



Martin Schwarz-Kocher
Heinz Pfäfflin
Inger Korflür

Perspektiven für die deutschen
Produktionswerke der
Automobilzulieferindustrie

ISBN 978-3-934859-60-9

Herausgeber: IMU Institut GmbH
Hasenbergstraße 49
D-70176 Stuttgart
Tel.: 0711 / 23 70 5-0
Fax: 0711 / 23 70 5-11
Email: imu-stuttgart@imu-institut.de



SUSTAIN CONSULT
Beratungsgesellschaft für nachhaltige
Wirtschaftsentwicklung mbH
Kaiserstraße 24
D-44135 Dortmund
Email: info@sustain-consult.de

SUSTAIN | CONSULT

Förderung durch: Hans-Böckler-Stiftung
Forschungsförderung
Dr. Marc Schietinger
Hans-Böckler-Straße 39
D-40476 Düsseldorf

Hans **Böckler**
Stiftung 
Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

Arbeitspapier des IMU Institut, Stuttgart und Sustain Consult, Dortmund zu den Ergebnissen des Projektes „Standortperspektiven in der Automobilzulieferindustrie in Deutschland und Mitteleuropa unter dem Druck veränderter globaler Wertschöpfungsstrukturen“.

Dieses Verbundprojekt wurde vom IMU Institut, Sustain Consult und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) durchgeführt, von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und wird 2017 abgeschlossen.

Inhalt

1.	Einleitung	1
2.	Die Automobilzulieferindustrie ist zentraler Innovationstreiber der Automobilbranche	3
3.	Die Automobilzulieferindustrie erschließt Kostenpotentiale in Mittelosteuropa für die OEM	7
4.	Starke deutsche Werke sind ein entscheidender Erfolgsfaktor der Automobilzulieferindustrien	12
4.1	Die Innovationsbeiträge der AZI-Produktionswerke	12
4.2	Nähe zum Kunden reduziert ‚landed costs‘	17
4.3	Typologie der deutschen Produktionswerke	18
5.	Exkurs: Preispolitik der OEM	21
6.	Schlussfolgerungen	23
7.	Literatur	24

Abbildungen

Abbildung 1: Ingenieuranteile AZI in Deutschland nach Branchen	3
Abbildung 2: Verteilung Automotivebeschäftigte in Europa 2011	7
Abbildung 3: Entwicklung AZI-Teile aus MOE	8
Abbildung 4: Gehaltsdifferenzen	9
Abbildung 5: Beschäftigungswirkungen	11
Abbildung 6: Innovationsrolle deutscher Standorte	13
Abbildung 7: Prekäre Beschäftigung und Fluktuation in MOE	15
Abbildung 8: Erfolgsfaktoren für Standortentwicklung	16
Abbildung 9: Entfernung der Hauptkunden vom Werk	17
Abbildung 10: Typologie der AZI-Produktionswerke in Deutschland	18

1. Einleitung

Die Automobilbranche gilt in vielfacher Hinsicht als eine der wichtigsten industriellen Führungsbranchen in Deutschland. Laut Verband der Automobilindustrie wurde 2014 ein Gesamtumsatz von 368 Mrd. € (Exportanteil 237 Mrd. €) erwirtschaftet. Mit 17,6 Mrd. € F&E-Ausgaben (31 % der gesamtwirtschaftlichen F&E-Ausgaben) und knapp 93.000 F&E-Beschäftigten gilt sie als forschungsstärkste Branche Deutschlands (VDA 2017). Der VDA geht in der Gesamtbranche von 774.900 Beschäftigten aus, wovon 447.200 den Automobilherstellern (OEM; Original Equipment Manufacturer), 295.400 Beschäftigte der Automobilzulieferindustrie (AZI) sowie 32.300 Beschäftigte den Aufbauten und Anhängern zuzuordnen sind (VDA 2017). Diese Darstellung erfasst nicht alle AZI-Beschäftigte, da viele branchenfremde Wirtschaftsklassen ebenfalls Produkte für die Automobilindustrie fertigen. Auf der Grundlage von Input-Output- und Cluster-Analysen kommen verschiedene Autoren (Jürgens/Meißner 2005, Kinkel/Zanker 2007, Dispan et al. 2009) zu deutlich höheren Beschäftigtenzahlen. So berechnet zuletzt Bratzel et al. (2015) für das Jahr 2013 ca. 850.000 AZI-Beschäftigte, also knapp doppelt so viele wie bei den Endherstellern. Insgesamt hat die AZI heute bereits über 80 Prozent der Wertschöpfung der Automobilbranche übernommen (vgl. Commerzbank Group Risk Management 2014: 7; Blöcker 2015: 536).

Die Automobilzulieferindustrie wird in den Medien und in der wissenschaftlichen Debatte widersprüchlich dargestellt. Einerseits wird eine prosperierende und sehr erfolgreiche Branche mit wachsenden Beschäftigtenzahlen und hohen Renditen beschrieben (Roland Berger und Lazard 2014, Meißner 2007). Auf der anderen Seite beklagen sich Unternehmen und Betriebsräte über starken Preisdruck der OEM (STZ, 2.10.2014), der zu Standortkrisen mit Personalabbau bis hin zu Standortschließungen führt.

Im dem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt „Standortperspektiven in der Automobilzulieferindustrie in Deutschland und Mittelosteuropa unter dem Druck veränderter globaler Wertschöpfungsstrukturen“¹ untersuchten wir spezifische Erfolgsfaktoren in der AZI und fragten nach der Rolle der deutschen Werke in den internationalen Produktionsnetzwerken. Dabei wurde schnell deutlich, dass die AZI nicht mehr allein aus der Entwicklung der Endhersteller erklärt werden kann, sondern vielmehr als eigenständige Teilbranche mit spezifischen Herausforderungen und strategischer Handlungskompetenz verstanden werden muss. Als wesentliche Erfolgsfaktoren

¹ Dieses Verbundprojekt wurde vom IMU Institut, Sustain Consult und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) durchgeführt und wird in 2017 abgeschlossen.

der AZI konnten in unseren Untersuchungen deren Innovationsfähigkeit und ihre spezifische Kompetenz bei der Einbindung von MOE-Standorte in ein europäisches Hochqualitäts-Produktionsnetzwerk identifiziert werden. Wie wir zeigen werden, können diese beiden Zieldimensionen immer dann in Widerspruch geraten, wenn die Rolle der deutschen Produktionswerke im Innovationsprozess unterschätzt wird. So lässt sich die oben beschriebene Differenz von Branchenerfolg und Standortkrise als unternehmensinterner Strukturwandel verstehen.

Als größte Herausforderung für die Zukunft der Branche wird allgemein der technologische Wandel im PKW (E-Mobility, Digitalisierung) gesehen (Pfäfflin/Ruppert 2015). Die zukünftigen Auswirkungen dieser technischen Entwicklungen waren nicht Gegenstand unserer Untersuchungen. Allerdings sind wir davon überzeugt, dass die Wirkungen des technologischen Wandels auf die AZI-Beschäftigten besser verstanden werden können, wenn die aktuelle Rolle der deutschen Werke im internationalen Produktionsnetzwerk mit berücksichtigt wird.

Der empirische Zugang zum Forschungsfeld ergab sich im Projekt aus einem Methodemix von qualitativer und quantitativer Empirie: In 19 qualitativen Fallstudien wurden rund 80 Interviews mit Vertretern von Geschäftsführungen, Management und Betriebsräten geführt. In Interviews mit IG Metall-Verhandlungsführern haben wir die Rahmenbedingungen von 16 Standortsicherungsvereinbarungen aufgenommen. An einer standardisierten Online-Befragung (Krzywdzinski et al. 2016) nahmen 142 Betriebsräte aus Baden-Württemberg, Bayern und Nordrhein-Westfalen, sowie 125 betriebliche Gewerkschaftsvertreter aus den mittelosteuropäischen (MOE)-Standorten teil.² Zusätzlich wurden internationale Wirtschaftsstatistiken ausgewertet. Die (Zwischen)Ergebnisse wurden mit Vertretern des VDA und in den AZI-Arbeitskreisen der IG Metall Baden-Württemberg, Bayern und Nordrhein-Westfalen mit über 100 Branchenbetriebsräten diskutiert.

Im Folgenden werden wir zeigen, wie sich Innovationsstärke (2) und die innereuropäische Arbeitsteilung in den Produktionsnetzwerken (3) als zentrale Erfolgsfaktoren einer zukunftsorientierten AZI-Unternehmensstrategie entwickelt haben. Auf dieser Grundlage ist zu fragen, welche Rolle die deutschen Produktionswerke in einer erfolgreichen Unternehmensstrategie spielen können (4). Schließlich werden wir eine Typologie zur Bewertung der deutschen AZI-Produktionswerke vorstellen (5), aus der sich spezifische Handlungsansätze ableiten lassen.

² Die Erhebung erreichte damit 27 % der im Statistischen Bundesamt für diese Bundesländer geführten Automobilzulieferbetriebe (WK 29.3).

2. Die Automobilzulieferindustrie ist zentraler Innovationstreiber der Automobilbranche

Nach der Innovationserhebung 2014 des ZEW steht der Automobilbau mit einer Innovationsintensität von 10,8 % (als Anteil am Umsatz) an der Spitze aller bundesdeutschen Industriezweige (ZEW 2015). Der Anteil der AZI am Innovationsgeschehen der Branche ist umstritten. Während das Fraunhofer ISI von einem geringeren F&E-Umsatzanteil von ca. 5 % ausgeht (Kinkel/Zanker 2004: 3/4), wird in der IKB-Information (2012) bei der AZI von einer F&E-Quote zwischen 5-10 %, „vereinzelt auch darüber“ berichtet. Der Vergleich der F&E-Quoten zwischen AZI und OEM ist aufgrund der hohen KMU-Anteile bei den AZI und der sehr unterschiedlichen Fertigungstiefe nicht unproblematisch. Wir haben aus diesem Grund den Anteil der Ingenieure an den Gesamtbeschäftigten als zusätzlichen Innovationsindikator herangezogen.

