

Krzywdzinski, Martin; Schwarz-Kocher, Martin; Korflür, Inger

**Book Part — Published Version**

## Schlussfolgerungen

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Krzywdzinski, Martin; Schwarz-Kocher, Martin; Korflür, Inger (2019) : Schlussfolgerungen, In: Schwarz-Kocher, Martin Krzywdzinski, Martin Korflür, Inger (Ed.): Standortperspektiven in der Automobilzulieferindustrie: Die Situation in Deutschland und Mitteleuropa unter dem Druck veränderter globaler Wertschöpfungsstrukturen, ISBN 978-3-86593-322-5, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, pp. 156-163

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/232368>

**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.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

## 7 SCHLUSSFOLGERUNGEN

---

**Martin Krzywdzinski, Martin Schwarz-Kocher, Inger Korflür**

Die Automobilzulieferindustrie steht im Fokus einer Vielzahl von Studien, die jedoch immer die Automobilzulieferer als Gesamtunternehmen betrachten. Diese Studien betonen die Stärke der Zulieferunternehmen. Auf der einen Seite sind viele Zulieferer zu globalen Konzernen geworden und unterhalten Standorte in allen für die Automobilbranche wichtigen Weltregionen. Auf der anderen Seite haben die Zulieferer eine zentrale Rolle in Innovationsprozessen der Automobilindustrie. Auch wenn diese Studien immer wieder den enormen Preisdruck seitens der Automobilhersteller ansprechen, so sehen sie darin keine grundlegende Problematik für die Zulieferer.

In unserer Studie sind wir einen anderen Weg gegangen, indem wir systematisch die Standortebene in den Fokus genommen haben. Auch wenn viele Automobilzulieferunternehmen als Ganze die Herausforderung, Globalisierung und Innovationsfähigkeit bislang erfolgreich bewältigen, so zeigt sich allerdings, dass nicht alle Standorte von diesem Erfolg profitieren.

Für Hochlohn- und Niedriglohnstandorte ergeben sich dabei unterschiedliche Problematiken. Hochlohnstandorte, die wir am Beispiel Deutschlands untersucht haben, sind einem teilweise kaum zu bewältigenden Kostenwettbewerb ausgesetzt. Bei der Preiskalkulation vieler Teile und Komponenten akzeptieren Automobilhersteller mittlerweile nur noch Arbeitskosten auf dem Niveau von Niedriglohnländern. Hochlohnstandorte haben hier einen unmittelbaren Nachteil, wenn sie ihre Lohnkosten nicht durch andere Vorteile wettmachen können.

Das Ergebnis ist ein seit den 1990er Jahren anhaltender Verlagerungsdruck und auch ein faktischer Verlagerungsprozess. Viele arbeitsintensive Prozesse sind bereits aus Deutschland wegverlagert worden, aber der Lohnwettbewerb ergreift immer weitere Produktsegmente.

Die Verlagerung von Produktion aus Deutschland kann allerdings auch Auswirkungen auf das Innovationssystem der Automobilbranche haben. Viele Produktionsstandorte in Deutschland haben lange gewachsene Kooperationsbeziehungen mit der Forschung und Entwicklung. In diesen Kooperationsbeziehungen werden neue Technologien ausprobiert und zur Reife gebracht. Welche Wirkungen auf die Leistungsfähigkeit der F&E hat ein Verlust der räumlichen Nähe und der Kooperation mit der Fertigung?

Die Niedriglohnstandorte, die wir am Beispiel Mittelosteuropas untersuchen, stehen vor der umgekehrten Problematik. Sie haben oftmals als verlängerte Werkbänke für arbeitsintensive Montageschritte angefangen und dabei waren ihre niedrigen Lohnkosten der zentrale Wettbewerbsfaktor. Sie haben in einem langen Prozess versucht, ihre Kompetenzen auszuweiten, komplexere Prozessschritte zu übernehmen, modernere Produkte zugewiesen zu bekommen. Teilweise ist dieser Prozess gelungen, teilweise befinden sie sich immer noch auf diesem Lern- und Upgradingweg.

