

**Volkswirtschaftliche Schriften**

---

**Heft 482**

# **Liefer- und Leistungsbeziehungen in der deutschen Automobilindustrie**

**Strukturelle Veränderungen aus unternehmerischer  
und wirtschaftspolitischer Sicht**

**Von**

**Marcus Reeg**



**Duncker & Humblot · Berlin**

DOI <https://doi.org/10.3790/978-3-428-49509-2>

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 23:02:48

FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

**MARCUS REEG**

**Liefer- und Leistungsbeziehungen  
in der deutschen Automobilindustrie**



# Volkswirtschaftliche Schriften

Begründet von Prof. Dr. Dr. h. c. J. Broermann †

Heft 482

# Liefer- und Leistungsbeziehungen in der deutschen Automobilindustrie

Strukturelle Veränderungen aus unternehmerischer  
und wirtschaftspolitischer Sicht

Von

Marcus Reeg



Duncker & Humblot · Berlin



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Reeg, Marcus:**

Liefer- und Leistungsbeziehungen in der deutschen Automobil-  
industrie : strukturelle Veränderungen aus unternehmerischer  
und wirtschaftspolitischer Sicht / von Marcus Reeg. –  
Berlin : Duncker und Humblot, 1998

(Volkswirtschaftliche Schriften ; H. 482)

Zugl: Darmstadt, Techn. Univ., Diss., 1998

ISBN 3-428-09509-X

D 17

Alle Rechte vorbehalten

© 1998 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fotoprint: Werner Hildebrand, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0505-9372

ISBN 3-428-09509-X

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☞

## **Vorwort**

Die vorliegende Arbeit ist während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Wirtschaftspolitik des Instituts für Volkswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt entstanden. Zu besonderem Dank bin ich Herrn Professor Dr. Günter Poser verpflichtet, der durch seine Diskussionsbereitschaft wichtige Impulse für diese Arbeit geliefert hat und von dem ich stets Unterstützung erfahren habe.

Mein Dank gebührt aber auch Herrn Professor Dr. Heiko Körner für die Übernahme des Koreferates sowie Herrn Professor Dr. Hans-Dieter Heike, Herrn Professor Dr. Paul Hofmann und Herrn Professor Dr. Hans-Jürgen Wurl für ihr Mitwirken bei der Disputation.

Ferner möchte ich mich auch bei meinen Kolleginnen und Kollegen am Institut für Volkswirtschaftslehre der Technischen Universität Darmstadt bedanken, die auf vielfältige Weise zu dieser Arbeit beigetragen haben.

Schließlich bedanke ich mich auch bei denjenigen Menschen, die durch ihre verständnisvolle Unterstützung während der Erstellung dieser Dissertation für ihr Gelingen von besonderer Bedeutung waren: Bei meinen Eltern sowie bei meiner Frau Sylvia. Ihnen und meinem – kurz vor Fertigstellung der Arbeit geborenen – Sohn Philipp sei diese Arbeit gewidmet.

Darmstadt, im Februar 1998

Marcus Reeg





## Inhaltsverzeichnis

<b>A. Einleitung</b>	17
I. Problemstellung	17
II. Aufbau der Arbeit	21
<b>B. Struktureller Wandel in der deutschen Automobilindustrie</b>	24
I. Ursachen und Notwendigkeiten des Strukturwandels	24
II. Begriff und Abgrenzung der Automobil- und Automobilzulieferindustrie	27
III. Strukturdaten und Entwicklung der deutschen Automobilhersteller und der Automobilzulieferindustrie	34
1. Produktion, Umsatz und Beschäftigung	34
2. Größenstruktur der Zulieferunternehmen	42
3. Erträge, Investitionen, Produktivität und Außenhandel	45
4. Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten	50
5. Geographische Verteilung der Unternehmen	52
IV. Strategien im Hinblick auf die Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen	56
1. Verringerung der Fertigungstiefe	57
2. Änderungen im Beschaffungsverhalten	61
a) Internationalisierung des Einkaufs	62
b) Verringerung der Anzahl direkter Zulieferer	64
3. Produktionssynchrone Beschaffung	68
4. Qualitätssicherung und Lieferantenförderung	74
5. Forschung und Entwicklung	79
6. Informationstechnische Vernetzung	84
<b>C. Konsequenzen des Strukturwandels in der Automobilindustrie</b>	88
I. Veränderungen der Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen	88
1. Langfristige vertragliche Vereinbarungen	91
2. Anreiz- und Kontrollmechanismen	94
3. Kooperation und Koordination	98