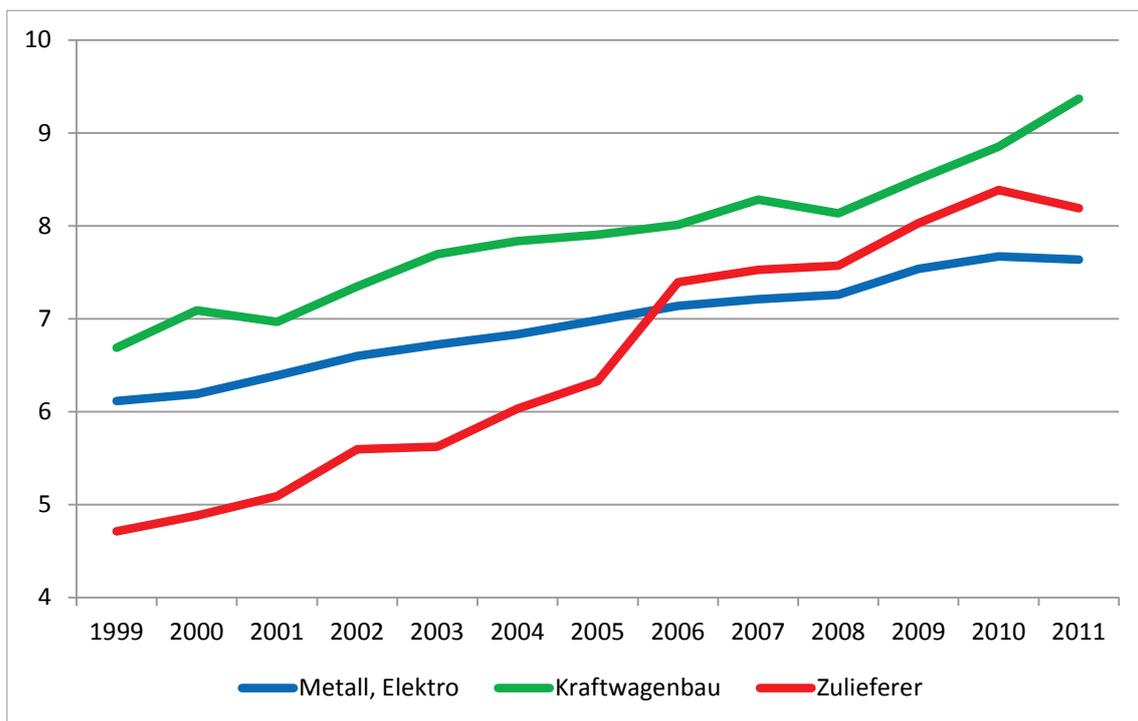


Abbildung 1: Ingenieuranteile AZI in Deutschland nach Branchen

Quelle: Berufsstatistik der Bundesagentur für Arbeit, eigene Darstellung

Die Berufsstatistik der Bundesagentur für Arbeit zeigt in der Zeit von 1999 bis 2011 einen kontinuierlichen Anstieg der Ingenieur-Anteile bei den Beschäftigten. Der Ingenieur-Anteil im Kraftwagenbau (OEM) (6,7 bis 9,4 %) liegt erwartungsgemäß immer

deutlich über dem Durchschnitt der Metall- und Elektro-(M+E)-Industrie (6,1 bis 7,6 %). Der Ingenieur-Anteil in der AZI lag 1999 mit 4,7 % noch deutlich unter dem M+E-Durchschnitt. Im Lauf der Jahre bis 2011 stieg die Ingenieur-Quote bei der AZI überproportional, so dass 2011 der AZI-Wert (8,2 %) über dem M+E-Durchschnitt und nahe am OEM-Anteil liegt.

Wir werten diese Ergebnisse als weiteren Beleg für die stark gestiegene Innovationsaktivität der AZI. In der Forschungsliteratur wird schon länger ein Wandel der Innovationskonzepte in der Automobilindustrie festgestellt, der als „Ende der OEM-zentrierten Entwicklungskonzepte hin zum Innovationsnetzwerk“ (Blöcker et al. 2009) beschrieben werden kann. In unseren qualitativen Untersuchungen wurde diese Einschätzung von OEM- wie AZI-Interviewpartnern bestätigt. In den Fallbetrieben haben wir viele Beispiele für eigenständige Produktinnovationen der AZI-Unternehmen gefunden.

*„Die **Innovationsimpulse** gehen vermehrt auch von den Zulieferern aus. Wir müssen dann aus deren Produktideen die richtigen auswählen.“ (EU Einkaufsleiter OEM)*

*„Dieses Jahr haben wir ganz bewusst noch 10 **innovative kleine Zulieferer** zu unserem Innovations-Tag eingeladen. Denn es gibt inzwischen auch viele Innovationsimpulse bei den kleinen Zulieferern.“ (EU Einkaufsleiter OEM)*

*„**Nanobeschichtung** von Kolben war eine Produktidee, die in unserer Vorentwicklung entstanden ist.“ (Geschäftsführer)*

*„Unser Bereichsleiter Kunststoff hat im Werkzeugbau eine erste **Kunststoffmotorhaube** für seinen Ford gebaut und in Köln vorgeführt. So ist das erste Haubenprojekt entstanden.“ (Geschäftsführer)*

Auch wenn der Grad der F&E-Aktivitäten in den Fallstudien sehr unterschiedlich war, ließ sich doch ein einheitliches Innovationsmuster der AZI-Unternehmen ableiten. Die Entwicklungsaktivitäten basieren zumeist stark auf dem im Unternehmen vorhandenen Produktions- und Verfahrenswissen.

*„Zu wissen wie man produziert, was man entwickelt, ist ein **wichtiger Grund** dafür, dass die OEM beim AZI entwickeln lassen.“ (Entwicklungsleiter)*

„Entwicklungsdienstleister sind eher mit theoretischen Themen beim OEM beschäftigt. Immer wenn es um konkrete Teile geht, sind wir die richtigen Partner. Weil wir auch die Produktionserfahrung haben. (Vertriebsleiter)

*„Unser Schmiedemeister hat Versuche gefahren um einen Stahlringträger einzulegen. Daraus ist schließlich eine **neue Produktlösung** entstanden.“ (Werksleiter)*

*„Die neue **Produktidee** kunststoffumspritzter Aluträger ist im Werkzeugbau entstanden. Hier wurde ein integriertes Doppelwerkzeug entwickelt.“ (Vorstand)*

Diese *produktionswissensbasierte Produktinnovation* kann als der spezifische Innovationsbeitrag der AZI an der Weiterentwicklung des KFZ betrachtet werden. Dabei ist erstens zu beobachten, dass einzelne Produktideen direkt aus dem Produktionswissen und dem Wissen von neuen Fertigungsverfahren entstehen. Zweitens führt die enge Zusammenarbeit von Entwicklung und Produktion dazu, dass der Industrialisierungsprozess wesentlich effizienter umgesetzt werden kann.

Gerade dieser zweite Aspekt hat für die AZI größte Bedeutung, denn bekanntlich werden in den Fertigungsaufträgen der OEM die möglichen Effizienzpotentiale beim Hochlauf der Fertigung in den ersten drei Jahren bereits als Preisnachlass an den Abnehmer vereinbart. AZI-Unternehmen, die diese einkalkulierten Effizienzziele nicht erreichen, werden mit diesem Produkt für die gesamte Produktlaufzeit keine nachhaltige Marge erzielen können.

„Verdienen kann man nur vor der eigentlichen Serie. Was wir am Anfang nicht an Schnelligkeit durch effektives Anlaufmanagement und Technologieentwicklung reinholen – bekommen wir nie wieder rein. Wir nennen das ‚effektive Innovationsfähigkeit‘.“ (Geschäftsführer)

*„Simultaneous Engineering garantiert, dass wir weniger Überraschungen bei der Produktion neuer Produkte haben und dann die kalkulierten **Kosten** besser einhalten können.“ (Produktionsvorstand)*

*„Das **Ausloten von Grenzbereichen** muss inklusive Rückmeldungen aus der Serienfertigung geschehen. Schnelleres und früheres Ausloten von Grenzbereichen und Problemen, um Handlungssicherheit zu erzielen. Montierer und Werker spielen eine wichtige Rolle. Fachkräfte sind genau die, die bei der Erstbeantwortung von Problemen an der laufenden Serie das meiste und die tiefsten Erfahrungen sammeln, was sicher geht. Man braucht eine gute Kultur, dass die Fachkräfte nicht nur an einer Verbesserung arbeiten, sondern auch die Kooperation zur nächsten Ebene suchen. Um Probleme beim nächsten Produkt rauszudesignen. Die Rahmenbedingung, die Rückmeldung täglich zu bekommen, geht nur auf Basis einer soliden Fachkräftekultur.“ (Werkleiter)*

Mit diesen Befunden bestätigt sich die in verschiedenen Studien belegte Bedeutung einer engen Kopplung von Entwicklung und Produktion, aber auch anderer Funktionen, wie Vertrieb und Beschaffung (Fujimoto 2000; Jürgens 2000; Lazonick 2005; Krzywdzinski 2016). Unsere Interviewpartner in den Fallstudien haben darauf hingewiesen, dass dieser Austauschprozess einer direkten Kommunikation bedarf und nicht allein durch formalisierte Prozesse, z.B. die Einbeziehung der Produktionsverantwortlichen in verschiedenen Quality-Gates im Produktentwicklungsprozess (PEP), geregelt werden kann.

„Wir haben den ‚gates‘ abgeschworen. Die vereinzeln die Prozesse und Menschen. Stattdessen denken wir alles als Gesamtprozess.“ (Geschäftsführer)

Voskamp (2005) hatte bereits darauf hingewiesen, dass die „Interdependenzen zwischen einzelnen Funktionen (etwa Produktentwicklung und Fertigung)“ allein durch den Austausch kodifizierten Wissens nicht hinreichend gesichert werden kann (zitiert nach Krzywdzinski 2016). Vielmehr ist der direkte Kontakt notwendig. Damit wird die räumliche Nähe von Produktion und Entwicklung zur Aufrechterhaltung dieser Austauschprozesse besonders notwendig.

*„Integration des Produktionswissens in den Entwicklungsprozess ist **extrem wichtig**. Wir haben deshalb unsere Entwickler in einem Glaskasten mitten in die Fertigung gesetzt. Der direkte Austausch zwischen Entwicklern und den MA in der Produktion hat uns sehr viel gebracht.“ (Geschäftsführer)*

*„Entwicklung **ohne Produktion, das geht nicht**. Das ist meine Meinung.“ (Produktions-Geschäftsführer)*

*„Wenn Sie technologisch führend sein wollen, müssen Sie eigene **Fertigungserfahrung** haben. Ohne dies ist technologische Führung nicht möglich. Ansonsten geht der Anschluss an seriengetriebene Technologieentwicklung und Stabilisierung verloren“ (Werkleiter)*

*„Die Erfahrungen in der **Großserie** sind da entscheidend. Es geht um die Industrialisierung des Produkts nicht um eine Laborfertigung.“ (Vertriebsleiter)*

*„Je komplexer das Produkt bzw. das Produktionsverfahren, umso wichtiger ist die **Innovationsunterstützung der Produktion**.“ (Geschäftsführer)*

Selbstverständlich ist diese räumliche Nähe nicht bei allen Produkten und bei allen Produktvarianten von gleicher Bedeutung. Einig waren sich unsere Interviewpartner aber, dass bei der Industrialisierung von ganz neuen Produktgenerationen, bei der Einführung neuer Produktionstechnologien und bei der Entwicklung neuer Automationskonzepte die enge, auch räumliche (und sprachliche) Kopplung von Produktion und Entwicklung von zentraler Bedeutung ist (siehe auch Dispan/Pfäfflin 2014).

