup>

Die Tatsache, dass auf Produktionsverlagerungen auch Rückverlagerungen folgen, zeigt, dass es sich hierbei um komplexe Entscheidungen unter Unsicherheit handelt, die Methoden zur fundierten Standortbewertung bei Automobilzulieferern erfordern.<sup>78</sup> Ein Faktor, der bei den eher technisch-operativ ausgerichteten Analysen bisher übersehen wurde, ist die Relevanz dieser Entscheidungen für die strategischen Lieferbeziehungen, für die strategischen Partner wie für die dauerhaften Marktpartner. Wenn nach all den Qualitätsoffensiven der letzten Jahre, nicht zuletzt durch die Krise, erneut der Preis zum wichtigsten Kriterium für die Auswahl der Lieferanten wird, kann das die Produktionsnetzwerke ruinieren. Wie können aber die Lieferantenbeziehungen entwickelt werden?

## 2.2 Entwicklung von Netzwerkstrukturen

In einer Strategie zur Entwicklung von Netzwerkstrukturen aus der Sicht der Automobilhersteller werden zunächst Ziele festgelegt, dann Partner ermittelt und die Vor- und Nachteile analysiert, Regeln für die Zusammenarbeit festgelegt und schließlich über den Fortbestand oder das Ende der Beziehungen entschieden. Hierzu nur einige Anmerkungen.<sup>79</sup> Beziehungen zwischen Herstellern und Zulieferern können nicht nur eine »Win-Win-Situation« entstehen lassen, sondern nach kritischen Ereignissen, die in der Krise systematisch zunehmen, auch durch einen Zielkonflikt beendet werden:

»Das auslagernde Unternehmen erwartet ein hohes Maß an Flexibilität bezüglich der Anpassungsfähigkeit auf Marktnachfrageschwankungen bis hin zur vorzeitigen Vertragsauflösung. Demgegenüber stehen die Erwartungen der Anbieter, langfristige Verträge zu vereinbaren, um eigene Investitionen zu amortisieren.«<sup>80</sup>

Durch die oftmals erhebliche Verringerung der Wertschöpfungstiefe haben die Automobilhersteller die »Abhängigkeit vom Leistungsvermögen und Leistungswillen der Zulieferer«<sup>81</sup> erhöht. Das Machtgefüge hat sich verschoben: »OEM

77 Toyota-Motor-Corporation 2005.

78 Kinkel/Zanker 2007; zur Branche insgesamt: Schmidt/Grosche 2008.

79 Vgl. näher Sanz u. a. 2007; Gentzik 2008; Hofmann 2008; Proff/Proff 2008.

80 Hofmann 2008, S. 105.

81 Müller 2004, S. 33.

geben immer mehr Know-how an Lieferanten ab und sehen sich immer häufiger monopolistischen Strukturen bei den Zulieferern gegenüber.«<sup>82</sup>

Die richtige Partnerwahl ist ein weiterer Faktor, der zu beachten ist, insbesondere, wenn es um die Entwicklung symbiotischer Netzwerkstrukturen geht.<sup>83</sup> Bei der Entwicklung globaler Netzwerkkompetenz sind Risiken zu beachten, die sich beispielsweise aus der räumlichen Distanz oder aus kulturellen Unterschieden ergeben.<sup>84</sup> Qualität, Kosten, Kompetenz, Reputation, Bereitschaft zum Wissensaustausch, Loyalität, finanzielle Stabilität und soziale Verantwortung sowie andere Fragen, die davon handeln, wie sich der Partner in das Netzwerk einfügt, sind entscheidend.

Bei der neuen Qualität der Zusammenarbeit zwischen OEM, Zulieferer und Dienstleister sollte man sich nicht von der Vorstellung leiten lassen, dass dadurch Beziehungen zwischen Gleichen entstünden. Wir haben bereits im ersten Kapitel auf dieses Missverständnis hingewiesen:

»Bei den japanischen Autobauern herrscht die Auffassung, dass die Rolle der Zulieferer zu entscheidend sei, um diese an der langen Leine zu führen. Beide Firmen [Toyota und Honda, d. Verf.] arbeiten mit ausgereiften Systemen, um die Arbeitsweise ihrer Zulieferer zu messen, Ziele für sie festzulegen und ihre Leistung jederzeit zu überwachen. Kontrolle ist die Kehrseite des Vertrauens, das Toyota und Honda ihren Zulieferern entgegenbringen.«<sup>85</sup>

Regelungen zur Zusammenarbeit im Netzwerk sind also erforderlich.<sup>86</sup> In Deutschland hat der Verband der Automobilindustrie (VDA) bereits vor einigen Jahren Grundsätze zur Partnerschaft zwischen Automobilherstellern und Zulieferern entwickelt, die nach der Befragung von Roth<sup>87</sup> weitgehend bestätigt werden. Darüber hinaus kann die Zusammenarbeit im Einzelnen evaluiert werden. Wir verweisen in diesen Zusammenhang auf eine Checkliste im Anhang. Dieser in Anlehnung an Jeffrey H. Dyer erstellte Fragebogen zur Bewertung der Hersteller aus Lieferantensicht ist geeignet, die Zulieferbeziehungen zu bewerten und zu entwickeln.

Schließlich sind bei Störungen der Beziehungen zu Outsourcing-Partnern auch organisatorische Alternativen und Wege zur Beendigung von Geschäftsbe-

82 Wendt/Schmitzer 2007, S. 1.

83 Sydow 1992; Dyer u a. 2001.

84 Jahns/Hartmann 2007.

85 Liker/Choi 2005, S. 68.

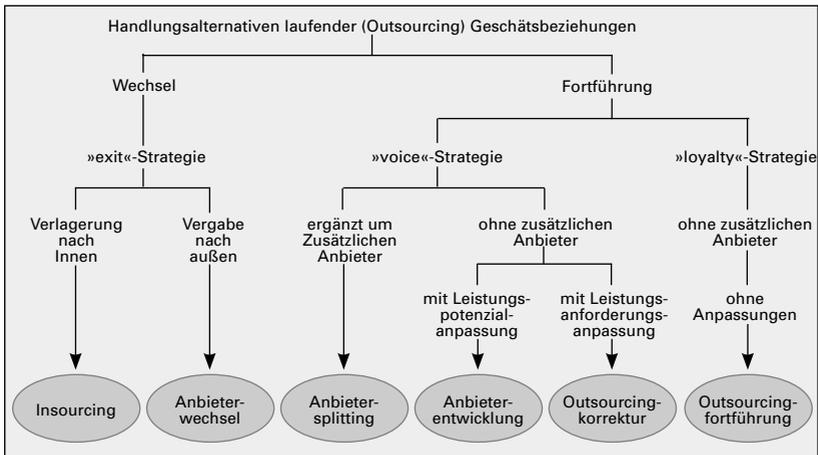
86 Dyer u a. 2001; Liker/Choi 2005; Jahns/Hartmann 2007.

87 VDA 2001; Roth 2008.

ziehungen zu erwägen.<sup>88</sup> Neben der unveränderten Fortführung (»loyalty«) der Beziehung kann der Weg der gemäßigten »voice«-Alternative vor der »exit«-Strategie gewählt werden (vgl. Abb. 6).

Typische Ursachen für die Beendigung von Lieferantenbeziehungen sind die Insolvenz des Lieferanten, die Reduzierung der Lieferantenbasis, eine negative Lieferantenbewertung, eine bessere Lieferquelle, das Ende des Produktlebenszyklus oder der Rückgang des eigenen Umsatzes. Wechsel- und Reputationskosten sind dabei zu berücksichtigen.<sup>89</sup>

**Abb. 6: Gestaltungsoptionen bei externen Lieferbeziehungen**



Quelle: Hofmann 2008.

### 2.3 Neue Formen der Zusammenarbeit

Welche Beschaffungsstrategien entwickeln deutsche Automobilhersteller wie Volkswagen, Audi und BMW vor dem Hintergrund der geschilderten Herausforderungen? Nach Darstellung des Volkswagen Konzerns ist die Beschaffungsstrategie ein Bestandteil der strategischen Ausrichtung des Unternehmens.<sup>90</sup> Die Vision »Together – best in class, in customer value and cost« manifestiere »den Willen, die Zielerreichung in der Beschaffung gemeinsam mit internen und externen Part-

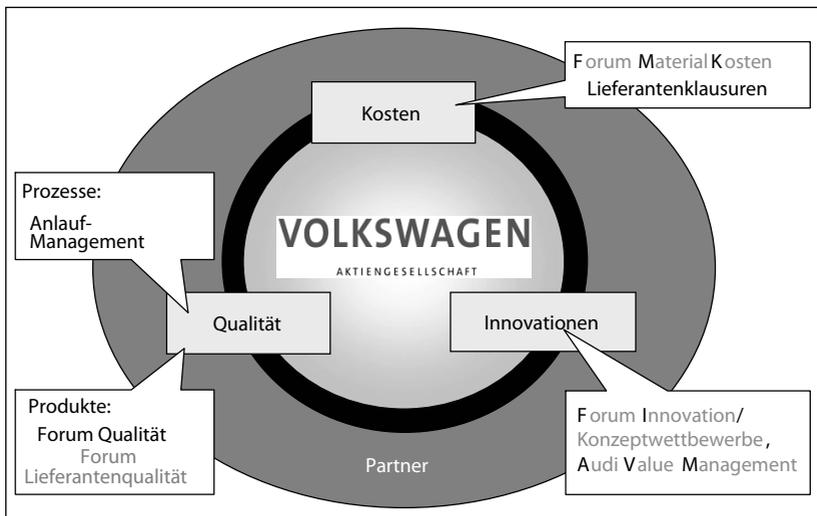
88 Hofmann 2008.