Die Aneignung weiterer Standortkompetenzen ist dabei eine zentrale Voraussetzung für eine Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Solange die mittelosteuropäischen Standorte nur über den Faktor Lohn konkurrieren können, befinden sie sich in einer Sackgasse. Und wenn die Löhne steigen, sehen sich diese Standorte der Konkurrenz anderer Niedriglohnländer (etwa Rumänien, Ukraine, Asien etc.) ausgesetzt.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen hatten wir zu Beginn dieser Studie drei zentrale Fragen definiert:

1. Welche Faktoren charakterisieren erfolgreiche Automobilzulieferunternehmen?
2. Welche Faktoren charakterisieren erfolgreiche Automobilzulieferstandorte und ihre Entwicklungsstrategien in Deutschland?
3. Wie entwickeln sich die Standortkompetenzen sowie Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen an mittelosteuropäischen Automobilzulieferstandorten?

Im Folgenden fassen wir kurz die Ergebnisse unserer Studie im Hinblick auf diese Fragen zusammen und diskutieren ihre Implikationen.

## **7.1 Globalisierung und Innovationsstärke in der Automobilzulieferindustrie**

Erfolgreiche Automobilzulieferunternehmen sind durch zwei zentrale Eigenschaften charakterisiert: Sie haben den Globalisierungsprozess gut bewältigt und sie gehören zu den Innovationstreibern in ihrem Produktbereich.

Die Globalisierung der Zulieferunternehmen war eine Folge der Globalisierung der Automobilhersteller. Aufgrund der steigenden Nachfrage in den Emerging Economies wurde eine Vielzahl neuer Automobilwerke errichtet. Die Automobilhersteller zogen Automobilzulieferer nach, denn die Plattform- und Gleichteilestrategien der Automobilhersteller erforderten Zuliefe-

rer, die global liefern können. Befördert wurde die Globalisierung der Zulieferunternehmen zudem durch Übernahmewellen, die bis heute anhalten. Nicht alle mittelständischen Zulieferer konnten im Globalisierungsprozess mithalten. Aus den Übernahmen gingen globale Zulieferkonzerne hervor.

Parallel zum Globalisierungsprozess vollzog sich zudem eine Stärkung der Rolle der Zulieferer im Innovationssystem der Automobilindustrie. Im Zuge der Outsourcingprozesse in den 1990er und 2000er Jahren übergaben die Automobilhersteller eine Reihe von Kompetenzen an die Automobilzulieferer. Viele Module und Systeme werden mittlerweile eigenständig von den Zulieferern entwickelt. Das früher hierarchisch geordnete Innovationssystem in der Automobilbranche hat immer mehr einen Netzwerkcharakter angenommen.

Für die Zulieferer ist die Stärkung von Innovationsaktivitäten ein zentraler Weg zur Erhöhung ihrer Rentabilität. Der Preissetzungsprozess für Teile und Komponenten in der Automobilindustrie ist weitgehend unter der Kontrolle der Automobilhersteller. Es gibt eine sehr hohe Transparenz über die Kostenstrukturen, die den Zulieferern nur geringe Spielräume für die Durchsetzung höherer Renditen gibt. Nur im Falle innovativer Produkte und Prozesse, bei denen die Einkäufer der Endhersteller die Kostenstruktur der Zulieferer nicht genau kennen bzw. bei denen die Automobilhersteller sehr stark von einzelnen Zulieferern abhängig sind, können die Zulieferer höhere Renditen realisieren.

Allerdings gibt es in der Zulieferbranche eine heftige Diskussion darüber, ob die Automobilhersteller die Anreize und die Fähigkeit der Zulieferer zur Innovation nicht durch unfaire Preissetzungspraktiken aufs Spiel setzen. Solche Praktiken umfassen die von uns in dieser Studie beschriebenen Savings on current Business, unerreichbare „best price“-Forderungen, die einseitige Abschiebung von Vorfinanzierungsrisiken für neue Produkte an Zulieferer, Blaupausendiebstahl oder auch unfaire Reklamationspraktiken. Durch solche Einkaufsstrategien der Automobilhersteller werden die Möglichkeiten der Zulieferer, durch innovative Produkte und Prozesse gute Renditen zu erzielen, stark eingeschränkt. Schwächere Zulieferer können dadurch finanziell destabilisiert werden, aber auch im Falle der stärkeren Zulieferer können Investitionen in Innovationen gefährdet werden.

