

## INHALTSVERZEICHNIS

Seite

Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	X
<b>A. Einleitung</b>	<b>1</b>
I. Problemstellung	1
II. Untersuchungsansatz	2
III. Vorgehensweise	4
<b>B. Grundlagen der Untersuchung</b>	<b>7</b>
– Die Situation in der Automobilindustrie –	
I. Generelle Markttrends bei den Herstellern	7
1. Die Automobilmachfrage	7
2. Das Automobilangebot	10
II. Neue Beschaffungs- und Logistikstrategien als Anpassungs- maßnahmen der Kfz-Hersteller	12
1. Just-in-time-Beschaffungssysteme	14
1.1 Höhere Flexibilität	16
1.2 Geringere Lagerhaltungskosten	16
1.3 Höhere Qualitätsanforderungen	17
2. Erhöhung des Beschaffungsvolumens	18
3. Aufbau von Entwicklungs- und Versorgungspartnerschaften	20
4. Weltweite Beschaffungskonzepte (Global sourcing)	21
5. Strengere Auswahl der Zulieferfirmen	24
5.1 Strategische Ausgangslage	24
5.2 Lieferantenbeurteilungssysteme	25
5.3 Single sourcing	25
5.4 Vertragszeiten und Vertragsinhalte	26
III. Auswirkungen auf die Automobilzulieferindustrie	27
1. Erforderliche Anpassungsleistungen in den einzelnen betrieblichen Funktionsbereichen	27
1.1 Organisation/Planung	27
1.2 Investition/Finanzierung	30
1.3 Mitarbeiter	35
1.4 Unternehmensführung/Strategie	38
2. Auswirkungen auf die Struktur der Zuliefermärkte	41

C. Die empirische Untersuchung	46
I. Das Untersuchungssample	46
1. Auswahl des Samples und Rücklauf	46
2. Die Zusammensetzung der Stichprobe	47
II. Die gegenwärtige Situation kleiner und mittlerer Zulieferunternehmen	50
1. Die Wettbewerbsposition	51
1.1 Die vertikale Wettbewerbsposition gegenüber den Abnehmern	51
1.1.1 Die Bedeutung der Abnehmer für die Zulieferer	52
1.1.1.1 Der Anteil des Zulieferumsatzes am Gesamtumsatz	52
1.1.1.2 Abnehmerkonzentration	54
1.1.1.2.1 Quantitative Verteilung der Abnehmer	54
1.1.1.2.2 Umsatzkonzentration	56
1.1.1.3 Sektorale Diversifikation	58
1.1.1.4 Die Unternehmensgröße der Abnehmer	61
1.1.1.4.1 Der Befund unter dem Aspekt der Unternehmensgröße des Zulieferers	61
1.1.1.4.2 Folgewirkungen	63
1.1.2 Stabilität der Zulieferbeziehung	65
1.1.3 Informationsbezogene Verflechtungen zwischen Abnehmern und Zulieferern	66
1.1.3.1 Der Einsatz von JIT-Konzepten	67
1.1.3.2 Der Einsatz von Lieferanten- beurteilungssystemen	68
1.2 Die vertikale Wettbewerbsposition gegenüber den eigenen Lieferanten	70
1.3 Die horizontale Wettbewerbsposition	73
1.3.1 Wettbewerbsintensität	73
1.3.2 Patentschutz	75
1.3.3 Marktanteil	76
1.3.4 Stärken und Schwächen der Zulieferer	77
1.3.4.1 Produktqualität	77
1.3.4.2 Technologie/Know-how	78
1.3.4.3 Preise	78
1.3.4.4 Innovationspotential	79
2. Die Zuliefermärkte	80
2.1 Die sektoralen Verflechtungen	81

### III

2.2 Die regionale Struktur des Zulieferabsatzes auf dem deutschen Markt	82
2.3 Die Außenhandelsaktivitäten der deutschen Zulieferindustrie	85
3. Der Informationsstand hinsichtlich Abnehmer und Konkurrenten	89
3.1 Beobachtung der Märkte der Abnehmer	90
3.2 Konkurrenzbeobachtung	91