Diese enge Kopplung endet nicht beim ‚start of production‘ (SOP), sondern muss über den gesamten Anlaufprozess bis zur Erreichung der Kammlinie des Produktionsvolumens erhalten bleiben (vgl. Surbier et al. 2014; Schuh et al. 2008; Winkler et al. 2007; Clark/Wheelwright 1992).

3. Die Automobilzulieferindustrie erschließt Kostentpotentiale in Mittelosteuropa für die OEM

Aufgrund der weltweit regional ausdifferenzierten KFZ-Märkte, der regionalen Lokalisierung der OEM-Produktion und der Plattformkonzepte der OEM stehen die AZI vor der Herausforderung, ihren Kunden zu folgen und ebenfalls in den drei Weltregionen Amerika, Europa und Asien Produktionskapazitäten aufzubauen.

„Bei uns gilt: In der Region, für die Region“ (europäischer Produktverantwortlicher)

Von dieser weltweiten Globalisierung ist grundsätzlich die parallel stattfindende, in-neroeuropäische Internationalisierung der Produktionsnetzwerke zu unterscheiden. Diese zeichnet dafür verantwortlich, dass in den letzten 15 Jahren das europäische Produktionsnetzwerk der AZI stark nach Mittelosteuropa (MOE) ausgeweitet wurde. Alle unsere Interviewpartner verweisen darauf, dass weniger das Argument „following customer“, sondern vor allem der Preisdruck durch die OEM Ursache für die Ausweitung der Produktion in den Low-Cost-Countries (LCC) in MOE darstellt. Dies zeigt auch die europäische Verteilung der Beschäftigten bei OEM und AZI deutlich. Während 2011 nur 11,2 % aller europäischen OEM-Beschäftigten in MOE arbeiteten, waren dies bei der AZI bereits 38,7 %.

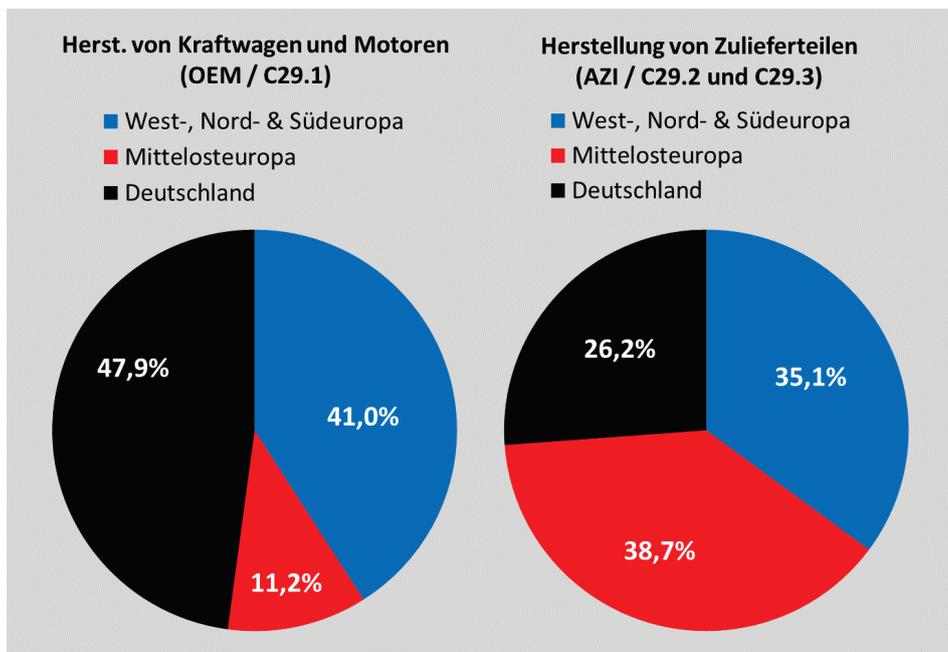


Abbildung 2: Verteilung Automotivebeschäftigte in Europa 2011

Quelle: Eurostat, eigene Berechnung und Darstellung

In den letzten Jahren ist der Produktionswert der AZI in MOE deutlich stärker gestiegen als in Westeuropa. Man kann sagen, dass fast das gesamte Produktionswachstum der europäischen AZI nach der Krise 2009 in MOE stattgefunden hat. Dies zeigt sich auch an der Herkunft der an den deutschen OEM-Standorten verbauten Zuliefererteilen. Der Anteil der Zuliefererteile aus MOE ist in den letzten sechs Jahren von 15 % auf 26 % gestiegen.

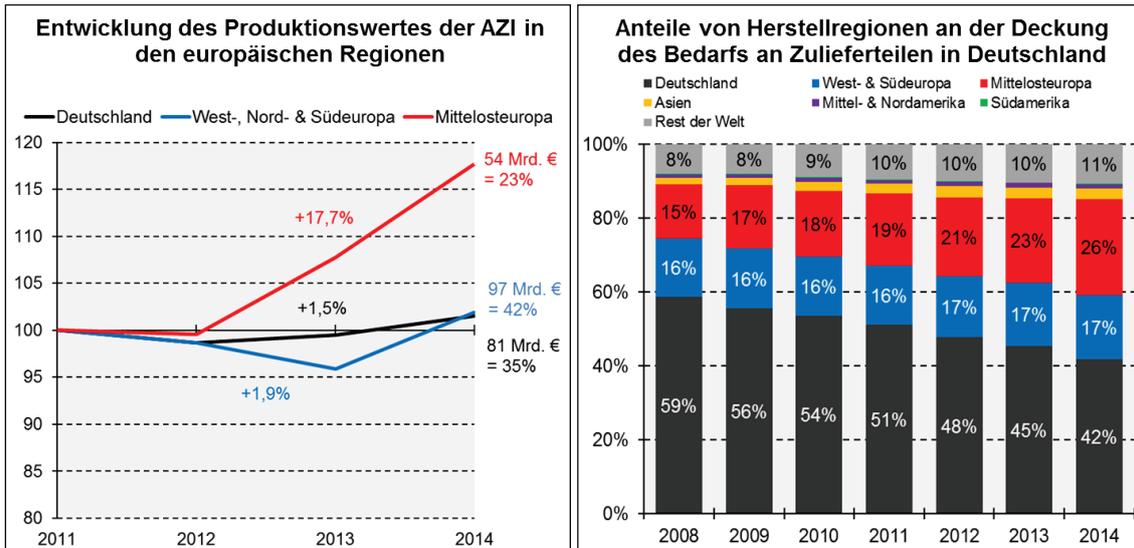


Abbildung 3: Entwicklung AZI-Teile aus MOE

Quelle: Eurostat, eigene Berechnungen und Darstellung

Diese Entwicklung wird von den deutschen Beschäftigten und Betriebsräten als Bedrohung der eigenen Produktionswerke empfunden. Trotz dieser Gefahren zeigen unsere Untersuchungen aber auch, dass die Erschließung der LCC für die OEM-Kunden als einer der zentralen Erfolgsfaktoren der deutschen AZI gesehen werden muss.

*„Die Zulieferer sind **Dienstleister** für die OEM's zur **Erschließung der LCC** als Produktionsstandorte. Wir sind für die hohe Qualität und Liefertreue zu LCC-Preisen verantwortlich.“ (Produktionsverantwortlicher EU)*

Die OEM erwarten von den Zulieferern, dass sie die Kostenvorteile in MOE nutzen, aber gleichzeitig Qualität, Liefertreue, Flexibilität und Innovationsfähigkeit wie an den deutschen Standorten garantieren. Die AZI meistern diese Kundenanforderungen dadurch, indem sie die MOE-Standorte in den letzten 20 Jahren kontinuierlich weiterentwickelt haben. Dieser Upgrading-Prozess hat dazu geführt, dass sich die verlängerten Werkbänke der 1990er Jahre zu nahezu vollständigen Produktionswerken entwickelt haben (Jürgens/Krzywdzinski 2010, Krzywdzinski 2016). Die ehemaligen Unter-

schiede bei Produktqualität und Produktivität haben sich annähernd ausgeglichen. Bei gleichen Produktgruppen werden in MOE in aller Regel die gleichen Produktionsverfahren mit dem gleichen Automatisierungsgrad eingesetzt. Unsere Erhebung hat gezeigt, dass bereits an knapp der Hälfte der MOE-Standorte zusätzliche indirekte Funktionen wie Einkauf, Vertrieb und F&E angesiedelt sind.

Aufgrund dieses Upgrading-Prozesses an den MOE-Standorten beschränkt sich die MOE-Produktion schon lange nicht mehr auf Einfach-Produkte (Commodity). Unsere Betriebsrats-Erhebung hat gezeigt, dass bei der Produktkomplexität, gemessen an Produktpreis und Anzahl von Einzelteilen im Produkt, kein signifikanter Unterschied zwischen deutschen und MOE-Standorten mehr festzustellen ist. Vorteile ergeben sich an deutschen Standorten nur noch bei sehr hoch automatisierten Produkten.

Auch die Qualifikation der Beschäftigten hat in MOE aufgeholt. Im Vergleich zu Deutschland (83 % der Betriebe) realisieren mittlerweile 31 % der MOE-Standorte in Kooperation mit lokalen Berufsschulen eine mehrjährige betriebliche Ausbildung. Dagegen ist die Lohnkostenentwicklung³ diesem Upgradingprozess nur wenig gefolgt.