Dies ist ein Problem, denn die Automobilbranche wird in den kommenden Dekaden mehrere tiefgreifende Technologiewechsel bewältigen müssen. Die Verbrennungsmotortechnologie ist in Frage gestellt. Elektromobilität erscheint als die wahrscheinlichste zukünftige Strategie, auch wenn teilweise über neue Designerkraftstoffe diskutiert wird. Auf jeden Fall benötigen die

Unternehmen neue Kompetenzen. Hinzu kommt die Digitalisierung des Automobils, die Entwicklung hin zum autonomen Fahren, die neue Bedeutung von Daten und datenbasierten Geschäftsmodellen.

Deshalb sollten sich die Geschäftsbeziehungen der Automobilhersteller und der Zulieferer auf die Optimierung des gemeinsamen Erfolges und nicht auf Gewinne zu Lasten des Partners konzentrieren. Die Automobilhersteller dürfen ihre Einkaufsmacht nicht zur kurzfristigen Gewinnrealisierung nutzen, um die langfristigen Innovationserfolge der Branche nicht zu gefährden.

## 7.2 Neuausrichtung der deutschen Produktionswerke

Die Parallelität von Globalisierung und steigender Innovationsintensität stellt die deutschen Werke vor besondere Herausforderungen. Globalisierung bedeutet für sie vor allem den Konkurrenzdruck der mittelosteuropäischen Niedriglohnwerke und auch mittelfristig den Wegfall von Exportmärkten in Asien und Amerika, wenn nämlich dort eigene Zulieferstandorte aufgebaut werden. Von diesem Konkurrenzdruck sind vor allem Zulieferstandorte betroffen, die relativ kleine Teile und Komponenten mit dementsprechend geringen Logistikkosten herstellen. Hingegen können sich die Herstellungswerke von großen Komponenten dem Lohnkostenwettbewerb der Niedriglohnstandorte teilweise entziehen, wenn sie nahe den Automobilwerken gelegen sind und aufgrund dieser Kundennähe besonders niedrige Logistikkosten haben.

Wo aber räumliche Standortvorteile nicht ausreichend vorhanden sind, werden Innovationsaktivitäten für die langfristige Entwicklung der Betriebe immer wichtiger. Ein besonderes Ergebnis unserer Studie ist die Herausarbeitung des speziellen Innovationsmodus in der Automobilzulieferindustrie, nämlich der produktionswissensbasierten Produktinnovation. Die Integration des Produktionswissens in den Produktentwicklungsprozess ist die Grundlage des Innovationserfolgs der Automobilzulieferindustrie. Viele Produktinnovationen der Automobilzulieferer beruhen auf dem Produktionswissen, auf Ideen über neue oder veränderte Produktionsverfahren, auf Anregungen aus der Produktion über potentielle neue Produkte. Die enge Kooperation zwischen Produktion und F&E ist eine zentrale Voraussetzung für diesen Innovationsmodus. Dies bedeutet räumliche und soziale Nähe, schnelle und auch informelle Möglichkeiten zum Austausch.

Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass diese Bedeutung der Nähe von F&E und Produktion schon in vielen Fällen realisiert wird. In einigen

anderen Fällen spielen deutsche Produktionswerke, die sich in der Nähe der F&E-Standorte befinden, eine wichtige Rolle in Innovationsprozessen, ohne dass dies dem Management immer bewusst ist. Hier kommt es oftmals darauf an, in den Entscheidungsprozessen über Produktallokation diese vorhandenen Kompetenzen deutlich sichtbar werden zu lassen. In allen Fällen wird aber auch deutlich, dass die Kooperation zwischen Produktion und F&E noch deutlich effizienter gestaltet werden könnte. Eine nachhaltige Standortentwicklungsstrategie der deutschen Produktionswerke muss sich deshalb offensiv um die Verbesserung der Innovationsrolle kümmern.