89 Arnold 2007.

90 Sanz 2007.

nern zu sichern. Dabei geht es vor allem um die stärkere Integration der Partner in die Kernprozesse des Unternehmens, d. h. in den Produkt-(entwicklungs-)prozess und den Kundenauftragsprozess.«<sup>91</sup> Die Einbindung der Partner-Zulieferer erfolgt durch Plattformen mit den Schwerpunkten Kostenoptimierung (Prozesse und Technik) und Erhöhung der Qualität sowie durch das Forum Innovation bei der Marke Volkswagen PKW und Audi Value Management bei der Marke Audi (vgl. Abb. 7). Als Modelle des Lieferantenmanagements werden eingesetzt die »Zentrale Steuerung«, die »Modularisierung« mit mehr Verantwortung für die Lieferanten und nur selektiv das Konzept der »Strategischen Partnerschaft«. Zur »Ganzheitlichen Beschaffungsstrategie« des Volkswagen Konzerns gehören weiter die Erschließung von globalen Beschaffungsquellen, Materialgruppen-Strategien, Prozesse und Werkzeuge wie ein funktionsübergreifendes Corporate Sourcing Committee (CSC), Total Cost of Ownership (TCO)-Analysen, elektronische Plattformen sowie die Entwicklung der Beschaffungsorganisation und ihrer Mitarbeiter.

**Abb. 7: Ganzheitliche Plattform der Zusammenarbeit des Volkswagen Konzerns mit seinen Lieferanten**



Quelle: Sanz 2007.

91 ebd., S. 13f.

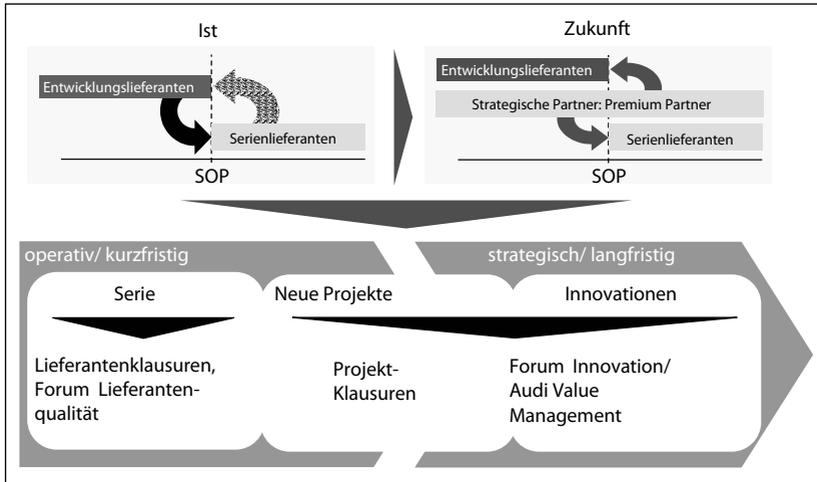
Mehr im Detail gehören zu den Maßnahmen der Lieferantenintegration das Forum Materialkosten mit Lieferantenklausuren, um gemeinsam mit den Lieferanten an Maßnahmen zur Reduzierung der Materialkosten zu arbeiten. Sie sind Bestandteil des Effizienzsteigerungsprogramms »ForMotion«, mit dem konzernweit in den Jahren 2004 und 2005 eine Ergebnisverbesserung von 3,5 Mrd. Euro erreicht wurde.<sup>92</sup> Projektmanager aus der Beschaffung und der technischen Entwicklung der Volkswagen Gruppe arbeiten in funktionsübergreifenden Teams mit ausgewählten Zulieferern zusammen, um Verbesserungen bei Material- und Logistikkosten, Kundenwertbeiträgen und Komplexitätsverringering zu erarbeiten und zu bewerten. 3000 Ideen mit einem Einsparungspotenzial von einer halben Mrd. Euro wurden in der Zusammenarbeit mit den Zulieferern erarbeitet, ohne dass dadurch deren Deckungsbeiträge verändert wurden. Durch Foren soll die Zusammenarbeit mit den Lieferanten verbessert werden. Innovationen werden durch die frühe Einbeziehung der Partner »frontloaded« in den Produktentwicklungsprozess vor »Start of Production« (SOP) gefördert. In diesem komplexen Integrationsprozess haben ausgewählte Zulieferer die Chance, zu einem »Strategischen Partner« (vgl. Abb. 8) zu werden.

Auffällig ist, wie stark sich der Volkswagen Konzern heute an den im ersten Kapitel geschilderten Lean-Production Konzepten und am Vorbild Toyota orientiert. Sowohl der mit dem Leitbild »Together« formulierte Anspruch der gemeinsamen Entwicklung von Lieferanten und Herstellern als auch die strategische Lieferantensegmentierung und funktionsübergreifende Projektteams unterstreichen dies. Dabei scheint Volkswagen für seine Volumenprodukte ähnlich wie Toyota eine integrierte Strategie zu verfolgen, während der kleinere Premiumhersteller BMW modular orientiert zu sein scheint und mehr auf Outsourcing setzt. Die Entwicklungstiefe bei BMW sank in den letzten zwanzig Jahren von 70 Prozent auf unter 45 Prozent und die Fertigungstiefe von 40 Prozent auf 30 Prozent. Systempartner wie Conti und ZF Friedrichshafen sind verantwortlich für das Gebiet hybrider Antriebsstränge; der BMW X3 wird vom Integrationspartner Magna in Graz entwickelt und gefertigt. Auch branchenfremde Partner und kleine (neu gegründete) Technologieunternehmen spielen eine wichtige Rolle bei neuartigen Komponenten wie Head-Up-Display oder Nachtsichtgerät.<sup>93</sup>

92 Berkenhagen/Vrbica 2007.

93 Richter/Hartig 2007.

**Abb. 8: Bildung strategischer Partnerschaften bei Volkswagen**



Quelle: Berkenhagen/Vrbica 2007.

Welche Schlussfolgerungen ergeben sich unter diesen Bedingungen – Kosten-, Qualitäts- und Innovationsdruck, Outsourcing-Bestrebungen und Verlagerung in BRIC-Länder – für Komponentenwerke in Deutschland?

## 2.4 Management interner Zulieferer bei Volkswagen

Traditionell werden interne Zulieferer als Input betrachtet, der in Komponentenwerken produziert wird – nicht als Profit Center, die in Divisionen geführt werden. Anders als in USA haben sich multidivisionale Organisationsstrukturen in Westeuropa erst Ende der 1990er Jahre durchgesetzt,<sup>94</sup> bei den Automobilkonzernen nur für Endprodukte und Dienstleistungen, nicht dagegen für Komponenten. Dabei kann die traditionell funktionale Einbindung der Werke zu Problemen führen. Eine Befragung von Einkäufern in Michigan/USA kam Ende der 1990er Jahre zu dem Ergebnis, dass die Leistungen interner Lieferanten im Hinblick auf Qualität, Termineinhaltung, Kosten und Kooperation enttäuschend waren. Die Schlussfolgerung der Autoren ist:

94 Whittington/Mayer 2000.

»Shortcomings of the make strategy are remedied by turning the internal suppliers into profit centers, and hazards of the buy-strategy can be reduced by a long-term contract and joint ventures (hybrid mode).»<sup>95</sup>

Entsprechend hat General Motors, wie bereits geschildert, zunächst seine Komponentenwerke in einer Division zusammengefasst, diese wenig später in Delphi umbenannt und dann, darüber hinaus, Ende der 1990er Jahre abgestoßen. Wir haben über das Ergebnis bereits berichtet: Mit einem Umsatz von 15,4 Mrd. Euro im Jahre 2007 gehört Delphi zu den weltweit größten Automobilzulieferern – allerdings schreibt die amerikanische Muttergesellschaft nachhaltig Verluste und Delphi versucht seit Jahren aus dem Status der Zahlungsunfähigkeit nach Chapter 11 des amerikanischen Konkursrechtes herauszukommen. Inwieweit die Restrukturierung zu dieser unerfreulichen Lage beigetragen hat, ist schwer zu beurteilen; sicher ist, dass der Fall nicht als Vorbild taugt.