III. Kleine und mittlere Zulieferunternehmen im zukünftigen europäischen Binnenmarkt	95
1. Hemmnisse für Auslandsaktivitäten	96
1.1 Die Hemmnisse im Überblick	96
1.2 Die Hemmnisse unter dem Aspekt der Unternehmensgröße	100
1.3 Die Hemmnisse unter dem Aspekt der Exporterfahrung	103
2. Die erwarteten Auswirkungen des EG-Binnenmarktes auf die Märkte der Abnehmer	105
2.1 Die Auswirkungen im Überblick	105
2.2 Die Auswirkungen im einzelnen	106
2.2.1 Die aus der Sicht der Zulieferer problematischen Auswirkungen	107
2.2.2 Die aus der Sicht der Zulieferer günstigen Auswirkungen	112
2.2.2.1 Größerer Absatz	112
2.2.2.2 Niederlassungen ausländischer Abnehmer in der Bundesrepublik Deutschland	116
X 3. Die erwarteten Reaktionen der Abnehmer auf die Auswirkungen des EG-Binnenmarktes	118
3.1 Die erwarteten Reaktionen im Überblick	119
3.2 Die erwarteten Reaktionen im einzelnen	121
3.2.1 Standortverlagerung ins Ausland	121
3.2.2 Die aus der Sicht der Zulieferer problematischen Reaktionen	123
3.2.2.1 Verstärkter Druck auf die Absatzpreise	123
3.2.2.2 Höhere Qualitätsanforderungen an die Zulieferprodukte	127
3.2.2.3 Erhöhung des Eigenfertigungsanteils	127
3.2.2.4 Verringerung der Zahl der Zulieferer je Zulieferteil	129

## IV

3.2.3	Die aus der Sicht der Zulieferer günstigen Reaktionen	130
3.2.3.1	Längere Vertragslaufzeiten	130
3.2.3.2	Verringerung der Fertigungstiefe	133
4.	Die erwarteten unmittelbaren Auswirkungen des EG-Binnenmarktes auf die Zuliefermärkte	135
4.1	Die unmittelbaren Auswirkungen im Überblick	136
4.2	Die unmittelbaren Auswirkungen im einzelnen	137
4.2.1	Größeres Absatzpotential	137
4.2.2	Geringere Transportkosten	139
4.2.3	Intensivierte Exportanstrengungen der Wettbewerber aus dem EG-Raum	140
4.2.4	Niederlassungen ausländischer Konkurrenten in der Bundesrepublik Deutschland	142
4.2.5	Übernahmeversuch durch einen Konkurrenten	145
5.	Die Vorbereitungsmaßnahmen der kleinen und mittleren Zulieferunternehmen für den EG-Binnenmarkt	147
5.1	Die Ergebnisse im Überblick	150
5.1.1	Die Ergebnisse unter dem Aspekt der Unternehmensgröße	155
5.1.2	Die Ergebnisse unter dem Aspekt der Lieferbranche	168
IV.	Die Untersuchungsergebnisse unter dem Aspekt des Unternehmenserfolgs	175
1.	Arbeitsdefinition von Unternehmenserfolg	175
2.	Unternehmenserfolg und Unternehmensgröße	176
3.	Ausgangssituation der erfolgreichen Zulieferer	178
4.	Erwartete Auswirkungen des EG-Binnenmarktes auf die Abnehmerindustrien	182
5.	Erwartete Auswirkungen des EG-Binnenmarktes auf das eigene Unternehmen	184
6.	Strategische Maßnahmen mit Blick auf den EG-Binnenmarkt	186
.	Die Maßnahmen der europäischen Gemeinschaft im Bereich des Zulieferwesens	189
I.	Die Maßnahmen der EG-Kommission im Bereich des Zulieferwesens	190
1.	„Practical guide to legal aspects of industrial subcontracting within the European Community“	190
1.1	Allgemeines	190
1.2	Der „practical guide“ im einzelnen	191

2. Mehrsprachige sektorbezogene Zulieferterminologien	193
3. Unterstützung der Zulieferunternehmen bei ihren Bemühungen zur Modernisierung und zur technologischen Anpassung	194
4. Das Europäische Informationszentrum für das Zulieferwesen	195
5. Bewertung der Maßnahmen der EG-Kommission im Lichte der Untersuchungsergebnisse	196
5.1 Das Nachfrage-Kriterium	197
5.2 Das Zielerreichungs-Kriterium	199
5.3 Ordnungspolitische Vertretbarkeit	200
Zusammenfassung	202
Summary	217
Literaturverzeichnis	218
Anhang	225