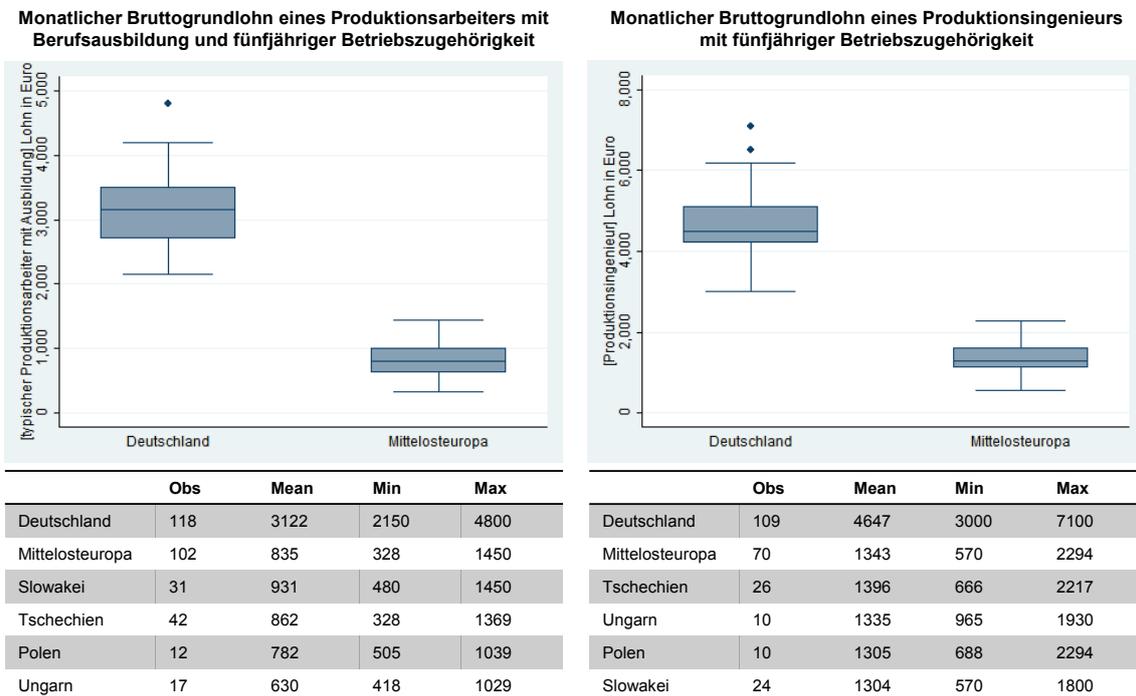


Abbildung 4: Gehaltsdifferenzen

Quelle: Krzywdzinski et al. 2016

³ Jenseits anderer Einflussfaktoren wie Lohnnebenkosten, Steuern, Subventionen etc.

Produktionsbeschäftigte mit unterschiedlichsten Qualifikationsniveaus erhalten im Durchschnitt in MOE ca. 27-29 % des Bruttolohns vergleichbarer Beschäftigter in Deutschland.

Diese spezifische AZI-Kompetenz zur Erschließung der LCC hat die Wettbewerbssituation gegenüber den deutschen OEM-Komponentenwerken wesentlich verbessert und mit dazu beigetragen, dass immer größere Wertschöpfungsanteile auf die AZI übertragen wurden.

Der hier beschriebene Erfolgsfaktor der AZI-Unternehmen führt auf der anderen Seite viele deutsche AZI-Standorte in die Krise. Denn hat sich erst einmal in einer Produktgruppe der Preis auf MOE-Kostenbasis durchgesetzt, können diese Produkte an den deutschen Standorten nicht mehr kostendeckend produziert werden. Ausnahmen ergeben sich immer dann, wenn hochinnovative Produkte der neuesten Produktgeneration gefertigt werden, weil hier eine „Innovationsmarge“ erzielt werden kann.

„Bei den Hochinnovationsprodukten [...] müssen sich die Einkäufer auf unsere Kostendarstellung verlassen. Deshalb sind hier auch die Margen höher.“ (Vertriebsleiter)

Als Folge dieser Entwicklung finden wir bei den ökonomischen Standortergebnissen unserer Fallbetriebe eine große Bandbreite, die zwischen hohen Gewinnen (Umsatzrendite >10 %) und starken Verlusten schwankt. Die Betriebsraterhebung zeigt allerdings, dass in der Summe über 40 % der deutschen AZI-Standorte eine nicht auskömmliche EBIT-Marge von kleiner als 3 % erwirtschaftet. Bei 16 % wurden in 2015 sogar EBIT-Verluste ausgewiesen.

Diese Situation hat natürlich Konsequenzen für die Entwicklungsperspektiven der deutschen AZI-Standorte. Über 46 % der befragten deutschen Betriebsräte geben an, dass es an ihrem Standort in den letzten fünf Jahren Verlagerungen von Produktion oder anderen Funktionen an MOE-Standorte gegeben hat. Bei 33 % der Standorte haben diese Verlagerungen auch zu Beschäftigungsabbau geführt.

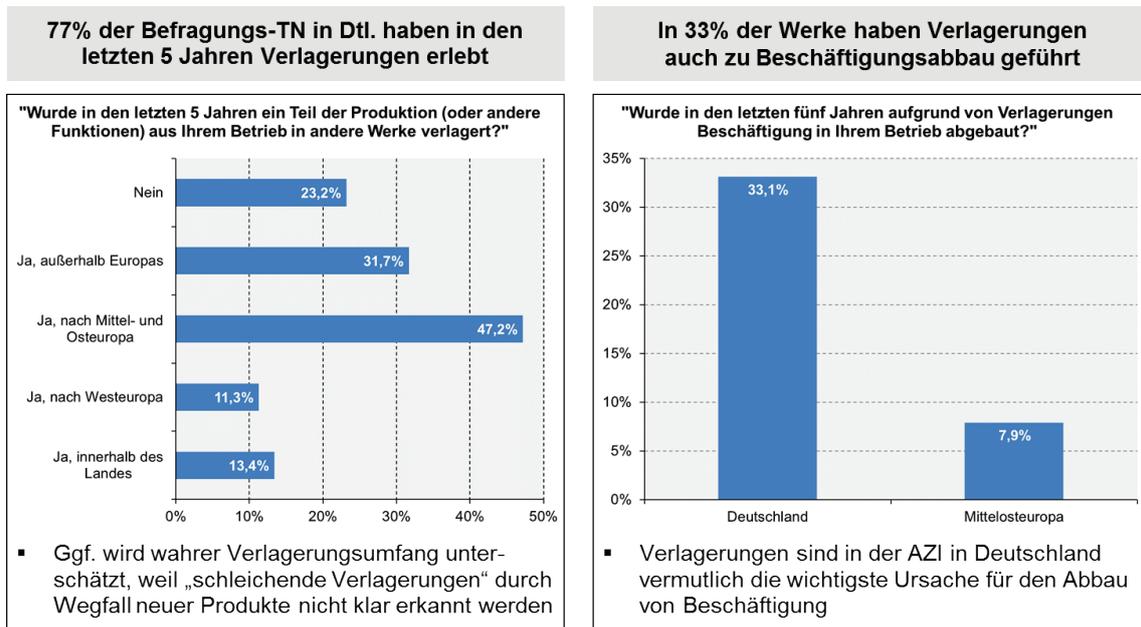


Abbildung 5: Beschäftigungswirkungen

Quelle: Krzywdzinski et al. 2016

Der daraus resultierende Strukturwandel an den deutschen AZI-Standorten wird auch in den Daten der Berufsstatistik ersichtlich. Zwar sind die Beschäftigtenzahlen in der AZI seit 1999 gestiegen. Der Anteil der Fertigungsberufe an den Gesamtbeschäftigten ist aber von 69 % im Jahr 1999 auf 55 % in 2015 stark gesunken.

Der hier ersichtliche starke Konkurrenzdruck auf die deutschen Produktionswerke erklärt auch, warum trotz guter Branchenrenditen an vielen AZI-Standorten Standortvereinbarungen mit Ergänzungstarifverträgen (ETV) abgeschlossen wurden. Die Betriebsräte-Erhebung hat ergeben, dass in 46 % aller deutschen AZI-Standorte in den letzten fünf Jahren tarifabweichende Zugeständnisse gemacht wurden, um eine Verlagerung zu verhindern bzw. um neue Produkte für den Betrieb zu gewinnen.

4. Starke deutsche Werke sind ein entscheidender Erfolgsfaktor der Automobilzulieferindustrien

Angesichts des bisher Dargelegten stellt sich nun die Frage, welche spezifischen Standortkompetenzen deutsche Produktionsbetriebe im internationalen Produktionsnetzwerk auszeichnen und legitimieren. Unabhängig von realen Kompetenzprofilen legten viele Managementvertreter bis hin zu Geschäftsführern und Vorständen großen Wert auf die Aussage, dass ihr Unternehmen und sie als Person die „soziale Verantwortung“ für ihre Belegschaften ernst nehmen und deshalb nicht alle ökonomisch angezeigten Maßnahmen umsetzen würden. Auf der anderen Seite verwiesen die Betriebsräte oft auf harte betriebspolitische Auseinandersetzungen, an deren Ende ein vom Arbeitgeber geplanter Personalabbau bzw. eine Standortschließung verhindert oder massiv reduziert werden konnten. Diese Aussagen könnten auf den ersten Blick als Widerspruch interpretiert werden. Wir denken aber, dass sie sehr beredt die von Müller-Jensch (1992) unter dem Begriff der „Konfliktpartnerschaft“ beschriebene, spezifisch deutsche Form der industriellen Beziehungen umschreibt und damit deren Aktualität bestätigt – ein Befund, der in der aktuellen industriesoziologischen Debatte ja durchaus umstritten ist (Streeck 2016).

Davon abgesehen haben wir zwei Dimensionen spezifischer Standortvorteile der deutschen Produktionswerke gefunden, die wesentlich zum betriebswirtschaftlichen Erfolg der Automobilzulieferunternehmen beitragen.

4.1 Die Innovationsbeiträge der AZI-Produktionswerke

In den Fallbetrieben haben wir viele Beispiele für die enge Kopplung von Produktion und Innovationsprozess gefunden. Insbesondere bei der Einführung neuer Fertigungsverfahren und beim Erstanlauf neuer Produktgenerationen können die deutschen Standorte hier eigene Innovationsbeiträge liefern.

„Das große Fertigungsknowhow des deutschen Standorts reduziert die Probleme bei der Neueinführung des neuen Produkts, bzw. neuen Produktionsverfahren.“ (Produktionsverantwortlicher EU)

Auch bei der Entwicklung neuer Automatisierungskonzepte stützt sich der Innovationsprozess auf das Produktionswissen der deutschen Standorte.