Europäische und japanische Unternehmen befinden sich in ihren Stammländern in einer anderen Situation, weil der Unternehmenszweck stärker von sozialen Zielen geprägt wird.<sup>96</sup> Die Schließung und der Verkauf von Betrieben sind in Deutschland wie in vielen anderen Ländern reguliert. »Bündnisse für Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit« in Europa sind ein Beispiel dafür.<sup>97</sup> Der Adam Opel AG beispielsweise, eine Tochter von General Motors, gelang es bisher nicht, ihr Komponentenwerk in Kaiserslautern zu verkaufen–vielleicht weil der »Zukunftsvertrag 2010«, eine Vereinbarung zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmervertretern, die einige Beschäftigungszusicherungen umfasst, wie eine ‚Giftpille‘ auf mögliche Erwerber wirkt. Bei Volkswagen hat ein Skandal kürzlich den traditionell kooperativen Stil zwischen Management und Arbeitnehmervertretern erschüttert, aber das besondere System der »Mitbestimmung bei VW«<sup>98</sup> blieb intakt. Innovationen im Bereich des Personalmanagements wie die »atmende Fabrik«, die »4-Tage-Woche«, das 5000x5000 Programm<sup>99</sup> und auch der »Zukunftstarifvertrag« haben die Beschäftigung stabilisiert und die Zusammenarbeit zwischen Management und Arbeitnehmern gefördert. Wolfsburg ist nicht nur die Zentrale des Konzerns, sondern auch die weltgrößte Produktionsstätte unter einem Dach. Volkswagen ist der größte Arbeitgeber in Niedersachsen, einer im Vergleich zu den südlichen Zentren der Automobilproduktion in Deutschland vergleichswei-

95 Park u a. 2000, S. 97.

96 De Wit/Meyer 2004, Kapitel 11.

97 Sisson/Artiles 2006.

98 Haipeter 2000.

99 Schumann u a. 2006.

se wenig industrialisierten Region. Veränderungen, die von der Übernahme durch die Porsche-Familie erwartet werden, können zum Jahresanfang 2009 noch nicht eingeschätzt werden.

Die Volkswagen-Komponentenwerke sind nicht weit entfernt von Wolfsburg angesiedelt: Braunschweig (Fahrwerk-Komponenten wie Achsen, Lenkungen, Kunststoffteile), Chemnitz (Motoren), Hannover (Gießerei, Wärmetauscher), Kassel (Getriebe, Leichtmetall-Gießerei, Abgasanlagen, Originalteile-Center), Wolfsburg (Gelenkwellen, Innenraum-Komponenten, Presswerk). Hinzu kommt noch eine 100 Prozent Tochter, die Sitech in Wolfsburg, die Sitze und Sitzkomponenten herstellt, sowie Werke in Polkowice/Polen (Motoren, Sitzkomponenten für Sitech) und Martin/Slowakei (Fahrwerk- und Getriebekomponenten).

Das Jahresende 2006 markiert eine Wende in der Situation der internen Zulieferer bei Volkswagen. Ein Mitglied des Markenvorstands verlässt das Unternehmen, nur zwei Jahre nachdem er, von Chrysler kommend, berufen wurde. Zu den Gründen gehört, dass er sich mit seinen Restrukturierungsplänen, die die Schließung oder den Verkauf eines Teils der Komponentenwerke (u.a. an Magna) und einen Abbau von 20.000 der 30.000 Beschäftigten in diesem Bereich vorsahen, nicht durchsetzen konnte. Der Vorsitzende des Volkswagen Gesamtbetriebsrates sieht hingegen Potenzial bei den internen Zulieferern:

»Die Wertschöpfung liegt bei weitem nicht mehr allein in der klassischen Fahrzeugproduktion. Unsere Stärken liegen darin, dass wir auch die Komponenten bauen können und stark sind bei den Themen Motor, Getriebe, und Lenkung. Und vor allem bei der Elektronik, wo der stärkste Zuwachs an Wertschöpfung liegt. Wenn es uns gelingt, auf all diesen Feldern Aufträge wieder ins Unternehmen zurück zu holen und vielleicht zugleich Produkte auch an Dritte zu verkaufen, sehe ich gute Chancen im Komponentenbereich. Da können wir zusätzliche Beschäftigung generieren und gutes Geld verdienen.«<sup>100</sup>

Zum Jahresende 2007, nur 18 Monate nach den angekündigten Trennungsplänen, erklärt der Chef der neu gebildeten ‚Komponentendivision‘, dass der Turnaround geschafft sei.<sup>101</sup> Was hat sich jenseits von Kosteneinsparungen durch Kostenabsenkungen und Prozessoptimierungen verändert? Als Aufgabenbereiche einer Komponentenstrategie für interne Zulieferer sind relevant:

(1) Operative Effizienz: Wie wird der Beschaffungsprozess optimiert?

100 Osterloh 2007.

101 Neubauer 2007.

- (2) Organisationsstruktur: Von wem wird die Strategie entwickelt: funktional oder in strategischen Geschäftseinheiten und Partnerschaften?
- (3) Organisationsprozesse: Wie durchgängig ist die Geschäftsprozessorientierung?
- (4) Menschen, Kulturen und Wandel: Wie werden Zusammenarbeit, Vertrauen und Kontrolle entwickelt?
- (5) Strategie: Wie positioniert sich ein wettbewerbsfähiger interner Zulieferer?

Zu den kritischen Erfolgsfaktoren des Lieferantenmanagements für interne Zulieferer gehören also folgende Aspekte:

*Operative Effizienz:* Seit Jahren wird bei Volkswagen ein Ausschreibungsverfahren verwendet um externe und interne Zulieferer auszuwählen<sup>102</sup>: »Global Sourcing« gilt für laufende Prozesse, »Forward Sourcing« für neue Produkte. Die Bedingungen sind für externe und interne Zulieferer gleich, für letztere gibt es lediglich die Möglichkeit eines »last-call's«. Ein »Make-or-Buy Committee (MBC)« organisiert den Prozess auf Konzernebene und bereitet die endgültige Entscheidung für das »Corporate Sourcing Committee (CSC)« vor. Dieses Verfahren ist typisch für ein multidivisionales Unternehmen. Schon Alfred Sloan von General Motors, der diese Organisationsstruktur in den 1920er Jahren mitgeprägt hat, versuchte damit so etwas wie einen »fairen Preis« zu ermitteln. Neu ist nun, dass dieser Aushandlungsprozess in eine Beschaffungsstrategie eingebettet ist.

*Organisationsstruktur:* Das traditionelle Komponentenwerk ist effizienzorientiert, Strategien werden an anderer Stelle gemacht. Das wird dann zum Problem, wenn die Produktionsfunktion der Marke oder des Konzerns, an den die Werkleiter berichten, darin überfordert ist, die Komplexität und Dynamik der oben beschriebenen neuen Wertarchitekturen zu beherrschen. Deshalb kommt es für eine Komponentenstrategie zuerst auf geeignete organisatorische Strukturen an, die den verschiedenen Komponentenwerken im ‚Konzernorchester‘ eine Stimme (»Voice«) geben. Seit dem 1. Februar 2007 hat Volkswagen so etwas wie eine Komponentensparte auf Konzernebene. Ist die Ausgliederung der Komponentenfertigung in eine eigene Gesellschaft damit vom Tisch? Ihr Chef im Markenvorstand bestreitet, dass dies der Einstieg in eine »Exit«-Strategie sei:

»Zu Beginn des Jahres haben wir das neue Vorstandsressort »Komponente« eingerichtet. Damit haben wir noch einmal deutlich gemacht, dass wir das,

102 Müller/Prangenberg 1997.

was andere OEM mit ihren Komponentenwerken gemacht haben, nicht wollen.«<sup>103</sup>

Es sind nicht nur die Kosten die zählen, sondern auch die Innovationskompetenz, die sich etwa im TDI-Motor, Doppel-Kupplungs-Getriebe und in der elektromechanischen Lenkung niederschlägt. Einige Komponenten wurden verkauft, wie z.B. die Bordnetz-Fertigung, oder als 100 Prozent Tochter rechtlich verselbstständig, wie der Sitzhersteller Sitech. Auch an Joint-Ventures wird gedacht. Der Komponenten-Vorstand hat Richtlinienkompetenz (»Dotted-Line«) für die jeweils Verantwortlichen der verschiedenen Komponenten an den Standorten.<sup>104</sup> Nur in diesem Umfang ist die Komponente eine neue Säule in der multidivisionalen Struktur bei Volkswagen.

Wie andere westliche Automobilhersteller auch, war Volkswagen bestrebt, neue Managementkonzepte wie Lean Production oder Business Reengineering anzuwenden. Eine Besonderheit bei Volkswagen ist, dass Arbeitnehmervertreter und Werksleiter den Management-Innovationsprozess aktiv mitgestalten.<sup>105</sup> Ein Vorreiter dieses »Managements von unten«<sup>106</sup> ist das Komponentenwerk Braunschweig. Dieses war das erste Volkswagenwerk; heute werden dort überwiegend Fahrwerk-Komponenten hergestellt. Bei Volkswagen gilt Braunschweig als Vorbild für die Organisation von Werken in Geschäftseinheiten (Business Units), mit eigenen Geschäftsfeldern, strategischer Planung und Bilanz. In der Automobilindustrie sind traditionell – im Unterschied zu Branchen, wie der Elektronikindustrie – Entwicklung, Planung, Beschaffung und Verkauf zentralisiert. Mehr Dezentralisierung durch Strategische Geschäftseinheiten verspricht mehr Kundenorientierung, schnellere Entscheidungen und mehr standortübergreifende Ausrichtung; dem stehen unter anderem weniger Größenvorteile gegenüber. Geschäftseinheiten fördern die Entwicklung zum Kompetenzzentrum im globalen Standortwettbewerb.