Für eine nachhaltige Unternehmensstrategie ist es wichtig, dass die Bedeutung solcher Innovationswerke im Produktionsnetzwerk erkannt und gewürdigt wird. Die Standortrenditen dieser Werke hängen stark vom Verhältnis des Produktlebenszyklus zum Innovationszyklus ab, weil die hohen Innovationsmargen nur in der ersten Produktgeneration zu realisieren sind. Deshalb müssen die Unternehmen die volatilen Margen der Innovationsstandorte akzeptieren, weil deren zukünftige Innovationsbeiträge die Rentabilität des Gesamtnetzwerkes erst möglich macht. Noch besser wären Controllingansätze, die die nachhaltige Rentabilität des Gesamtnetzwerks und nicht das einzelne Standortergebnis als Optimierungsziel überwachen.

Für konkrete Standortsicherungsverhandlungen kann aus unseren Untersuchungsergebnissen zweierlei abgeleitet werden. Erstens sollte bei der wirtschaftlichen Bewertung der Standorte auch deren Innovations- und Leitwerkfunktion berücksichtigt werden. Dazu ist es notwendig, dass diese Funktionen qualitativ in einer Nutzwertanalyse aufgenommen werden (siehe auch Kinkel 2004) und deren Ergebnisse dann ökonomisch quantifiziert werden. So kann z. B. abgeschätzt werden, welche Anlaufkosten an Auslandsstandorten durch die Unterstützung seitens der deutschen Werke reduziert werden konnten. Diese betriebswirtschaftlichen Effekte müssen in einer nachhaltigen Wirtschaftlichkeitsrechnung mit einbezogen werden.

Zweitens sollten bei der Aushandlung von Konzessionen der Beschäftigten und Gegenleistungen des Managements Maßnahmen zur Sicherung einer nachhaltigen Standortentwicklung vereinbart werden. Dabei kann die von uns vorgelegte Standorttypologie wichtige Hinweise bieten. Insbesondere kommt es hier auf Maßnahmen an, die die Entwicklung von Innovationsaktivitäten in den Werken fördern.

### 7.3 Weiterentwicklung der Niedriglohnstandorte

Mittelosteuropäische Niedriglohnstandorte von Automobilzulieferern haben in den letzten 20 Jahren einen Upgradingprozess durchlaufen. Sie begannen oftmals als verlängerte Werkbänke, übernahmen einfache Montagevorgänge und waren für die Fertigung älterer Produktgenerationen verantwortlich. In der folgenden Zeit durchliefen sie eine Modernisierung. Heute fertigen die mittelosteuropäischen Werke weitgehend die gleichen Produktgenerationen mit den gleichen Technologien wie in Deutschland. Das technologische Gefälle zwischen West und Ost hat sich weitgehend geschlossen.

Auch der Funktionsumfang und die Standortkompetenzen der mittelosteuropäischen Werke haben zugenommen. Zwischen 20 und 30 Prozent der mittelosteuropäischen Standorte gaben in unserer Befragung an, Leitrollen für die Einführung neuer Produkte oder neuer Prozesstechnologien zu übernehmen bzw. andere Standorte in Produkthanlaufprozessen zu unterstützen. Solche Leitrollen kommen zwar unter deutschen Werken deutlich häufiger vor, aber dennoch ist das Upgrading in Mittelosteuropa bemerkenswert.

Das Tempo und der Umfang des Upgradings der Standortfunktionen in Mittelosteuropa werden von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Ein wichtiger Treiber der Übertragung neuer Produkte und neuer Produktionstechnologien nach Mittelosteuropa ist der Druck der Automobilhersteller. Die OEM verlangen oftmals ein mittelosteuropäisches Kostenniveau oder direkt eine Ansiedlung der Produktion in Mittelosteuropa. Dies soll allerdings ohne Abstriche bei der Produktqualität und Prozessstabilität geschehen, weswegen es auch kaum technologische Unterschiede zwischen der Produktion in Deutschland und in Mittelosteuropa gibt.