„Das neue Produkt muss für große Stückzahlen automatisiert werden. Ich bin mir sicher, dass wir mit der **Automatisierung** im Osten auf die Nase fallen würden.“ (Vertriebsleiter)

In einem der Fallbetriebe haben wir zusammen mit Betriebsrat und Geschäftsführung versucht, alle Verknüpfungspunkte zwischen Entwicklung und Produktion aufzunehmen. Dabei wurde schnell deutlich, dass der z.T. formale Einbindungsprozess durch ein breites Netz informeller Beziehungen ergänzt und abgestützt wird. Die Bedeutung dieser informellen Kopplung von Produktionswissen und Innovationsprozess wird im Unternehmen wenig transparent und wird deshalb bei strategischen Entscheidungen oftmals nicht berücksichtigt. Unterbewusst sind diese Zusammenhänge aber meist bekannt, was dann dazu führt, dass sie als „Bauchgefühl“ mit in die Entscheidungen einfließen.

„Wenn ich ein neues Produkt hier **in der Nähe anlaufen** lasse, läuft das vielleicht etwas sicherer, als wenn ich das z.B. in Rumänien anlaufen lassen würde. Auch weil die Betreuung der Maschinenlieferanten besser ist.“ (Leiter GB)

Die Betriebsrats-Befragung bestätigt die besondere Innovationsrolle der deutschen Standorte. 44 % der deutschen Betriebsräte gaben an, dass neue Produktionstechnologien „immer oder meistens“ am eigenen Standort als erstes eingeführt werden, während dies nur an 21 % MOE-Standorten der Fall war. Beim Neuanlauf von Produkten der neusten Generation waren die Verhältnisse ähnlich, an deutschen Standorten 47 %, an MOE-Standorten 27 %. Die Zahlen sagen aber auch, dass sich bereits ein Viertel der MOE-Standorte eine entsprechende Innovationskompetenz zuschreiben.

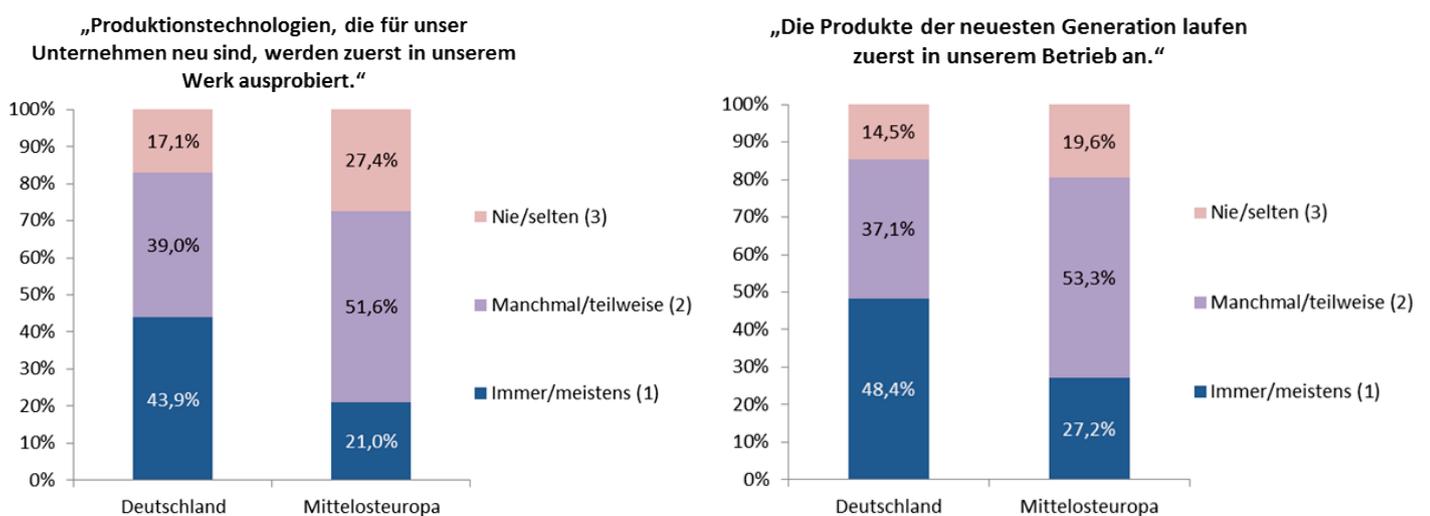


Abbildung 6: Innovationsrolle deutscher Standorte

Quelle: Krzywdzinski et al. 2016

Auf die Frage, warum diese Innovationsrolle von deutschen Standorten besonders gut gemeistert werden kann, wurden uns zwei Begründungen genannt. Zum einen wird hier auf die höhere Qualifikation der Beschäftigten verwiesen. Im standardisierten Arbeitsprozess fallen die Qualifikationsdifferenzen zwischen Deutschland und MOE kaum noch ins Gewicht. Wenn aber schnelle Störungsbeseitigung, komplexe Instandhaltungsaufgaben und die Einführung neuer Produkte und Verfahren gefordert sind, dann spielt die deutsche Facharbeiterqualifikation immer noch eine große Rolle.

Als zweiter Grund wird die regionale Innovationsinfrastruktur in Deutschland genannt. Hier gibt es ein breites Netzwerk an Universitäten und Forschungseinrichtungen, die die AZI-Entwicklungsabteilungen und Produktionsbereiche beim Industrialisierungsprozess unterstützen können. Bedeutend ist auch die Tatsache, dass die Entwicklungsabteilungen der OEM-Kunden zu einem großen Teil ebenfalls in Deutschland platziert sind. Auch hier sind kurze Wege bei der Abstimmung und Begutachtung neuer Produktanläufe und Produktionsverfahren von großer Bedeutung. Und schließlich darf die Nähe zum deutschen Maschinenbau nicht unterschätzt werden.

„Die Stärken der deutschen Beschäftigten ist ihre Kreativität, ihr Verständnis von Problemen über die konkreten Anwendungen hinaus.“ (Werkleiter)

„Bei neuen Produkten und neuen Verfahren spielt die hohe Qualifikation der Beschäftigten dann doch eine wichtige Rolle. Ist der Prozess standardisierter, braucht man das in dem Umfang nicht mehr.“ (BR-Vorsitzender)

„Die Innovationsinfrastruktur ist ein Standortvorteil für Deutschland. Selbst Toyota baut sein Engineering in Köln auf.“ (Geschäftsführer)

„Wenn ich heute ein Problem am Standort habe, dann kommt jemand vom Maschinenaurüster, der ist nur 50 km weit weg. Da haben wir einen gewissen Vorteil, Probleme in der Anlaufphase schnell in den Griff zu kriegen.“ (Geschäftsführer)

Diese Innovationsrolle können die Beschäftigten der MOE Standorte auch deshalb nicht so gut ausfüllen, weil hier der Anteil prekärer Beschäftigung und auch die Fluktuationsrate deutlich höher sind als in Deutschland.

Die Betriebsräteerhebung hat ergeben, dass an den deutschen AZI-Werken ca. 5 % der Beschäftigten mit befristeten Verträgen und ca. 6 % als Leiharbeiter beschäftigt sind. In MOE sind das mit 12 % Befristungen und 11% Leiharbeit doppelt so viele. Die Fluktuationsrate ist in MOE fast dreimal so hoch als in Deutschland. Dabei liegt diese Fluktuationsrate bei einem Viertel der MOE-Betriebe über 20%!

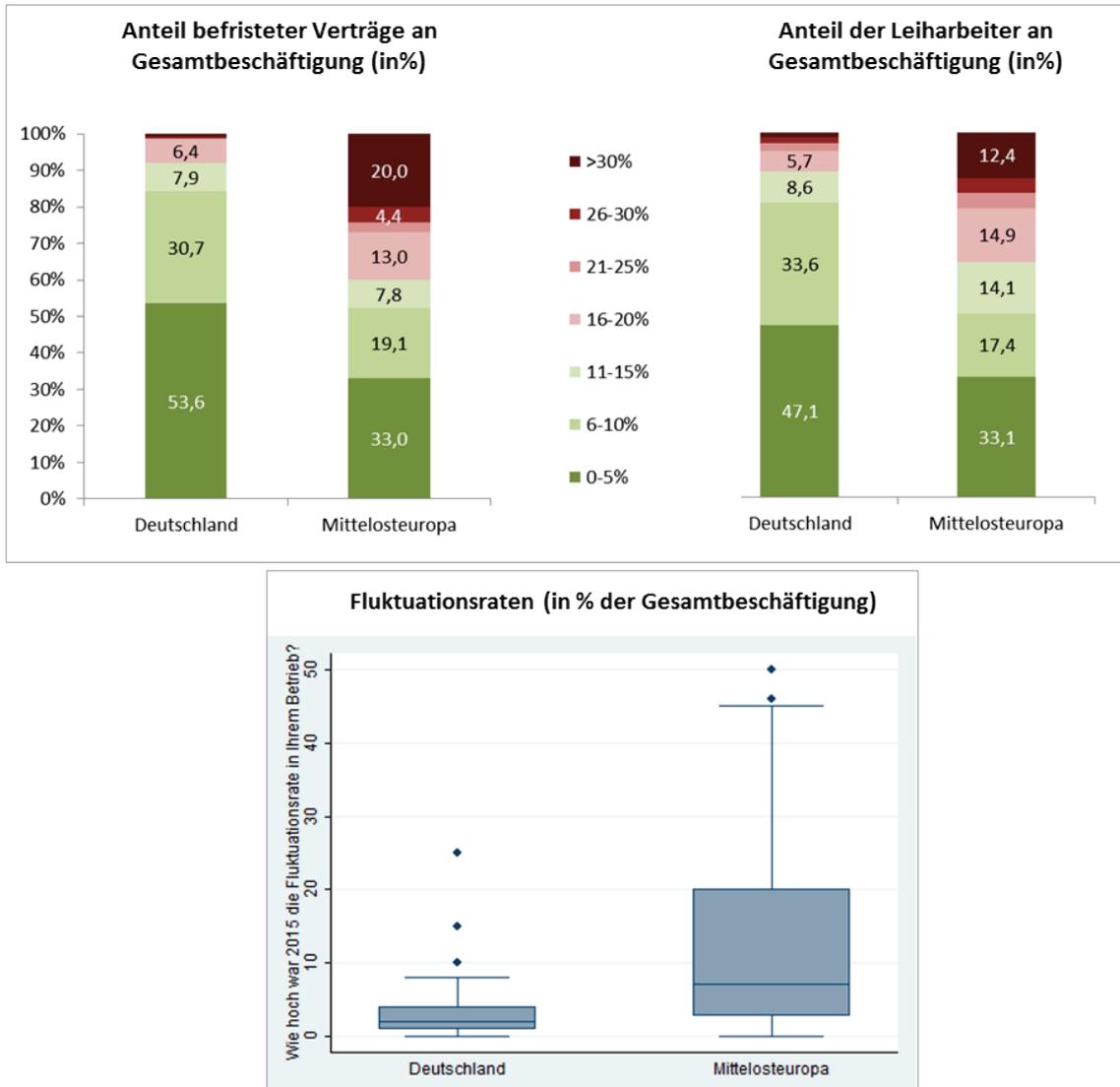


Abbildung 7: Prekäre Beschäftigung und Fluktuation in MOE

Quelle: Krzywdzinski et al. 2016

Die besondere Bedeutung der Innovationsrolle bei der nachhaltigen Entwicklung eines deutschen Produktionswerks wird in der Betriebsräteerhebung auch quantitativ eindrucksvoll bestätigt. Es zeigte sich, dass der an der Standort-EBIT-Marge und an der Entwicklung der Produktionsbeschäftigten (starker Aufbau bis starker Abbau) gemessene Standorterfolg sehr stark mit der *Innovationsleistung der Werke* korreliert. Dagegen zeigten alle oft unterstellten Einflussfaktoren, wie *Produktkomplexität*, *Automatisierungsgrad*, *Tier1/Tier2-Anteil* oder *Standortgröße* keinen signifikanten Einfluss auf den Standorterfolg. In der linearen Regression im Einschluss-Verfahren ergab sich, dass nach Eliminierung der Prädiktoren mit sehr geringem Regressionskoeffizienten Beta insgesamt über 33 % der Varianzen mit unserem Modell erklärt werden können. Dies zeigt,

dass unser Modell sehr gut die Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Standortentwicklung erklären kann.