*Organisationsprozesse:* Insbesondere bei der Produktentwicklung kommt es auf die enge Verzahnung mit anderen Prozessschritten an. Nach dem Lean-Konzept ist die Performance höher, wenn so genannte Schwergewichts-Produktmanager die Verantwortung über die Phasen des gesamten Produktlebenszyklus haben und damit Spezialisierung und Integration voranbringen.<sup>107</sup> Als Antwort auf die

103 Neubauer 2007, S. 21.

104 Volkswagen AG 2006.

105 Hai peter 2000.

106 Hamel 2001.

107 Clark/Fujimoto 1991.

wachsende Komplexität und Dynamik entstand darüber hinaus das sogenannte Multi-Projekt-Management.<sup>108</sup> Zuerst hat Toyota im Jahre 1992 sein Multi-Projekt-Management in nur vier Entwicklungszentren zusammengefasst. Eines dieser Zentren ist verantwortlich für bereichsübergreifende Komponenten.<sup>109</sup> Dieser Ansatz, der als »herstellungsorientiert« bezeichnet werden kann, scheint auch bei BMW angewendet zu werden. Produktmanager, zum Beispiel für die 3er-BMW-Serie oder für den entsprechenden Tank haben Gewinn/Verlust-Verantwortung (mit Incentives) für den gesamten Produktlebenszyklus bis zum Produktionsende. Volkswagen ist mehr »designorientiert«; das Ziel sind verschiedene »Hüte« auf einer gemeinsamen Plattform. Die Organisation ist mehr funktional orientiert; Produktmanager sind nur für die Entwicklung zuständig und haben keine Gewinn/Verlust-Verantwortung. In letzter Zeit gab es allerdings einige Veränderungen: Heavyweight-Produktmanagement wurde zum Beispiel beim VW Passat und bei Shanghai VW beim VW Lavida angewendet.<sup>110</sup> Bei Komponenten wurden der Volkswagen Business Unit Braunschweig ein Produktmanagement eingerichtet, das den Prozess über den gesamten Produkt-Lebenszyklus steuert: vom Anfang, sagen wir 46 Monate vor Produktionsbeginn, über die CSC-Entscheidung bis zum Produktionsprozess und danach.

*Menschen, Kulturen und Wandel:* Am 15. Juli 2006 wurde bei Volkswagen eine Konzern-Rahmenbetriebsvereinbarung abgeschlossen, die in der Präambel folgende Stellungnahme enthält:

»Konzernvorstand und Konzernbetriebsrat stimmen darin überein, dass die strukturelle und technologische Weiterentwicklung der Komponentenbereiche aller Konzernmarken gleichermaßen einen wesentlichen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und zur nachhaltigen Beschäftigungssicherung darstellen soll. Wachstumschancen im Komponentenbereich sollen daher einen wichtigen Beitrag zur Wertschöpfung und Beschäftigungssicherung des Unternehmens leisten.«<sup>111</sup>

Eine stärkere Verankerung des Komponentenbereichs auf Vorstandsebene und »Chancengleichheit für die Hausfertigung« sind Eckpunkte dieser Vereinbarung. Entsprechend wurde auch die Vereinbarung zum »Global- und Forward-Sourcing« überarbeitet. Geregelt wurde weiterhin, dass der Konzern-Arbeitskreis Innovati-

108 Cusumano/Nobeoka 1998; Dammer 2008.

109 Nobeoka 1995.

110 Karhoff 2009.

111 Volkswagen AG 2006, S. 2.

on, die jährliche Forschungsfahrt und das jährliche Innovationssymposium neben den Standortssymposien auch Komponentenbereiche einschließen. Betriebsvereinbarungen sind ein bekanntes Instrument in den deutschen Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehungen, aber spezifisch für Volkswagen ist, dass diese Beziehungen partnerschaftlich ausgerichtet und firmenbezogen sind. Ähnlich ist dies in Japan, nicht aber so in den Vereinigten Staaten, wo Gegensätze dominieren.

*Strategie:* Wie sollte sich ein interner Zulieferer positionieren, um wettbewerbsfähig zu sein? Zunächst geht es hier nicht so sehr um die Frage, wie eine Strategie zu entwickeln ist, sondern darum, ob eine solche überhaupt als notwendig angesehen wird. Für einen externen Zulieferer und eine Komponenten-Sparte in einem Konzern ist eine Komponenten-Strategie eine Selbstverständlichkeit. Dabei geht es darum festzulegen, in welchem Geschäft man heute und zukünftig tätig sein will, um Kunden, Ressourcen und die Positionierung durch Kostenführerschaft oder Differenzierung, um Innovationsstrategien, um Wachstumschancen durch Kooperation oder Übernahmen. Bei einem Werk ist das anders, hier kommt es auf die operative Exzellenz an. Veränderungen im Lieferantenmanagement bei Volkswagen sind auch für andere Autohersteller und Branchen interessant, die sich mit der Reorganisation ihrer externen und internen Zulieferer auseinandersetzen. In einem Umfeld mit wachsender Bedeutung und zunehmender Konzentration der Zulieferer, mit globaler Netzwerkimtegration und Standortverschiebung, mit der Herausforderung für den Komponentenbereich an globalen Standorten präsent zu sein, ohne Kompetenzen an seiner Heimatbasis zu verlieren, können interne Zulieferer nur überleben, wenn sie eine Komponentenstrategie entwickeln. In einer Checkliste (Abb. 9) sind relevante Fragen und Ansatzpunkte noch einmal zusammengefasst.

### Abb. 9: Checkliste zur Strategieentwicklung für interne Lieferanten

1. Welche Bedeutung haben die internen und externen Zulieferer heute und zukünftig?
2. Wie sind die internen Komponentenbereiche organisatorisch aufgestellt?
  - a) als Werke, Strategische Geschäftseinheiten, Division?
  - b) Wieviel Dezentralisierung ist möglich bei Investitionen, Tarifstrukturen, Beschaffung, Allianzen?
  - c) Wieviel Zentralisierung bleibt notwendig?
3. Wie sind die Komponentenbereiche strategisch positioniert?
  - a) als Kostenführer?
  - b) als Differenzierer und Innovator?
  - c) als Beschäftigungssicherer?
4. Welche Bedeutung haben die Komponenten als Geschäftsbereich?
  - a) für die Zusammenarbeit mit der Beschaffung?
  - b) für die Zusammenarbeit mit der Produktentwicklung und -Montage?
  - c) für die Entwicklung des externen Absatzmarktes?
  - d) für die Entwicklung interner Komponentenstandorte im Ausland?
  - e) für die Entwicklung interner Komponentenstandorte im Inland?
  - f) für die Entwicklung der Beziehungen mit externen Zulieferern?



### 3 Resumee

Outsourcing, neue Zuliefer-Architekturen und globale Beschaffungsstrategien gelten als Erfolgspotenzial in der Automobilindustrie, insbesondere in Deutschland. Bekannte Studien ermitteln, dass sich der Outsourcing-Trend fortsetzen wird. Bis zum Jahre 2015 soll im Durchschnitt bis zu 75 Prozent von den Herstellern fremd bezogen werden. Die Praxis in Japan und den USA zeigt ein etwas anderes Bild. General Motors hat wie andere westliche Automobilhersteller seine Komponenten-Sparte Ende der 1990er Jahre abgespalten. Heute stecken beide Unternehmen, GM und Delphi, in ernsthaften wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Toyota gilt als Referenz für Lean-Production, ein Managementkonzept, bei dem Outsourcing ein zentrales Instrument sein soll. Tatsächlich bezieht die weltweit führende Toyota Gruppe nicht viel fremd: gleichbleibend nur 24 Prozent, wie eine Stichprobe über fast zwanzig Jahre zeigt. Nicht Outsourcing, sondern die Entwicklung der Partnerziehungen zu Lieferanten, Mitarbeitern und Kunden gehört zu den Erfolgsgeheimnissen von Toyota. Das Unternehmen hat das Potenzial aus der aktuellen Wirtschaftskrise, die erstmalig in der Konzerngeschichte zu einem Verlust führt, gestärkt hervorzugehen.

Anfang der 1990er Jahre wurden die Studien zu Lean Production, zur japanischen Herausforderung, weltweit bekannt. Bei der »schlanken Produktion«, kommt es in der Hauptsache nicht, wie viele meinen, auf die organisatorischen Strukturen an, nicht auf Eigen- oder Fremdbezug, sondern auf die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Zulieferer. Weiter noch: auch die Zusammenarbeit mit den Kunden und Mitarbeitern ist entscheidend. Nachfolgende Studien zeigten, dass amerikanische Automobilhersteller, die konzeptionell einen kooperativen Ansatz verfolgten, in der Praxis mit ihren Partnern nach dem Muster distanzierter Marktbeziehungen umgingen. Demgegenüber waren in Japan die Lieferanten-/Herstellerbeziehungen strategisch segmentiert, nur ein Teil der Lieferanten wird als strategischer Partner eingebunden, der andere Teil in langfristigen Marktbeziehungen. Partnerschaft hat im jeweiligen Landes- oder Unternehmenskontext eine unterschiedliche Bedeutung.