Ein hemmender Faktor für ein Upgrading in Mittelosteuropa ist hingegen das weitgehende Fehlen von F&E-Kapazitäten in der Region. Bis auf einige Ausnahmen haben die Automobilhersteller und Zulieferer bislang kaum F&E in Mittelosteuropa angesiedelt. Unsere Fallstudien und Befragung zeigen, dass gerade die Nähe zur F&E häufig noch Vorteile für die deutschen Werke generiert. Allerdings ist eine langsame Veränderung festzustellen. Die Verlagerung von Produktion nach Mittelosteuropa hat in etlichen Fällen auch die Ansiedlung der Anpassungsentwicklung in den mittelosteuropäischen Werken nach sich gezogen. Hier handelt es sich meist um kleine Einheiten, die projektbezogen kleinere Veränderungen und Anpassungen an den Produkten übernehmen, die im Produktlebenszyklus auftauchen.

Die Fortsetzung der Upgradingdynamik in Mittelosteuropa wird allerdings Veränderungen der Rahmenbedingungen erfordern. Das Fehlen eines

leistungsfähigen Berufsausbildungssystems macht sich in größeren Problemen der Rekrutierung von Facharbeitern bemerkbar. Zwar investiert ein Teil der Zulieferer in eigene Ausbildungsmaßnahmen und auch die mittelosteuropäischen Staaten beginnen, die Ausbildungssysteme zu modernisieren – ob dies aber reicht, muss sich noch zeigen. Aufgrund dieser Situation sind die Arbeitskraftnutzungsstrategien der Zulieferbetriebe in Mittelosteuropa noch stark auf angelernte Arbeitskräfte ausgerichtet. Dies geht zudem mit einem hohen Anteil prekärer Beschäftigungsformen (Leiharbeit und befristete Verträge) sowie einer hohen Fluktuation der Arbeitskräfte einher. Die Bedingungen für eine Mobilisierung von Shopfloorwissen in Innovationsprozessen sind eher schlecht.

## 7.4 Ausblick

Unsere Studie hat sich auf den Zusammenhang zwischen Globalisierung und Innovationsfähigkeit und insbesondere auf die Entwicklung der deutschen und mittelosteuropäischen Standorte von Automobilzulieferern konzentriert. Das ist ein wichtiger, aber sicherlich nicht der einzige wichtige Aspekt im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung der Automobilzulieferunternehmen.

Die Automobilbranche steht vor großen technologischen Umbrüchen, die die Entwicklung der deutschen und der mittelosteuropäischen Standorte in Frage stellen können. Setzt sich die Elektromobilität schnell durch, so können große Beschäftigungsverluste in all den vielen Zulieferbetrieben, die Teile und Komponenten für die Verbrennungsmotortechnologie (inklusive Getriebe, Auspuffsysteme etc.) fertigen, die Folge sein. Setzt sich der Trend zum autonomen Fahren und zur Digitalisierung des Fahrzeugs fort, so werden datenbezogene Innovationen immer wichtiger – und damit ein Innovationsfeld, mit dem viele Zulieferbetriebe kaum vertraut sind. Diese technologischen Veränderungen machen die Stärkung der Innovationsrolle von Produktionsbetrieben noch wichtiger, in Deutschland wie in Mittelosteuropa.

Wir sind in unserer Studie nur am Rande auf die Folgen der Expansion der Zulieferer in Regionen außerhalb Europas, insbesondere in Asien eingegangen. Unser Fokus lag auf Mittelosteuropa, weil sich diese Region in einem direkten Konkurrenzkampf mit den deutschen Standorten um Produkte befindet. Allerdings liegt in der Bedeutungszunahme Asiens langfristig eine ganz andere Herausforderung. Das rasante Wachstum der asiatischen Märkte führt bereits dazu, dass dort nicht nur Produktionsstätten, sondern

auch F&E-Standorte aufgebaut werden. In manchen Technologien (wie beispielsweise der Elektromobilität) ist Asien (bzw. China) bereits Vorreiter. Langfristig kann und wird die Verschiebung der Innovationsdynamik aus Europa nach Asien die Entwicklung der deutschen wie der mittelosteuropäischen Standorte massiv beeinflussen. Rechtzeitige Investitionen in die Stärkung der Innovationsfähigkeit sind vor diesem Hintergrund umso angebrachter.