Dabei weist die *Innovationsleistung* (Beta = 0,412) den absolut größten Einfluss aus, gefolgt vom *Facharbeiteranteil* (Beta = 0,203) und dem negativen Einfluss durch den Beschäftigtenanteile mit *Anlerntätigkeiten* mit *einwöchiger Einarbeitungszeit* (Beta = -0,249). D.h. je aktiver sich ein Standort an der Produktinnovation des Unternehmens beteiligt, umso positiver entwickeln sich Beschäftigtenzahlen und Ergebnis. Dies wird unterstützt durch einen hohen Facharbeiteranteil und eher geringe Beschäftigtenanteile mit Anlerntätigkeiten. Eine in der Deutlichkeit überraschende Bestätigung unserer qualitativen Thesen.

Lineare Regression		Standorterfolg
InnoIndex	Korrelation nach Pearson	,420**
	Signifikanz (2-seitig)	,000
	N	91
Standortgröße	Korrelation nach Pearson	,051
	Signifikanz (2-seitig)	,608
	N	103
Automatisierungsgrad	Korrelation nach Pearson	-,128
	Signifikanz (2-seitig)	,201
	N	102
Produktkomplexität	Korrelation nach Pearson	-,058
	Signifikanz (2-seitig)	,580
	N	94
Facharbeiteranteil	Korrelation nach Pearson	,286**
	Signifikanz (2-seitig)	,003
	N	103
Leiharbeitsquote	Korrelation nach Pearson	-,006
	Signifikanz (2-seitig)	,953
	N	102
Umsatzanteil Tier I	Korrelation nach Pearson	-,127
	Signifikanz (2-seitig)	,207
	N	100
Anteil angelernter Beschäftigte	Korrelation nach Pearson	-,249*
	Signifikanz (2-seitig)	,012
	N	101

Abbildung 8: Erfolgsfaktoren für Standortentwicklung

Quelle: Krzywdzinski et al. 2016

4.2 Nähe zum Kunden reduziert ‚landed costs‘

Ein zweiter Standortvorteil ergibt sich für die deutschen Werke durch ihre Nähe zu den Montagewerken der OEM-Kunden. Entscheidungskriterium bei der Auftragsvergabe sind die ‚landed costs‘, d.h. die Teilekosten inklusive der Frachtkosten bis zur Anlieferung an das OEM-Werk. Hier können die deutschen AZI-Werke bei den deutschen OEM aufgrund der kürzeren Entfernungen und damit geringeren Frachtkosten Nachteile zu den LCC-Werken kompensieren. Der Frachtkosten-Vorteil hängt wesentlich von der Teilegröße ab, während der Lohnkostennachteil zu den LCC vom absoluten Personalkostenanteil im Produkt abhängt.

„Es gibt die sogenannten ‚bad shipping parts‘. Das sind die Teile, bei denen die Transportkosten ausschlaggebend sind. Die kann man nicht durch die Welt, die müssen in der Nähe produziert werden. Ca. 40 % der Parts sind solche ‚bad shipping parts‘.“ (EU Einkaufsleiter OEM)

Dies wird durch die Betriebsräte-Befragung bestätigt: Die durchschnittliche maximale Entfernung der deutschen AZI-Standorte zu ihren Hauptkunden beträgt 724 km, bei den MOE-Standorten sind es 2.655 km.

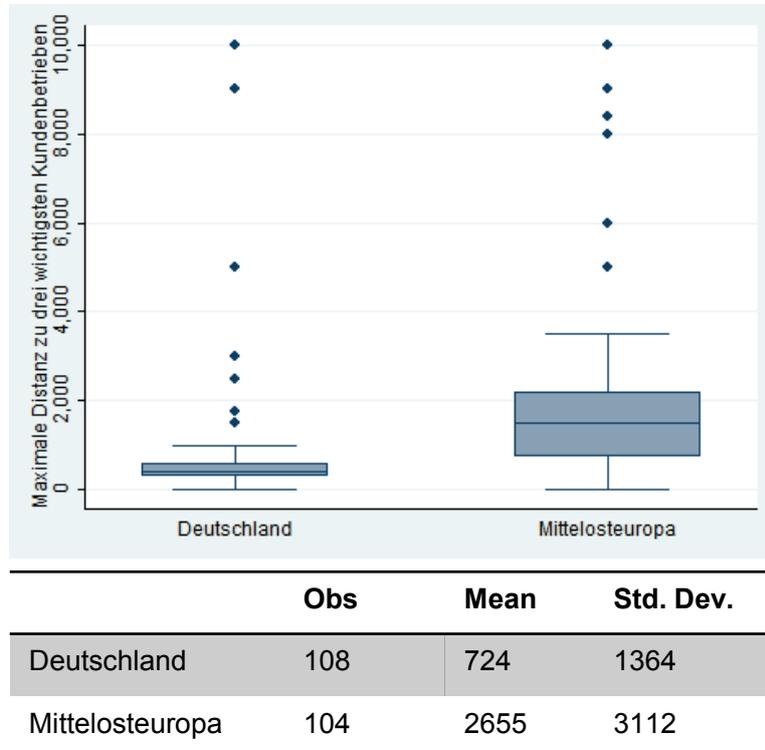


Abbildung 9: Entfernung der Hauptkunden vom Werk

Quelle: Krzywdzinski et al. 2016

4.3 Typologie der deutschen Produktionswerke

Diese beiden spezifischen Vorteile, die in deutschen Werken potenziell genutzt werden können, sind an den bestehenden AZI-Standorten sehr unterschiedlich ausgeprägt. So können idealtypisch vier verschiedenen Ausprägungstypen von AZI-Produktionswerken in Deutschland unterschieden werden, die jeweils vor unterschiedlichen strategischen Herausforderungen stehen.

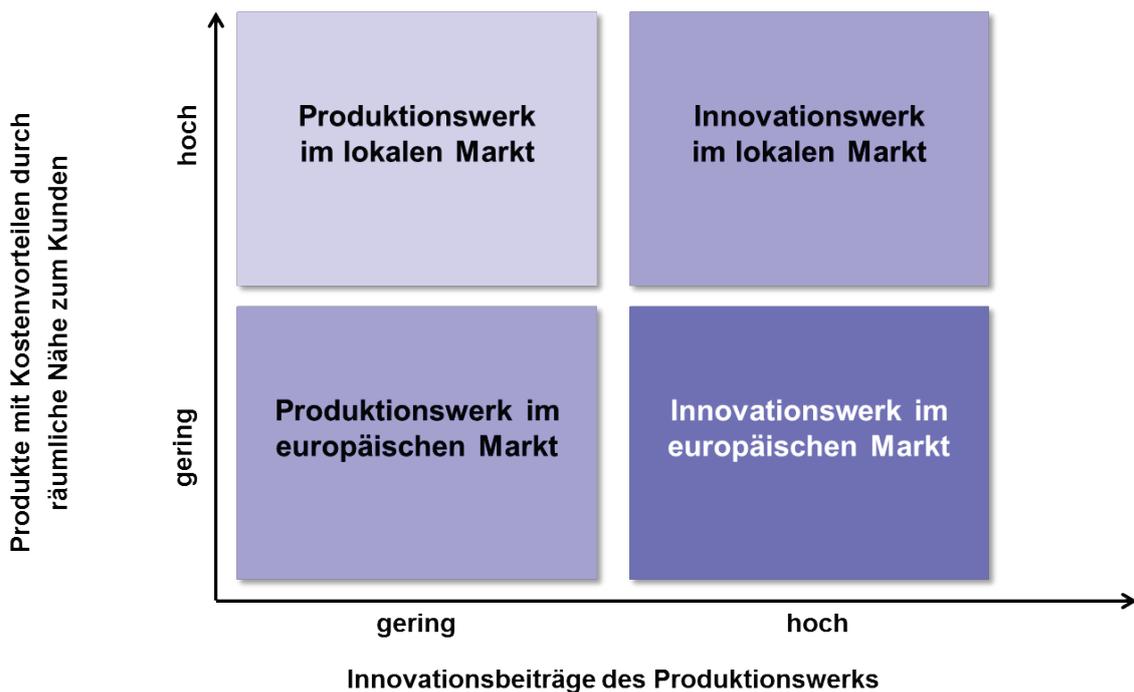


Abbildung 10: Typologie der AZI-Produktionswerke in Deutschland

Quelle: eigene Darstellung

Produktionswerke im europäischen Markt sind Werke, die nur geringe bis keine Beiträge zum Innovationsprozess im Unternehmen liefern. Aufgrund der geringen Teilegröße können die hier produzierten Produkte europaweit vermarktet werden. Auf der anderen Seite stehen sie aber auch im Wettbewerb zu allen europäischen Werken und damit auch zu den MOE-Werken. Der hohe Preisdruck der OEM ergibt sich hier aus der Wettbewerbsschwäche gegenüber den MOE-Standorten. Die klassischen deutschen „Akkordwerke“ für einfache Massenprodukte sind hier einzuordnen. In den Fallbetrieben zeichneten sich die Werke dieses Typs durch eine schlechten Ergebnissituation, Personalabbau und einem hohen Anteil an Tarifabweichungen aus. Eine nachhaltige Standortstrategie muss deshalb das Ziel haben, die Standortkompetenzen in Richtung einer der anderen Idealtypen zu entwickeln.