Unschärfe Unternehmensgrenzen machen es nicht einfach, vertikale Integration und Outsourcing zu beurteilen und auszubalancieren. Ein Nachteil der vertikalen Integration im Unternehmen ist der erschwerte Zugang zu äußeren Kunden. Außerdem gibt es weniger Möglichkeiten sich weiterverwendbares Wissen

anzueignen. Aber Lernchancen können sich auch als Nachteil des Outsourcings herausstellen, wenn Wettbewerber Zugang zu firmeninternem Wissen erhalten.

Nach dem Ressourcen-Ansatz ist es schwierig und mit Kosten verbunden, wenn Unternehmen versuchen, andere zu kopieren. Unterschiedliche Entwicklungspfade können vor diesem Hintergrund analysiert werden, um zu erklären, inwieweit das Modell Lean Production/Toyota Vorbild sein sollte. Autohersteller in Deutschland, wie BMW, Audi und Volkswagen, entwickeln aktuell Strategien zu Zuliefersegmentierung und –integration nach dem Lean Production Konzept, allerdings vor allem aus der Beschaffungsperspektive. Ein Kernelement dabei ist, das es bei der Beschaffung nicht allein auf den Preis ankommt, sondern auch auf das Entwicklungspotenzial der Partner.

Die Untersuchung des internen Zuliefermanagements im Fall von Volkswagen zeigt, dass die Produktionsfunktion ebenso angesprochen ist. Das zeigt der Strategiewechsel bei Volkswagen vom Verkauf der Komponenten zur quasi eigenen Sparte im Konzern zum Jahresende 2006. Traditionelle Komponentenwerke werden sich wie Zulieferer aufstellen müssen, wenn sie überleben wollen. Es gibt keinen Zweifel: Die Entwicklung einer Komponentenstrategie ist eine Aufgabe, die aus dem Unternehmensganzen heraus angegangen werden sollte. Die üblichen Strategieinstrumente sind dazu notwendig, aber auch Strukturen, Prozesse und die Zusammenarbeit der Menschen.

Gute Zeiten, schlechte Zeiten: Die Absatzkrise der Autohersteller schlägt auf die Zulieferer durch. Als besonders gefährdet gelten Zulieferer im Besitz von Finanzinvestoren, die den erworbenen Unternehmen, in vielen Fällen die hohen Schulden für den Kauf aufgebürdet haben. Unter den Zulieferern geht die Angst um: »Da viele Autozulieferer wirklich nur Finanzierungsschwierigkeiten haben und operativ profitabel arbeiten, gibt es oft Alternativen zur Insolvenz oder zur Übernahme durch einen Konkurrenten. Dazu zählen unter anderem Hilfen durch die Autohersteller selbst, die ihre Rechnungen früher bezahlen können als bisher, sowie staatliche Kreditbürgschaften und Zugeständnisse der Gläubigerbanken. Das Problem: Sowohl die Hersteller als auch die Banken stehen selbst wegen der Finanzkrise unter Druck.«<sup>112</sup> Durch Kurzarbeit verlängerte Werksferien und weitere Instrumente der Beschäftigungssicherung wird versucht, Entlassungen zu vermeiden.<sup>113</sup>

112 O.V. 2009.

113 Zu Instrumenten der Beschäftigungssicherung vgl. Müller/Matin 2000.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise besteht das Risiko eines erneuten Strategiewechsels, wonach Zulieferer wieder nur im Rahmen distanzierter Marktbeziehungen behandelt, aufgrund des Preis- und Liquiditätsdrucks um die Existenz kämpfen müssen und Komponentenwerke verkauft oder geschlossen werden. Dabei können Wettbewerbsnachteile entstehen, die sich bei kurzfristig-operativer Betrachtung nicht zeigen. Die Probleme der amerikanischen Automobilindustrie sind nicht allein mit einer verfehlten Modellpolitik und der durch die Kreditklemme ausgelösten Nachfrageschwäche zu erklären. Vielmehr gelang den Big 3 (General Motors, Ford und Chrysler) nicht, partnerschaftliche Lieferantenbeziehungen aufzubauen und daraus Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Die nun anlaufenden staatlichen Hilfen führen zu Wettbewerbsverzerrungen, die Regierungen anderer Länder unter Handlungsdruck setzen. Allerdings ist »Detroit« kein Modell, das als Vorbild taugt. Partnerschaftliche Beziehungen zu Lieferanten, Mitarbeitern und Kunden, die auch Konflikte aushalten, sind entscheidend nicht nur für Unternehmen, sondern auch für den Standort. Die Krise ist die Nagelprobe dafür.



## 4 Literatur

- Arnold, U.: Beendigung von Lieferbeziehungen als Gestaltungsproblem. In: Sanz, F.J.G./Semmler, K./Walther, J. (Hrsg.): Die Automobilindustrie auf dem Weg zu globalen Netzwerkkompetenz, Berlin/Heidelberg, 2007, S. 215-230.
- Arrunada, B./Vázquez, X.: When Your Contract Manufacturer Becomes Your Competitor. In: Harvard Business Review, Nr. 9, 2006, S. 135-144.
- ATKearney: Automobilzulieferer: Überholspur oder Insolvenz. Unter: <http://www.atkearney.de> [26.07.2008].
- Barney, J.B./Hesterly, W.S.: Strategic Management and Competitive Advantage, Upper Saddle River, 2007.
- Barthélemy, J.: The seven deadly sins of outsourcing, Academy of Management Executive, Nr. 2, 2003, S. 87-97.
- Becker, H.: Phänomen Toyota. Erfolgsfaktor Ethik, Berlin/Heidelberg, 2006.
- Benson, J.: The Development and Structure of Japanese Enterprise Unions. In: The Asia-Pacific Journal – Japan Focus. Unter: <http://www.japanfocus.org> [4.11.2008].
- Berkenhagen, U./Vrbica, G.: Sicherung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit durch ganzheitliche Lieferantenintegration. In: Sanz, F.J.G./Semmler, K./Walther, J. (Hrsg.): Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkkompetenz, Berlin, 2007, S. 265-279.
- Bongard, M.: Despite new price focus, BMW remains tops with suppliers. In: Automotive News Europe, 2008, S. 4.
- Bryce, D./Useem, M.: The impact of corporate outsourcing on company value. In: European Management Journal, Nr. 6, 1998, S. 635-634.
- Christensen, C.M./Raynor, M.E.: Why Hard-Nosed Executives Should Care About Management Theory. In: Harvard Business Review, Nr. 9, 2003, S. 67-74.
- Clark, K.B./Fujimoto, T.: Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry. In: Boston, 1991.
- Cusumano, M./Takeishi, A.: Supplier Relations and Management: A Survey of Japanese, Japanese-Transplant, and U.S. Auto Plants. In: Strategic Management Journal, 1991, S. 563-588.

- Cusumano, M./Nobeoka, K.: Thinking beyond lean: how multi-project management is transforming product development at Toyota and other companies, New York, 1998.
- Dammer, H.: Multiprojektmanagement, Wiesbaden, 2008.
- De Wit, B./Meyer, R.: Strategy. Process, Content, Context., 3. Aufl., London u. a., 2004.
- Dertouzos, M.L./Lester, R.K./Solow, R.M./MIT-Commission: Made in America. Regaining the Productive Edge, Cambridge, 1989.
- Dicken, P.: Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy, 5. Aufl., London, 2007.
- Dyer, J.D./Kale, P./Singh, H.: How to Make Strategic Alliances Work. In: Sloan Management Review, Nr. 4, 2001, S. 37-41.
- Dyer, J.H./Cho, D.S./Chu, W.: Strategic Supplier Segmentation: The Next »Best Practice« in Supply Chain Management. In: California Management Review, Nr. 2, 1998, S. 57-77.
- Fine, C.H.: Are You Modular or Integral? Booz & Company, 2005. Unter: <http://www.strategy-business.com> [2.11.2008].
- Fujimoto, T.: The Japanese automobile parts supplier system: the triplet of inter-firm routines. In: International Journal of Automotive Technology and Management, Nr. 1, 2001, S. 1-34.
- Fuß, P.: Die Automobilindustrie im Umbruch, Ernst & Young. Unter: <http://www.ey.com> [2.09.2008].
- Gentzik, M.: Zulieferbeziehungen in der globalen Wertschöpfungskette der Automobilindustrie, unveröffentlicht, FHW Berlin, 2008.
- Goel, A./Moussavi, N./Srivatsan, V.N.: Time to rethink offshoring?. Unter: <http://www.mckinseyquarterly.com> [15.09.2008].
- Grant, R.M./Baden-Fuller, C.: A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. In: Journal of Management Studies, Nr. 1, 2004, S. 61-84.
- Haipeter, T.: Mitbestimmung bei VW. Neue Chancen für die betriebliche Interessenvertretung, Münster, 2000.
- Hamel, G.: Wie IBM im E-Business zum Kraftprotz wurde. In: Harvard Business Manager, Nr. 1, 2001, S. 9-18.
- Helper, S./Sako, M.: Supplier Relations in Japan and the United States. Are They Converging? In: Sloan Management Review, Nr. 3, 1995, S. 77-84.
- Heuskel, D.: Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen, Frankfurt/New York, 1999.