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	Seite
Abbildung 1: Die Fertigungstiefe der deutschen Automobilhersteller	19
Abbildung 2: Realisierte Einsparungen durch den Auslandsbezug von Autoteilen am Beispiel von Gießereierzeugnissen	22
Abbildung 3: Lagerbindung bei Zulieferern und Automobilherstellern	28
Abbildung 4: Investitionsquoten der Kfz-Hersteller und der Kfz-Zulieferer im Vergleich	31
Abbildung 5: Innenfinanzierungspotential der Kfz-Hersteller und der Kfz-Zulieferer im Vergleich	32
Abbildung 6: Umsatzrendite der Automobilhersteller und deren Zulieferer im Vergleich	33
Abbildung 7: Debitorenziel von Kfz-Herstellern und Kfz-Zulieferern im Vergleich	34
Abbildung 8: Personalintensität der Kfz-Hersteller und der Kfz-Zulieferer im Vergleich	37
Abbildung 9: Zukünftige Entwicklung der Struktur der Abnehmer-Zulieferer-Beziehung	42
Abbildung 10: Unternehmensgrößenstruktur der Stichprobe	48
Abbildung 11: Die Bedeutung von Zuliefergeschäft und Unternehmensgröße für den Umsatz	53
Abbildung 12: Sektorale Diversifikation unter dem Aspekt der Unternehmensgröße	60
Abbildung 13: Großunternehmen als wichtigste Abnehmer	62
Abbildung 14: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen der Zulieferer in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße ihrer Abnehmer	64
Abbildung 15: Die Dauerhaftigkeit der Zulieferbeziehungen unter dem Aspekt der Unternehmensgröße	66
Abbildung 16: Der Einsatz von JIT-Konzepten	68
Abbildung 17: Die sektorale Struktur des Einsatzes von Lieferantenbeurteilungssystemen	69
Abbildung 18: Der Einsatz von Lieferantenbeurteilungssystemen und Unternehmensgröße des Zulieferers	70
Abbildung 19: Die Verhandlungsposition der Zulieferer gegenüber den eigenen Lieferanten (nach Wirtschaftsbereichen)	71
Abbildung 20: Die Verhandlungsposition der Zulieferer gegenüber den eigenen Lieferanten (nach Beschäftigtengrößenklassen)	72
Abbildung 21: Wettbewerbsintensität und Unternehmensgröße	74
Abbildung 22: Stärken- und Schwächenprofil der deutschen Zulieferer	80
Abbildung 23: Zulieferumsatz im IHK-Bezirk und Unternehmensgröße	83

## VII

Abbildung 24: Zulieferumsatz im Bundesland und Unternehmensgröße	84
Abbildung 25: Exportquote und Unternehmensgröße	86
Abbildung 26: Exportquote und Lieferbranche	87
Abbildung 27: EG-Export und Lieferbranche	88
Abbildung 28: Qualität der Beobachtung der Absatzmärkte	91
Abbildung 29: Qualität der Beobachtung ausländischer Konkurrenten und Exportquote	93
Abbildung 30: Hemmnisse für Auslandsaktivitäten	96
Abbildung 31: Rechtliche Probleme und hohe Risiken im Auslandsgeschäft	100
Abbildung 32: Grenzformalitäten und Unternehmensgröße	101
Abbildung 33: Transportkosten und Unternehmensgröße	102
Abbildung 34: Hemmnisse für Auslandsaktivitäten bei exportierenden und nicht exportierenden Zulieferunternehmen	104
Abbildung 35: Erwartete Auswirkungen des EG-Binnenmarktes auf die Märkte der Abnehmerindustrien	106
Abbildung 36: Stärkerer Kostendruck auf die Abnehmer als Folgewirkung des EG-Binnenmarktes	108
Abbildung 37: Stärkerer Kostendruck und höhere Wettbewerbsintensität auf den Märkten der Abnehmerindustrien als Folge des EG-Binnenmarktes	110
Abbildung 38: Größerer Absatz der Abnehmer als Folgewirkung des EG-Binnenmarktes	113
Abbildung 39: Die Erwartung eines größeren Absatzes für die Abnehmer in Abhängigkeit vom Informationsverhalten der Zulieferer	114
Abbildung 40: Niederlassungen ausländischer Abnehmer in der Bundesrepublik Deutschland als Folge des EG-Binnenmarktes (nach Beschäftigtengrößenklassen)	117
Abbildung 41: Niederlassungen ausländischer Abnehmer in der Bundesrepublik Deutschland als Folge des EG-Binnenmarktes (nach Wirtschaftsbereichen)	118
Abbildung 42: Erwartete Reaktionen der Abnehmer auf den EG-Binnenmarkt	120
Abbildung 43: Die Errichtung von Niederlassungen im Ausland durch deutsche Abnehmer	122
Abbildung 44: Aus der Sicht der Zulieferer problematische Reaktionen der Abnehmer auf den EG-Binnenmarkt	124
Abbildung 45: Aus der Sicht der Zulieferer günstige Reaktionen der Abnehmer auf den EG-Binnenmarkt	131
Abbildung 46: Verringerung der Fertigungstiefe als Reaktion der Abnehmer auf den EG-Binnenmarkt	133