Die **Produktionswerke im lokalen Markt** sind auch nur gering im Innovationsgeschehen eingebunden. Ein günstiges Verhältnis von Teilegröße und Personalkostenanteil schützt sie aber vor zu starker Konkurrenz aus MOE. Dieser Vorteil verhindert auf der anderen Seite aber, dass die Produkte an Kunden in größerer Entfernung verkauft werden können. Das führt i. d. R. zu einer hohen Abhängigkeit der Werke von wenigen Kunden. Oft werden solche Werke als verlängerte Werkbank der OEM-Kunden geführt (build-to-print). Die Karosseriewerke im Umfeld eines OEM-Werks sind hier als typische Vertreter zu nennen. Aufgrund des eingeschränkten Kundenkreises können solche Werke nur geringe Erträge erwirtschaften. Die Abhängigkeit der OEM-Kunden sichert aber oftmals das dauerhafte Überleben. Ein Fallbetrieb dieses Typs wurde vom OEM-Kunden so geführt, dass er in den letzten fünf Jahren stabil eine nicht nachhaltige Umsatzrendite von ca. 1 % erwirtschaftete, obwohl Umsatz und Beschäftigung sich in dieser Zeit fast verdoppelten. Strategisches Ziel für diese Werke muss es sein, eigene Innovationsbeiträge im Produkt zu entwickeln, um sich aus der „build-to-print“ Abhängigkeit der Kunden zu lösen.

Die **Innovationswerke im lokalen Markt** unterscheiden sich vom letztgenannten Typ dadurch, dass sie eigene Innovationsimpulse für das Produkt entwickeln. In den Fallbetrieben zeichnen sich solche Werks-Typen durch eine bessere Ertragslage und erweitertes Produktportfolio und Kundenstamm aus. Wenn sich die OEM auf die Innovationsleistungen dieser Werke einlassen, möchten sie diese Innovationsprodukte zumeist auch in ihren Plattformkonzepten einsetzen, was aufgrund der Teilegröße Produktionswerke in den drei Weltregionen erforderlich macht. Das kann insbesondere kleine Einzelunternehmen vor große Herausforderungen stellen.

Die Produkte, die in den **Innovationswerken im europäischen Markt** gefertigt werden, sind europaweit zu vermarkten. Meistens gibt es im Konzernverbund (in MOE) Parallelwerke für die gleiche Produktgruppe. Das deutsche Werk dieses Typs ist sehr stark in den Innovationsprozess eingebunden. Neue Produktgenerationen laufen zuerst hier an, neue Fertigungsverfahren und Automatisierungskonzepte werden vorrangig hier entwickelt. Unsere Fallstudien haben gezeigt, dass die Ertragslage dieser Werkstypen stark schwanken kann. Ist das Werk mit vielen Innovationsprodukten ausgelastet, sind die Ergebnisse aufgrund der Innovations-Margen sehr gut. Da die Folgeprodukte i. d. R. aber in MOE anlaufen, bestimmen dann deren Kostenstrukturen den Preis und die Margen am deutschen Innovationsstandort werden schlechter. Nachhaltig gute Standortergebnisse sind folglich nur möglich, wenn während des Lifecycle des Innovationsprodukts schon das nächste Innovationsprodukt am Standort anläuft. Dies kann aber nicht immer garantiert werden. Diese Werke leben deshalb davon, dass die Bedeutung ihrer Innovationsrolle für den Produkterfolg erkannt wird und temporäre Ertragstäler vom Unternehmen durchfinanziert werden.

Eine Analyse des Produktportfolios der deutschen Werke wird jeweils Mischformen dieser Idealtypen zeigen. Die folgenden Beispiele aus den Fallbetrieben zeigen aber, dass die Typologie helfen kann, strategische Herausforderungen und Entscheidungen der AZI-Unternehmen besser einzuordnen und zu verstehen. In einem Fallbetriebswerk werden kleine Kunststoffgehäuse gespritzt und montiert. Der Wettbewerbsdruck zum MOE-Parallelstandort ist hoch, das Werk schreibt seit Jahren Verluste. Das Produktportfolio wird auf große Motorabdeckhauben umgestellt. Die gleichen Beschäftigten erwirtschaften mit den gleichen Maschinen und Prozessen nun auskömmliche Renditen. Aus einem „Produktionswerk im europäischen Markt“ ist eines „im lokalen Markt“ geworden. Zweites Beispiel: Ein „built-to-print“ Presswerk hat in die Ausweitung der Fertigungstiefe investiert und konstruiert und montiert nun komplette NKW-Fahrerhäuser mit deutlich höherer Marge. Hier hat sich ein „Produktionswerk im lokalen Markt“ zum „Innovationswerk im lokalen Markt“ entwickelt.

Als Beispiel für die Herausforderungen eines „Innovationswerks im europäischen Markt“ können die Aussagen des Werkleiters eines solchen Werks angeführt werden. Er beklagt, dass der Standort immer dann um seine Existenzberechtigung fürchten muss, wenn während des Lifecylus des Innovationsprodukts (5-6 Jahre) keine neuen Produktinnovationen anstehen. Aus seiner Sicht müsste diese Übergangsfinanzierung eines Innovationswerks systematisch betriebswirtschaftlich abgebildet werden.

„Es reicht nicht, dass die deutschen Werke mit 0-Ergebnis toleriert werden. [...] Wir wollen nicht mitgeschleppt werden. Wir sind doch das wichtigste Werk im Produktionsverbund.“ (Werkleiter)

Aktuelle Controlling-Trends könnten da vielleicht hilfreich sein. Einige Unternehmen stellen z. Z. ihr Standortcontrolling von der Kennzahl Umsatzrendite auf Herstellkostenergebnis (HK+) um. D. h. ein Standort liefert dann ein gutes Ergebnis ab, wenn die geplanten Herstellkosten erreicht bzw. unterschritten werden. Die Ergebnisbeiträge der einzelnen Werke werden in einem solchen Konzept erst auf der Ebene der Produktgruppe aggregiert. Damit gewinnt das Unternehmen die strategische Freiheit, sein Produktionsnetzwerk aufgrund der operativen und Innovations-Notwendigkeiten und nicht allein aufgrund der kurzfristigen Standortergebnisse zu ordnen. Ein solches Verfahren ist übrigens bei den OEM-Kunden gängige Praxis, wie ein Bereichsleiter eines deutschen OEM-Standorts berichtet:

„Die Lohnkostenunterschiede zu unserem MOE-Parallelstandort können wir nicht aufholen. Wir werden danach gemessen, ob wir die beste Arbeitsproduktivität gemessen in PKW pro Beschäftigten im Produktionsverbund haben. So lange das stimmt, können wir unsere Lead-Funktion erhalten.“ (Bereichsleiter OEM-Werk)

5. Exkurs: Preispolitik der OEM

Unsere Interviewpartner haben die Preispolitik und die Marktmacht der OEM sehr differenziert bewertet. Am stärksten haben sich die Standorte und Unternehmen über die Marktmacht der OEM beklagt, die im stärksten Wettbewerbsdruck mit MOE-Standorten stehen oder stark von einem Kunden abhängig sind („Produktionswerke im europäischen und lokalen Markt“). Dagegen können gerade innovative AZI-Werke eigene Machtressourcen in die Aushandlungsprozesse mit dem OEM einbringen.

Unsere Interviewpartner machten deutlich, dass die spezifischen Marktbeziehungen zu den OEM auch spezifische Vorteile für die AZI aufweisen. So gibt es wenige Märkte mit derart großen Stückzahlen und Wachstumsraten wie die Automobilbranche. Außerdem garantieren abgeschlossene Verträge prinzipiell Absatz und Preis der Produkte über einen sehr langen Zeitraum, während für Unternehmen am freien Markt beides täglich umkämpft ist. Aus diesem Grund wird bei allen Fallbetrieben auch akzeptiert, dass es in der Vergabepraxis Regeln geben muss, die die Marktregulation während der Laufzeit der Verträge adäquat ersetzen. Die volle Kostentransparenz und die Margenteilung der Produktivitätserfolge im Anlaufprozess (3 * 3% Preisabschlag) gehören zu den weitgehend akzeptierten Verfahren.

Genauso einheitlich werden aber alle Preisbildungsverfahren abgelehnt, bei denen die Marktmacht der OEM Planungssicherheit und Innovationsfähigkeit der AZI gefährden. Dazu gehören die „Savings on Current Business“, bei denen ausverhandelte Neuaufträge nur gewährt werden, wenn vertragswidrig zusätzliche Nachlässe (i.d.R. ca. 5 % eines Jahresumsatzes) auf laufende Projekte gegeben werden. Online-Auktionen werden deshalb abgelehnt, weil nicht transparent wird, wie seriös die größten Preistreiber bei den Anbietern zu bewerten sind und weil aufgrund der standardisierten Ausschreibungen technisch innovativere Lösungen nicht angeboten werden können. Weiter wird davon berichtet, dass das Reklamationswesen zur Kostensenkung missbraucht wird, indem der Kunde irrelevante kleinste Fehler unterstellt und vereinbarte Zahlungen aussetzt, bis der Lieferant in langwierigen Verhandlungen zumindest Teilbeträge zurückerstreitet. Und schließlich wird beklagt, dass im Vorfeld der Vergabeverhandlungen immer mehr Details der eigenen Produkt- und Produktionslösung offengelegt werden müssen und diese dann in detaillierten Anfragen bei Mitbewerbern landen.