- Hino, S.: Inside the Mind of Toyota. Management Principles for Enduring Growth, New York, 2006.
- Hitt, M.A./Ireland, R.D./Hoskisson, R.E.: Strategic Management, 8. Aufl., Mason OH, 2009.
- Hofmann, E.: Vom Outsourcing zum Insourcing: Organisatorische Alternativen und Wege zur Beendigung von Geschäftsbeziehungen. In: Zeitschrift für Organisation, Nr. 2, 2008, S. 104-113.
- Holweg, M./Pil, F.K.: The Second Century: Reconnecting Customer and Value Chain Through Build-To-Order; Moving Beyond Mass and Lean Production in the Auto Industry, Cambridge, 2004.
- Jahns, C./Hartmann, E.: Globales Netzwerkmanagement – Königsweg oder Irrglaube. In: Sanz, F.J.G. , Semmler, K./Walther, J. (Hrsg.): Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkkompetenz, Berlin/Heidelberg, 2007, S. 129-141.
- Jürgens, U.: Approaches towards integrated suppliers in simultaneous engineering activities: the case of two German automakers. In: International Journal of Automotive Technology and Management, Nr. 1, 2001, S. 61-77.
- Jürgens, U.: Characteristics of the European automotive system: is there a distinctive European approach? In: International Journal of Automotive Technology and Management, Nr. 2/3, 2004, S. 112-136.
- Jürgens, U.: Warum Toyota so lange so stark ist, IG Metall Baden-Württemberg, Stuttgart, 2007.
- Karhoff, B.: Heavyweight Produktmanagement. Konzeption und Einführung am Beispiel von Shanghai Volkswagen, unveröffentlicht, FHW-Berlin, 2009.
- Khanna, P.: Der Kampf um die Zweite Welt. Imperien und Einfluss in der neuen Weltordnung, Berlin, 2008.
- Kinkel, S./Zanker, C.: Globale Produktionsstrategien in der Automobilzulieferindustrie, Berlin, 2007.
- Kochan, T.A./Lansbury, R.D./MacDuffie, J.P. (Hrsg.): After Lean Production: Evolving Employment Practices in the World Auto Industry, Cornell International Industrial & Labor Relations Report, Ithaka, New York, 1997.
- Krepper, D.: Zulieferer revolutionieren die Autobranche. Unter: <http://www.spiegel.de> [25.07.2008].
- Kumar, M.V.: Delphi in Trouble. In: ICFAI Case study, 2006.

- Laseter, T.M.: *Balanced Sourcing. Cooperation and Competition in Supplier Relationships*, San Francisco, 1998.
- Liker, J.K.: *The Toyota Way*, New York, 2004.
- Liker, J.K./Choi, T.,Y.: *Building Deep Supplier Relationships*. In: *Harvard Business Review*, 2004, S. 104-113.
- Liker, J.K./Choi, T.,Y.: *Fordernde Liebe*. In: *Harvard Business Manager*, Nr. 3, 2005, S. 60-72.
- Liker, J.K./Meier, D.: *The Toyota Way – Fieldbook*, McGraw-Hill, New York, 2005.
- Lincoln, J.R./Ahmadjian, C./Mason, E.: *Organizational Learning and Purchase-Supply Relations in Japan: Hitachi, Matsushita and Toyota compared*. In: *California Management Review*, Nr. 3, 1998, S. 241-264.
- Lorenzoni, G./Baden-Fuller, C.: *Creating a strategic center to manage a web of partners*. In: *California Management Review*, Nr. 3, 1995, S. 146-163.
- McKinsey/PTW: *HAWK 2015 – Wissensbasierte Veränderung der automobilen Wertschöpfungskette*, VDA-Materialien, Nr. 30, Frankfurt a.M, 2003.
- Meißner, H.-R./Jürgens, U.: *Zur Lage der deutschen Automobil-Zulieferindustrie*, Wissenschaftszentrum Berlin, Berlin, o.J.
- Mercer/Fraunhofer: *Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015 – die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie*, VDA-Materialien, Nr. 32, Frankfurt a.M., 2004.
- Miyashita, K./Russell, D.: *Keiretsu: Inside the Hidden Japanese Conglomerates*, New York, 1994.
- Mollet, A.: *Toyota and its suppliers*. In: *AWKnowledge*, 2005, S. 1-4. Unter: <http://www.automotiveworld.com> [16.06.2008].
- Müller, H.-E.: *Supplier integration: an international comparison of supplier and automaker experiences*. In: *International Journal of Automotive Technology and Management*, Nr. 1, 2009, S. 18-39.
- Müller, H.-E./Martin A.: *Beschäftigen statt entlassen*, Edition der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 29, Düsseldorf, 2000.
- Müller, H.-E./Prangenberg, A.: *Outsourcing Management. Handlungsspielräume bei Ausgliederung und Fremdvergabe*, Köln, 1997.
- Müller, S.: *Lieferantenbeziehungen in der deutschen Automobilindustrie. Eine empirische Untersuchung der Beziehungsgestaltung und der Generierung von Wettbewerbsvorteilen*, Aachen, 2004.

- Nagaoka, S./Takeishi, A./Noro, Y.: Determinants of firm boundaries: Empirical analysis of the Japanese auto industry from 1984 to 2002. In: *Journal of Japanese International Economics*, Nr. 2, 2008, S. 187-206.
- Neubauer, W.: Ohne Druck kein Ruck (Interview). In: *Automobil Industrie*, 2007, S. 19-21.
- Nishiguchi, T.: *Strategic Industrial Sourcing*, New York, 1994.
- Nishiguchi, T./Brookfield, J.: The Evolution of Japanese Subcontracting. In: *Sloan Management Review*, Nr. 3, 1997, S. 89-101.
- Nobeaka, K.: *Reorganizing for Multi-Project Management: Toyota's New Structure of Product Development Centers*, Kobe University. Unter: <http://imvp.mit.edu> [15.10.2008].
- Nobeaka, K./Dyer, J.H./Madhok, A.: The Influence of Customer Scope on Supplier Learning and Performance in the Japanese Automobile Industry. In: *Journal of International Business Studies*, Nr. 4, 2002, S. 717-736.
- O. V.: Unter den Zulieferern geht die Angst um. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* Nr. 29, 4.02.2009, S.14.
- O'Marah, K.: The Top 25 Supply Chains. In: *Supply Chain Management Review*, Nr. 9, 2007, S. 16-22.
- Oliver Wyman: *Erfolgsfaktoren der Zukunft – Automobilhersteller auf der Suche nach dem entscheidenden Wettbewerbsvorteil*, München, 2006.
- Oliver Wyman: 2015 car innovation. A comprehensive study on innovation in the automotive industry. Unter: <http://www.car-innovation.com> [16.06.2008].
- Osterloh, B.: Winterkorn hat den nötigen Tiefgang (Interview), *Wirtschaftswoche*. Unter: <http://www.wiwo.de> [16.06.2008].
- Park, H.Y./Reddy, C.S./Sarkar, S.: Make or Buy Strategy of Firms in the U.S. In: *Multinational Business Review*, Nr. 3, 2000, S. 89-97.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T.: *Die grenzenlose Unternehmung*, 5. Aufl., Wiesbaden, 2003.
- Porter, M.E.: *Wettbewerbsvorteile*, 3. Aufl., Frankfurt am Main, 1992.
- Preuß, S./Peitsmeier, H.: Der Coup des Jahres macht alle sprachlos, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 15.07.2008, S. 12.
- Proff, H.: Herausforderungen durch die verstärkte Modularisierung für differenzierende Unternehmen am Beispiel der Automobilindustrie. In: *Die Betriebswirtschaft*, Nr. 4, 2008, S. 438-460.

- Proff, H./Proff, H.V.: Dynamisches Automobilmanagement. Strategien für Hersteller und Zulieferer im internationalen Wettbewerb, Wiesbaden, 2008.
- Prognos: Die Veränderung der europäischen Wertsöpfungsstrukturen im Zuge der Vollendung des europäischen Binnenmarktes und der EU Erweiterungen, Prognos AG. Unter: <http://www.prognos.com> [3.08.2008].
- Richter, K./Hartig, P.: Aufbau globaler Netzwerke als Erfolgsfaktor in der Automobilindustrie. In: Sanz, F.J.G. /Semmler, K./Walther, J. (Hrsg.): Die Automobilindustrie auf dem Weg zu globalen Netzwerkkompetenz, Berlin/Heidelberg, 2007, S. 251-264.
- Richter, K./Jahns, C./Hartig, P.: Neue Formen der Zusammenarbeit in der Automobilindustrie. In: Zeitschrift für Wirtschaftliche Fertigung, Nr. 3, 2006, S. 119-123.
- Roth, S.: Aktuelle Entwicklungen in der Automobil- und Zuliefererindustrie, IG Metall, Frankfurt a. M., 2003.
- Roth, S.: Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer, VDA-Materialien, Nr. 40, Frankfurt a.M., 2008.
- Roth, S.: Innovationsfähigkeit im globalen Hyperwettbewerb – Zum Bedarf strategischer Neuausrichtung der Automobilzuliefererindustrie, Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 229, Düsseldorf, 2009.
- Sackmann, S.A.: Toyota Motor Corporation: Eine Fallstudie aus unternehmenskultureller Perspektive, Gütersloh, 2005.
- Sanz, F.J.G.: Ganzheitliche Beschaffungsstrategie als Gestaltungsrahmen der globalen Netzwerkintegration in der Automobilindustrie. In: Sanz, F.J.G./Semmler, K./Walther, J. (Hrsg.): Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkkompetenz, Berlin/Heidelberg, 2007, S. 3-24.
- Sanz, F.J.G./Semmler, K./Walther, J. (Hrsg.): Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkkompetenz, Berlin u a., 2007.
- Schmid, S./Grosche, P.: Management internationaler Wertsöpfungs in der Automobilindustrie, Gütersloh, 2008.
- Schumann, M./Kuhlmann, M./Sanders, F./Sperling, H.J. (Hrsg.): VW Auto 5000: ein neues Produktionskonzept? Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg? Hamburg, 2006.
- Sisson, K./Artiles, A.M.: Handling restructuring: collective agreements on employment and competitiveness, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2006.