## VIII

Abbildung 47: Information über die Auswirkungen des EG-Binnenmarktes unter dem Aspekt der Unternehmensgröße	134
Abbildung 48: Erwartete unmittelbare Auswirkungen des EG-Binnenmarktes auf die Zulieferunternehmen	136
Abbildung 49: Neues Absatzpotential und geringere Transportkosten als erwartete Auswirkungen des EG-Binnenmarktes	138
Abbildung 50: Niederlassungen ausländischer Wettbewerber in der Bundesrepublik Deutschland als Folgewirkung des EG-Binnenmarktes	143
Abbildung 51: Erwartung eines Übernahmerversuchs unter dem Aspekt der Unternehmensgröße	147
Abbildung 52: Maßnahmen zur Verbesserung des Produktnutzen-Produktkosten-Verhältnisses unter dem Aspekt der Unternehmensgröße	156
Abbildung 53: Maßnahmen zur Internationalisierung der Geschäftstätigkeit	157
Abbildung 54: Bisheriges Aktivitätsniveau und Vorbereitungsmaßnahmen zur Internationalisierung der Geschäftstätigkeit	159
Abbildung 55: Bisheriges Aktivitätsniveau und Vorbereitungsmaßnahmen im Bereich von Forschung und Entwicklung	162
Abbildung 56: Bisheriges Aktivitätsniveau und Vorbereitungsmaßnahmen im Informationsbereich	163
Abbildung 57: Vorbereitungsmaßnahmen und Problembewußtsein im Informationsbereich	164
Abbildung 58: Problembewußtsein und Maßnahmen zur Kostensenkung	165
Abbildung 59: Die Umsetzungsgeschwindigkeit von Maßnahmen zur Internationalisierung der Geschäftstätigkeit	166
Abbildung 60: Die Umsetzungsgeschwindigkeit von Maßnahmen zur Erhöhung des Produktnutzens	167
Abbildung 61: Die Exportstrategie unter dem Aspekt der Lieferbranche	169
Abbildung 62: Umsetzungsgeschwindigkeit der Maßnahmen im Rahmen der Exportstrategie unter dem Aspekt der Lieferbranche	170
Abbildung 63: Internationalisierungsstrategien unter dem Aspekt der Lieferbranche	171
Abbildung 64: Maßnahmen zur Erhöhung des Produktnutzens beim Abnehmer	172
Abbildung 65: Maßnahmen zur Verminderung der Produktkosten und Preissenkungen unter dem Aspekt der Lieferbranche	173
Abbildung 66: Die Marktstrategien für den Binnenmarkt unter dem Aspekt der Lieferbranche	174
Abbildung 67: Unternehmenserfolg und Unternehmensgröße	176
Abbildung 68: Unternehmenserfolg und Lieferbranche	178



Abbildung 69: Entwicklung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen und Unternehmenserfolg	179
Abbildung 70: Produktbezogene Wettbewerbsvorteile und Unternehmenserfolg	180
Abbildung 71: Leistungen im Informationsbereich und Unternehmenserfolg	181
Abbildung 72: Erwartete Auswirkungen des EG-Binnenmarktes auf die Abnehmerindustrien und Unternehmenserfolg	183
Abbildung 73: Erwartete Auswirkungen des EG-Binnenmarktes auf das eigene Unternehmen und den Unternehmenserfolg	185
Abbildung 74: Strategische Vorbereitungsmaßnahmen und Unternehmenserfolg	186

TABELLENVERZEICHNIS	Seite
Tabelle 1: Produktion und Absatz von Kraftwagen	8
Tabelle 2: Versand der Fragebögen und Rücklauf	47
Tabelle 3: Lieferbranche und Unternehmensgröße des Zulieferers	49
Tabelle 4: Die quantitative Verteilung der Abnehmer unter dem Aspekt der Unternehmensgröße	55
Tabelle 5: Die Umsatzkonzentration auf die drei größten Abnehmer unter dem Aspekt der Unternehmensgröße	57
Tabelle 6: Sektorale Verflechtungen	82
Tabelle 7: Qualität der Konkurrenzbeobachtung	92
Tabelle 8: Die Erwartung stärkeren Kostendrucks auf den Abnehmermärkten in Abhängigkeit von der Entwicklung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen	111
Tabelle 9: Die Erwartung eines größeren Absatzes der Abnehmer in Abhängigkeit von der Entwicklung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen der Zulieferer	115
Tabelle 10: Die Erwartung verstärkten Drucks auf die Absatzpreise seitens der Abnehmer in Abhängigkeit von der Entwicklung ausgewählter betriebswirtschaftlicher Kennzahlen	126
Tabelle 11: Erwartete Niederlassung von EG-Wettbewerbern im Bundesgebiet in Abhängigkeit von der Entwicklung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen	144
Tabelle 12: Erwartung eines Übernahmeversuchs in Abhängigkeit von der Entwicklung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen	146
Tabelle 13: Die Maßnahmen der deutschen Zulieferunternehmen zur Vorbereitung auf den EG-Binnenmarkt im Überblick	151
Tabelle 14: Forcierte Exportanstrengungen als Vorbereitung auf den EG-Binnenmarkt	160