„Das Einkaufsgebaren **Savings on Current Business**, d.h. 5 % Nachlass aufs laufende Geschäft. Das ist das gleiche, wie wenn er sagt, 500.000 € bar auf die Kralle, bevor wir verhandeln. Die 5 % wirken sofort, deshalb trifft uns das härter, als wenn man den Preis am neuen Produkt nachgelassen hätte, das erst in 3-5 Jahren im Umsatz wirkt.“ (Geschäftsführer)

„**Savings on Current Business** gibt bei uns natürlich auch. Das ist Standard geworden. Ich muss bei bestehenden Aufträgen große Rabatte geben, damit ich den neuen bekomme. Oder noch problematischer: Ich muss einfach 2 Mio. € direkt bezahlen, wenn ich den Auftrag haben will. Dafür werden dann formal „Entwicklungsaufwendungen“ beim Kunden bezahlt, damit das kein Erpressungsgeld ist.“ (Geschäftsführer)

„Ich hatte mal einen Kunden da, der hat nicht nur Cost-breakdown für unser Produkt gemacht, sondern auch ein **bestcost-Model**. Der hat dann gesagt, 3 Arbeitsgänge macht man am besten in Tunesien, einer war hier in Deutschland. Die zugehörigen Logistikkosten hat er natürlich nicht mit berechnet. Er geht auch nicht davon aus, dass dieses Target wirklich erreicht werden kann, aber das Ziel war so benannt.“ (Entwicklungsleiter)

„Bei **Online-Auktionen** – da muss man mit bestimmten Selbstbewusstsein agieren. Wir machen da bei vielen gar nicht mehr mit. Die OEM's nehmen die ja selbst nicht ernst. Wie könnte es denn sonst sein, dass man in der online-Angebotsphase ausgeschieden ist und ein paar Monate später kam der OEM und wollte die Zulieferung zum alten Preis (der angeblich nicht konkurrenzfähig war).“ (Geschäftsführer)

„**Qualitätskosten** als Profitcenter der OEMs gibt es immer wieder.“ (Vertriebsleiter)

„Die **Garantie-Verpflichtungen** haben eine neue Dimension angenommen. Wenn ein Teil ausfällt, ist nicht immer klar zu definieren, wer daran Schuld hat. In der Regel werden ganze Module ausgewechselt, dann kommt es zur Befundung, welches Teil ausgefallen ist. Bis dies geklärt ist, ist der Tauschprozess schon lange abgeschlossen. Und was passiert, wenn der Befund lautet „no trouble found“? Da gibt es immer Diskussion, wie die Kosten dann geteilt werden, auch wenn uns keine direkte Schuld nachzuweisen ist.“ (Geschäftsführer)

„Im **Design-Wettbewerb** zwischen Konkurrenten nötigen OEM oftmals die Zulieferer, die Details frühzeitig im Verhandlungsprozess herauszugeben. Dann nutzen unsere Ideen plötzlich auch unsere Konkurrenten. Es gibt OEM, die zahlen dann dafür, es gibt andere, die das nicht tun.“ (GB-Leiter)

Diese reklamierten Preisbildungsmethoden können nicht als notwendiger äquivalenter Ersatz der Marktmechanismen während der Vertragslaufzeit verstanden werden. Vielmehr gefährden sie die Innovationsfähigkeit der AZI-Unternehmen und damit die nachhaltige Entwicklungsperspektive der gesamten Branche.

6. Schlussfolgerungen

Die Nutzung der Kostenvorteile der MOE-Werke muss als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren der AZI-Unternehmen gedeutet werden. Im Verbund mit deutschen Standorten gelingt es ihnen, Qualität, Liefertreue und Innovationsfähigkeit bei deutlich reduzierten Kosten zu erhalten. Dies ist ein wichtiger Grund dafür, dass die Wertschöpfungstiefe der OEMs in den letzten 20 Jahren auf jetzt 15-20 % (Blöcker 2015) gesunken ist. Mit Abgabe der Produktionskompetenz für viele Produktgruppen an die AZI änderte sich auch das Innovationsmuster der Branche. Die AZI entwickelte sich mit der spezifischen Kompetenz der *produktionswissensbasierten Produktinnovation* zum wesentlichen Innovationstreiber der Branche.

Um diese beiden Elemente einer erfolgreichen Unternehmensstrategie zu integrieren, bedarf es starker deutscher Produktionswerke. Die Stärke dieser Werke leitet sich wesentlich aus deren Beiträgen im Innovationsprozess ab. Dieser Rollenwechsel führte und führt noch immer zu einem unternehmensinternen Strukturwandel. Betriebsräten und Gewerkschaften ist es in vielen Standortsicherungsvereinbarungen gelungen, diesen Strukturwandel weitestgehend sozialverträglich zu moderieren. Für die Zukunft wird es von entscheidender Bedeutung sein, Standortentwicklungskonzepte so weiterzuentwickeln, dass die spezifische Innovationsrolle der deutschen Werke ausgebaut und nachhaltig gesichert wird.

Erfolgreiche AZI-Unternehmen haben die strategische Kompetenz und die Freiräume, um diese Zusammenhänge in der Unternehmensplanung zu berücksichtigen. Dazu ist es notwendig, die wichtigen Innovationswerke auch über Zeiten schwankender Ergebnisentwicklungen nachhaltig abzusichern. Die Geschäftsbeziehungen zu den OEM werden von unseren Interviewpartnern deshalb immer dann als problematisch kritisiert, wenn sie wegen kurzfristiger Kostenorientierung genau diese Strategiefähigkeit der AZI-Unternehmen unzulässig einschränken. Die OEM sollten solche Geschäftspraktiken überprüfen, denn sie können die nachhaltige Entwicklung der AZI-Unternehmen und damit die Innovationsfähigkeit der gesamten Branche gefährden. Schließlich können Hersteller und Zulieferer aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit nur gemeinsam erfolgreich sein – und nicht einer auf Kosten des anderen.

7. Literatur

- Blöcker, Antje (2015): Industrielle Wertschöpfungsketten: Herausforderungen für das deutsche Industriemodell am Beispiel der Automobilindustrie, in: WSI-Mitteilungen Nr. 7-2015, S. 534-541
- Blöcker, Antje; Jürgens, Ulrich; Meißner, Heinz-Rudolf (2009): Innovationsnetzwerke und Clusterpolitik in europäischen Automobilregionen, Berlin/Münster
- Bratzel, Stefan; Gerd Retterath, Niels Hauke (2015): Automobilzulieferer in Bewegung, Strategische Herausforderungen für mittelständische Unternehmen in einem turbulenten Umfeld, Berlin
- Clark, Kim; Wheelwright, Steven (1992), Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality, New York: The Free Press
- Commerzbank Group Risk Management (2014): Autozulieferer, Branchenbericht – Corporate Sector Report, Frankfurt/M. März
- Dispan, Jürgen; Krumm, Raimund; Seibold, Bettina (2009): Strukturbericht Region Stuttgart 2009, Schwerpunkt: Umbruch in der Automobilregion, Stuttgart / Tübingen
- Dispan, Jürgen; Pfäfflin, Heinz (2014): Nachhaltige Wertschöpfungsstrategie – Unternehmensstrategie im Kontext von Industriepolitik und Megatrends, Düsseldorf
- Fujimoto, Takahiro (2000): Shortening Lead Time through Early Problem-solving – A New Round of Capability-building Competition in the Auto Industry, in: Jürgens, Ulrich (Hg.), New Product Development and Production Networks, Berlin: Springer, S. 23-5
- IKB-Information (2012): Automobilzulieferindustrie, Konjunktur vor dem Abschwung – wie gut ist die deutsche Autobranche für eine zweite Krise gerüstet? Düsseldorf
- Jürgens, Ulrich (Hrsg.) (2000): New Product Development and Production Networks. Global Industrial Experience, Berlin (Springer-Verlag)
- Jürgens, Ulrich; Krzywdzinski, Martin (2010): Die neue Ost-West-Arbeitsteilung. Arbeitsmodelle und industrielle Beziehungen in der europäischen Automobilindustrie. Frankfurt a.M./New York
- Jürgens, Ulrich; Meißner, Heinz-Rudolf (2005): Arbeiten am Auto der Zukunft. Produktinnovationen und Perspektiven der Beschäftigten, Berlin
- Kinkel, Steffen; Zanker, Christof (2007): Globale Produktionsstrategien in der Automobilzulieferindustrie – Erfolgsmuster und zukunftsorientierte Methoden zur Standortbewertung, Berlin 2007

- Krzywdzinski, Martin (2016): Technologie, Qualifikationen und Internationale Arbeitsteilung – Anmerkungen zu der Diskussion über Industrie 4.0, WZB Discussion Paper SP III 2016-301, Berlin
- Krzywdzinski, M.; Schwarz-Kocher, M.; Korflür, I.; Löckener, R.; Schröder, A.(2016): Standortperspektiven in der Automobilzulieferindustrie. Befragung von Arbeitnehmervertretern in Deutschland und Mittelosteuropa, Version 1.01, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), unveröffentlichter Datensatz, Berlin.
- Lazonick, William (2005): The Innovative Firm, in: Fagerberg, Jan; Mowery, David C.; Nelson, Richard R. (Hg.), The Oxford Handbook of Innovation, Oxford: Oxford University Press, S. 29-55
- Meißner, Heinz-Rudolf (2015): Logistik- und Entwicklungsdienstleister in der deutschen Automobilindustrie (Vortrag auf der Automobilkonferenz der IG Metall Bayern am 2.7.15 in Nürnberg) (Aufruf: www.igmetall.bayern.de, 27.08.2015)
- Müller-Jentsch, Walther (1992): Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, Marburg 1992
- Pfäfflin, Heinz; Ruppert, Willi (2016): Betrieblicher Strukturwandel und Elektromobilität – Handlungsbedarfe in der Zuliefererindustrie, Nürnberg/Stuttgart
- Roland Berger Strategy Consultants und Lazard (2013): “Driving on thin ice” – Global Automotive Supplier Study, September 2013.
- Roland Berger Strategy Consultants und Lazard (2016): “Being prepared for uncertainties” – Global Automotive Supplier Study, Juli 2016.
- Schuh, Günther; Stölzle, Wolfgang; Straube, Frank (Hg.) (2008): Anlaufmanagement in der Automobilindustrie erfolgreich umsetzen, Berlin: Springer
- Streeck, Wolfgang (2016): Vom Konflikt ohne Partnerschaft zu Partnerschaft ohne Konflikt: Industrielle Beziehungen in Deutschland, in: Industrielle Beziehungen, Heft 1, S. 47-60
- Stuttgarter Zeitung (2014): Interview mit Rolf Geisel von Boysen: „Die Macht der Hersteller wächst“, Sonderausgabe ‚Wirtschaft in Baden-Württemberg‘, Stuttgart, Oktober 2014
- Surbier, Laurène; Alpan, Gülgün; Blanco, Eric (2014): A comparative study on production rampup: state-of-the-art and new challenges, in: Production Planning & Control 25(15): 1264-1286
- VDA 2017: Zahlen Daten, <https://www.vda.de/de/services/zahlen-und-daten/zahlen-und-daten-uebersicht.html>, letzter Abruf 30.01.2017
- Voskamp, Ulrich (2005): Grenzen der Modularität - Chancen für Hochlohnstandorte in globalen Produktions- und Innovationsnetzwerken, in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 33, Dezember 2005, S. 115-129

Winkler, Helge; Heins, Michael; Nyhuis, Peter (2007): A Controlling System Based on Cause-effect Relationships for the Ramp-Up of Production Systems, in: Production Engineering 1(2): 103-111

Womack, J. P.; D.T. Jones: D. Roos (1992): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt/New York 1992 (Original 1990)