- Snyder, J.: European suppliers play favorites. In: Automotive News, 2005, S. 46.
- Sydow, J.: Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden, 1992.
- Sydow, J./Möllering, G.: Produktion in Netzwerken, München, 2004.
- Takeishi, A./Noro, Y.: Structural Changes in Japanese Supplier System. In: Auto Industry Symposium: The 2003 REITI-HOSEI-MIT IMVP Meeting, 2003.
- Takeuchi, H./Osono, E./Shimizu, N.: The contradictions that drive Toyota's Success. In: Harvard Business Review, Nr. 6, 2008, S. 96-104.
- Toyota-Motor-Corporation: Outline of IMV (Innovative International Multi-purpose Vehicle) Project 2005. Unter: <http://www.toyota.co.jp> [12. 07.2008].
- VDA: Gemeinsam zum Erfolg. Grundsätze zur Partnerschaft zwischen den Automobilherstellern und ihren Zulieferern, Frankfurt a. Main, 2001.
- Veloso, F./Kumar, R.: The Automotive Supply Chain, 2002. Unter <http://www.adb.org> [15.09.2008].
- Volkswagen AG: Konzern-Betriebsvereinbarung Nr.1/06: »Vereinbarung zur künftigen Entwicklung der Komponente«, unveröffentlicht, 2006.
- Welge, M./Holtbrügge, D.: Internationales Management, 4. Aufl., Stuttgart, 2006.
- Wendt, M./Schmitzer, O.: Kooperation oder Konfrontation? In: Beschaffung aktuell, 2007, o.S.
- Whittington, R./Mayer, M.: The European Corporation. Strategy, Structure and Social Science, Oxford New York, 2000.
- Womack, J.P./Jones, D.T./Roos, D.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt/New York, 1991.



## 5 Anhang

### Checkliste Zulieferbeziehung aus Lieferantensicht

Charakteristik des Produktes / Geschäftsintensität					
Nr.	Frage	A	B	C	D
1	Wie wichtig ist dieses Produkt bei den folgenden OEMs als Merkmal zur <b>Differenzierung</b> ? (1 = unwichtig; 4 = wichtig; 6 = sehr wichtig)	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
2	Wie hoch ist die <b>technische Komplexität</b> dieses Produktes? (1 = nicht komplex; 4 = komplex; 6 = sehr komplex)	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
3	Wie <b>speziell</b> ist dieses Produkt oder ist es eher austauschbar zwischen Herstellern? (1 = unspeziell; 4 = speziell; 6 = sehr speziell)	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
4	Wie hat sich das <b>Umsatzvolumen</b> mit diesen Kunden entwickelt? (1 = stark gesunken; 4 = konstant; 6 = sehr gestiegen)	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
5	Der <b>automobilbezogene Umsatz</b> beträgt bei den folgenden OEMs (In Tausend €)	..... T€	..... T€	..... T€	..... T€
<b>Kommentar:</b>					

Investition in die Beziehung					
Nr.	Frage	A	B	C	D
6	Die <b>Entfernung</b> zwischen Liefer- und Abnehmerwerk beträgt bei den folgenden OEMs (ungefähr)? <i>(In km)</i>	..... km	..... km	..... km	..... km
7	Wie ist Ihr <b>gebundener Anlagenwert</b> auf die folgenden OEMs (ungefähr) verteilt? * <i>(In Tausend €)</i>	..... T€	..... T€	..... T€	..... T€
8	Wie häufig besucht Sie der OEM, um Ihnen <b>technische Unterstützung</b> zu geben? <i>(1 = nie; 4 = häufig; 6 = sehr häufig)</i>	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
9	Wie intensiv (Aufwand in Tagen pro Besuch) <b>kooperiert</b> der OEM? <i>(1 = wenige Stunden eine Person; 4 = mehrere Tage eine Person; 6 = etliche Spezialisten sehr intensiv)</i>	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
10	Haben sie <b>Betriebsbereiche</b> , die ausschließlich / mehrheitlich für einen Kunden arbeiten? <i>(Antwort)</i>	Ja / Nein	Ja / Nein	Ja / Nein	Ja / Nein
<p><b>Zu Frage 10:</b> Wenn ja, stellen sie eine unterschiedliche Produktivität oder Qualität fest? Bitte kommentieren sie!</p>					

Qualität des Informationsaustausches / Unterstützung					
Nr.	Frage	A	B	C	D
11	In welchem Umfang werden zwischen Ihnen und den Abnehmern <b>vertrauliche Informationen</b> ausgetauscht? <i>(1 = gar nicht; 4 = Austausch besteht; 6 = reger Austausch)</i>	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
12	In welchem Umfang übermitteln Sie <b>Kosteninformationen</b> an die folgenden OEMs? <i>(1 = keine Information; 4 = die geforderte Information; 6 = keine Einschränkung)</i>	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
13	Wieviel <b>technische Unterstützung</b> erhalten sie von den folgenden OEMs  ... zur Verbesserung der <b>Qualität</b> der Produkte / Fehlerraten? (auch Anlaufphase) <i>(1 = keine Unterstützung; 4 = Unterstützung auf Anfrage; 6 = volle Unterstützung)</i>	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
14	... um <b>Produkt und Prozessinnovationen</b> durchzuführen? (best practice; auch Schulungen)?	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
15	... um die <b>Produktivität</b> zu steigern / Kosten zu senken?	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
16	... um die <b>IT Systeme</b> zu optimieren?	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
17	... in Bezug auf eine <b>detaillierte Prozessbetrachtung</b> bei Ihnen und ein <b>Wertstromdesign</b> ?	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
18	Wieviel <b>Hilfestellung</b> geben Ihnen die OEMs bei der Gestaltung von supply chains und Bestandsverringerung? <i>(1 = keine Hilfestellung; 4 = notwendige Hilfestellung; 6 = volle Hilfestellung)</i>	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

19	Geben Ihnen die folgenden OEMs <b>finanzielle Unterstützung</b> oder <b>Investitionskapital</b> ? (Zutreffendes ankreuzen)	Ja / Nein	Ja / Nein	Ja / Nein	Ja / Nein
20	Partizipieren Sie an einem <b>Zuliefererforum</b> einer der folgenden OEMs, zum Austausch mit anderen Zulieferern? (1 = nicht vorhanden; 4 = gelegentliche Treffen; 6 = gezielter technischer Informationsaustausch und best practice)	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
21	Zu welchem Zeitpunkt werden Sie in die <b>Produktentwicklung</b> eingebunden? (1 = minus 15 Monate vor SOP oder später; 3 = minus 20 Monate vor SOP; 4 = minus 30 Monate vor SOP; 6 = minus 42 Monate vor SOP oder früher)	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
<b>Kommentar:</b>					
<b>Vertrauen und Verträge</b>					
<b>Nr.</b>	<b>Frage</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
22	Haben Sie das Gefühl, sich auf die folgenden OEMs <b>verlassen zu können</b> in Bezug auf ... <b>Abnahmemengen</b> ? (1 = nein; 4 = teilweise; 6 = voll und ganz)	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
23	... <b>Aufträgen</b> nach Konzeptentwürfen?	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
24	... <b>Vertragssicherheit</b> ?	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
25	Überwiegt bei Ihnen das Gefühl, <b>Partner</b> der folgenden OEMs zu sein oder <b>austauschbarer Lieferant</b> ? (1 = austauschbarer Lieferant; 4 = relativ wichtiger Partner; 6 = voll integrierter Partner)	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

26	Erwarten sie, dass die folgenden OEMs Ihnen gegenüber <b>rücksichtslos handeln</b> würden, wenn sie Gelegenheit hätten, dies schadlos zu tun? (1 = sofort; 4 = eher nicht; 6 = niemals)	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
27	Wie lange besteht ein <b>Vertrag</b> zu den folgenden OEMs? (in Jahren)	..... Jahre	..... Jahre	..... Jahre	..... Jahre

**Kommentar:**

<b>Verbesserungspotentiale</b>					
<b>Nr.</b>	<b>Frage</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
28	Wo sehen sie <b>Verbesserungspotentiale in der Zusammenarbeit</b> zu den folgenden OEMs? Bei  ... der frühzeitigen <b>Einbindung in die Produktentwicklung</b> (1 = keine Verbesserung möglich; 4 = geringe Potentiale; 6 = sehr große Potentiale)	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
29	... der <b>Anlaufsteuerung?</b>	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
30	... <b>Zulieferplattformen</b> (elektronische Ausschreibungen; Treffen)?	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
31	... der <b>Unterstützung im Ausland?</b>	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
32	... Angleichung von kundenspezifischen <b>Qualitätsaudits?</b>	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
<b>Kommentar:</b>					

Verhältnis zu Ihren Sub-Zulieferern					
Nr.	Frage	A	B	C	D
33	Unterstützt Sie der OEM bei der <b>Entwicklung eines Sublieferantennetzwerkes</b> ? (1 = keine Hilfestellung; 4 = wenig Hilfe; 6 = volle Unterstützung)	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
34	In welchem Maß geben Sie Ihren (Sub)Zulieferern <b>Unterstützung</b> ? (Antwort ankreuzen)	Ja meist / ja gelegentlich / nein			
35	... <b>Plattformen</b> z. B. für Ausschreibungen ? (Antwort ankreuzen)	Ja / nein			
36	Erwarten sie <b>soziale Audits</b> von Ihren Subzulieferern? Welcher Standard? (Antwort ankreuzen)	Ja meist / ja gelegentlich / nein			
<b>Kommentar:</b>					

Quelle: Jeffrey H. Dyer mit Ergänzungen von Burkhard Schallock und Hans-Erich Müller.

**edition** der Hans-Böckler-Stiftung  
Bisher erschienene Reihentitel ab Band 200

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Hartmut Küchle Die deutsche Heeresindustrie in Europa	13200	978-3-86593-080-4	18,00
Karin Schulze Buschoff unter Mitarbeit von Claudia Schmidt Neue Selbstständige im europäischen Vergleich	13201	978-3-86593-081-1	20,00
Lorenz Jarass, Gustav M. Obermair Steuerliche Aspekte von Private-Equity- und Hedge-Fonds unter Berücksichtigung der Unternehmenssteuerreform 2008	13202	978-3-86593-082-8	15,00
Hans-Joachim Voth Transparenz und Fairness auf einem einheitlichen europäischen Kapitalmarkt	13203	978-3-86593-083-5	12,00
Ulrich Jürgens, Thomas Sablowski Sektorale Innovationsprozesse und die Diskussion über deutsche Innovationschwächen	13204	978-3-86593-084-2	15,00
Stefan Stracke, Erko Martins, Birgit K. Peters Friedemann W. Nerdinger Mitarbeiterbeteiligung und Investivlohn	13205	978-3-86593-085-9	18,00
Claudia Schippmann Betriebliche Mitbestimmungskulturen in Großbritannien, Spanien, Schweden, Frankreich und Ungarn	13206	978-3-86593-085-6	18,00
Bettina Graue Aufgaben, Grenzen und Perspektiven des Gender- Gedankens im Betriebsverfassungsgesetz	13207	978-3-86593-087-3	12,00
Herbert Bassarak Aufgaben und Konzepte der Schulsozialarbeit/Jugend- sozialarbeit an Schulen im neuen sozial- und bildungspolitischen Rahmen	13208	978-3-86593-089-7	29,00
Christa Eggerdinger, Marianne Giesert Impulse für den Erfolg – psychische Belastungen bei der Arbeit reduzieren!	13209	978-3-86593-090-3	12,00
Hermann Groß Betriebs- und Arbeitszeitmanagement in tarif- gebundenen und nicht tarifgebundenen Betrieben	13210	978-3-86593-091-0	10,00
Thorsten Ludwig, Jochen Tholen Schiffbau in Europa	13211	978-3-86593-092-1	30,00
Stephan Ricken Verbriefung von Krediten und Forderungen in Deutschland	13213	978-3-86593-094-1	16,00
Judith Aust, Volker Baethge-Kinsky, Till Müller-Schoell, Alexandra Wagner (Hrsg.) Über Hartz hinaus	13214	978-3-86593-096-5	25,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Oliver Pfirrmann Stand und Perspektiven der Beschäftigung in der Nanotechnologie in Deutschland	13215	978-3-86593-097-2	10,00
Ulrich Zachert Verfahren und Kosten von Betriebsverlagerungen in ausgewählten Europäischen Ländern	13216	978-3-86593-098-9	10,00
Hans-Joachim Voth Transparency and Fairness in The European Capital Market	13217	978-3-86593-099-6	12,00
Klaus Maack, Judith Beile, Stefan Schott, Eckhard Voß Zukunft der Süßwarenindustrie	13218	978-3-86593-100-9	15,00
Wolfgang Schroeder, Dorothea Keudel Strategische Akteure in drei Welten. Die deutschen Gewerkschaften im Spiegel der neueren Forschung	13219	978-3-86593-107-8	12,00
Ralf Peter Hayen, Manuela Maschke (Hrsg.) Boombranche Zeitarbeit – Neue Herausforderungen für betriebliche Akteure	13220	978-3-86593-106-1	10,00
Peter Thomas Ein Bündnis für Arbeit und Umwelt zur integralen energetischen Gebäudemodernisierung	13221	978-3-86593-108-5	15,00
Wolfgang Schroeder Zur Reform der sozialen Selbstverwaltung in der Gesetzlichen Krankenversicherung – Kasseler Konzept	13222	978-3-86593-109-2	12,00
Rolf Dobischat, Marcell Fischell, Anna Rosendahl Auswirkungen der Studienreform durch die Einführung des Bachelorabschlusses auf das Berufsbildungssystem	13223	978-3-86593-110-8	15,00
Lutz Bellmann, Alexander Kühl Expansion der Leiharbeit Matthias Klemm, Christian Sandig, Judith Schuberth Fallstudien zu Leiharbeit in deutschen Betrieben	13224	978-3-86593-113-9	20,00
Henry Schäfer, Beate Frank Derivate Finanzinstrumente im Jahresabschluss nach HGB und IFRS	13225	978-3-86593-114-6	18,00
Tobias Wolters Leiharbeit – Arbeitnehmer-Überlassungsgesetz (AÜG)	13226	978-3-86593-110-8	15,00
Klaus Löbbecke Die Chemiefaserindustrie am Standort Deutschland	13227	978-3-86593-116-0	30,00
Siegfried Roth Innovationsfähigkeit im globalen Hyperwettbewerb – Zum Bedarf strategischer Neuausrichtung der Automobilzulieferindustrie	13229	978-3-86593-118-4	18,00

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe  
der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter  
Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung.  
Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden  
können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis  
der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH  
Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax 0211-408 00 90 40  
E-Mail mail@setzkasten.de

## Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßige Konjunkturprognosen vor.

## Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

### Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0  
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225

➤ [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.



Ein Risiko der aktuellen Wirtschaftskrise ist, dass partnerschaftliche Beziehungen zwischen Herstellern und Zulieferern auf der Strecke bleiben. Überwiegend erhielten deutsche Automobilhersteller bisher nur befriedigende Bewertungen bei ihren Zulieferbeziehungen. Demgegenüber gilt das Lieferantenmanagement von Toyota als vorbildlich. Darauf kommt es an, denn Outsourcing und niedrige Löhne sind nicht das Erfolgsgeheimnis von Toyota, sondern die Fähigkeit, die Beziehungen zu den Kunden, Mitarbeitern und den externen und internen Lieferanten kooperativ zu gestalten. Die Verringerung der Wertschöpfungstiefe und neue Wertarchitekturen, die hierzulande die Diskussion beherrschen, sind für den Branchenprimus Toyota kein Thema. Die Wertschöpfungstiefe der Toyota Gruppe liegt über Jahrzehnte unverändert bei über 70 Prozent. US-Automobilhersteller wie Chrysler, Ford und General Motors waren mit dem Outsourcing ihrer vormals internen Zulieferer wenig erfolgreich. Das Partnermodell stand nur auf dem Papier und die Beziehungen zu den Zulieferern verschlechterten sich sogar. Darin kann ein Grund für die notorische Krise der amerikanischen Automobilindustrie gesehen werden. Europäische Unternehmen gehen eigene Wege zur Entwicklung einer Komponentenstrategie. Noch vor wenigen Jahren sollten auch bei Volkswagen Komponentenwerke geschlossen oder verkauft werden. Inzwischen setzt man dort verstärkt auf die ganzheitliche Zusammenarbeit mit externen und internen Zulieferern. Es hängt viel davon ab, diese Strategie auch in den Turbulenzen der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise zu bewahren.

Der Beitrag liefert einen internationalen Vergleich zum Management der Hersteller-Zuliefer-Beziehungen in der Automobilindustrie in Japan, Europa und den USA und analysiert Komponentenstrategien, insbesondere auch für den bisher vernachlässigten Bereich der internen Zulieferer.



9 783865 931207

ISBN 978-3-86593-120-7

€ 10,00