4. Anforderungen an die Zulieferunternehmen .....	100
II. Wettbewerbsfähigkeit und Probleme der Unternehmen im veränderten Wettbewerbsumfeld .....	104
1. Internationale Wettbewerbsfähigkeit und gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen .....	105
2. Management-Know-How und Größenstruktur der Zulieferunternehmen.....	113
3. Finanzierungspotential.....	116
III. Beschäftigungswirkungen .....	120
1. Determinanten der Arbeitsnachfrage .....	120
2. Automobilhersteller .....	123
3. Automobilzulieferindustrie .....	127
IV. Bewertung des Strukturwandels.....	131
1. Effizienzstreben versus mißbräuchliche Ausnutzung von Marktmacht.....	131
2. Transaktionskosten als Kriterium institutioneller Effizienz.....	136
3. Transaktionskostenwirkungen der Anpassungsstrategien.....	142
4. Machtdifferenzen im Abnehmer-Zulieferer-Verhältnis .....	149
a) Macht durch Unternehmensgröße und infolge der Marktstruktur .....	151
b) Macht resultierend aus den Eigenschaften der Zulieferbeziehung.....	153
<b>D. Wirtschaftspolitische Optionen zur Gestaltung des Strukturwandels.....</b>	<b>159</b>
I. Rahmenbedingungen des Strukturwandels in der Automobilindustrie .....	159
1. Deregulierung und europäische Liberalisierung .....	159
2. Rahmenbedingungen der Automobilproduktion.....	162
a) Arbeitskosten.....	162
b) Kapitalkosten und Wechselkurse.....	170
c) Steuern und Abgaben .....	175
3. Rahmenbedingungen der Automobilnachfrage.....	178
II. Wettbewerbspolitische Einflußnahme auf den Strukturwandel .....	182
1. Wettbewerbskonzeption, Wettbewerbsleitbilder und Wettbewerbspolitik.....	182
2. Wettbewerbsbeschränkendes Potential der Anpassungsstrategien.....	189
a) Ausbeutungsmißbrauch .....	190
b) Behinderungsmißbrauch.....	193
c) Kollektives Marktverhalten .....	196

d) Unternehmenszusammenschlüsse und Unternehmenskonzentration.....	201
3. Konsequenzen für die Wettbewerbspolitik .....	209
a) Anpassungsbedarf des deutschen Wettbewerbsrechts .....	209
b) Europäische Regelungen .....	215
III. Industriepolitische Maßnahmen zur Gestaltung des Strukturwandels.....	218
1. Maßnahmen auf europäischer Ebene .....	220
a) Industrie- und handelspolitische Maßnahmen .....	220
b) Beihilfen .....	223
2. Struktur- und regionalpolitische Maßnahmen in Deutschland.....	225
a) Forschungs- und Technologiepolitik .....	226
b) Mittelstandsförderung.....	229
c) Ausgewählte Fördermaßnahmen der Bundesländer im Bereich der Automobilindustrie.....	232
3. Beurteilung industriepolitischer Maßnahmen als Gestaltungselemente.....	235
IV. Struktureller Wandel und wirtschaftspolitische Leitbilder: Wettbewerbs- politik und Industriepolitik .....	239
<b>E. Zusammenfassung .....</b>	<b>243</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>250</b>
<b>Sachwortverzeichnis .....</b>	<b>271</b>



## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle B-1:	Merkmale der Typen von Zulieferunternehmen .....	34
Tabelle B-2:	Verteilung der Beschäftigten in der Automobilzulieferindustrie (1993) .....	43
Tabelle B-3:	Größenstruktur der deutschen Automobilzulieferindustrie (1994) .....	44
Tabelle B-4:	Betriebe, Beschäftigte und Umsatz in der Automobilindustrie nach Bundesländern (1994) .....	53
Tabelle B-5:	Beschäftigtenanteile bei Automobilherstellern und -zulieferern nach Bundesländern (1991, früheres Bundesgebiet) .....	54
Tabelle B-6:	Anzahl direkter Zulieferer in der deutschen Automobilindustrie .....	66
Tabelle B-7:	Lieferanten-Förderungsprogramme der Automobilhersteller .....	78
Tabelle C-1:	Entwicklung der Arbeitskosten in der Automobilindustrie .....	107
Tabelle C-2:	Grenzsteuerbelastungen für Gewinne von Kapitalgesellschaften .....	109
Tabelle C-3:	Reale Lohnstückkosten in der Automobilindustrie im internationa- len Vergleich .....	111
Tabelle C-4:	Größenstruktur führender Direktzulieferer (1995) .....	115
Tabelle C-5:	Die 40 größten deutschen Automobilzulieferer 1993/94 .....	117
Tabelle C-6:	Übernahmen deutscher Zulieferer durch ausländische Käufer .....	119
Tabelle C-7:	Die 10 größten deutschen Automobilzulieferer 1993/94 .....	134
Tabelle C-8:	Kennzahlenvergleich der Automobilherstellung in Europa, den USA und Japan 1989 .....	136
Tabelle C-9:	Ausgewählte vertikale Beherrschungs- und Kooperationsformen .....	141
Tabelle D-1:	Die Entwicklung der Lohnnebenkosten im Produzierenden Ge- werbe in Deutschland (West) .....	168
Tabelle D-2:	Forschungs- und Entwicklungskooperationen .....	198
Tabelle D-3:	Genehmigungen und Untersagungen ausgewählter Übernahmen und Zusammenschlüsse in der Automobilindustrie .....	205
Tabelle D-4:	Kooperationen von Fahrzeuginnenausstattern in den Jahren 1995 und 1996 .....	206

Tabelle D-5: FuE-Aufwendungen der Unternehmen nach Wirtschaftsbereichen in Deutschland 1991 .....	228
------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung A-1:	Das Produktionssystem der Automobilindustrie .....	20
Abbildung B-1:	Kraftfahrzeugteile und Zubehör .....	29
Abbildung B-2:	Einteilung der Zulieferunternehmen.....	31
Abbildung B-3:	Typisierung von Zulieferunternehmen nach Komplexitätsgrad und Unternehmensgröße.....	33
Abbildung B-4:	Verteilung der Automobilproduktion nach Produktionsregio- nen .....	35
Abbildung B-5:	Entwicklung des Umsatzes und der Beschäftigung bei den Automobilherstellern (1988-1994).....	37
Abbildung B-6:	Entwicklung des Umsatzes und der Beschäftigung bei den Automobilzulieferern (1988-1995) .....	39
Abbildung B-7:	Prozentuale Umsatzanteile wichtiger Branchen und Umsatz- entwicklung im Automobilzulieferbereich .....	41
Abbildung B-8:	Ertrags- und Finanzsituation von Automobilherstellern und -zulieferern .....	46
Abbildung B-9:	Entwicklung der Arbeitsproduktivität in der deutschen Auto- mobilindustrie (1989-1995).....	48
Abbildung B-10:	FuE-Intensitäten (1991) und Patentanmeldungen inländischer Herkunft beim deutschen Patentamt (1994) nach Erzeugnisbe- reichen .....	51
Abbildung B-11:	Segmentierung von Zulieferprodukten.....	60
Abbildung B-12:	Traditionelle Beschaffung und Modular Sourcing .....	67
Abbildung B-13:	Klassifizierung von Zulieferprodukten nach Wertigkeit und Bedarfsentwicklung.....	70
Abbildung B-14:	Just-in-Time-Abrufverfahren und Integrationskette.....	72
Abbildung B-15:	Konventionelle Zusammenarbeit und Simultaneous Engi- neering.....	82
Abbildung C-1:	Gestaltungsmöglichkeiten der (Gesamt-)Leistungstiefe der Automobilhersteller.....	90

Abbildung C-2:	Anforderungsprofil an Direktzulieferer heute und morgen .....	102
Abbildung C-3:	Montagezeitpunkt, Variantenvielfalt und (mögliche) Lieferantenentfernung von Zulieferprodukten.....	128
Abbildung C-4:	Reale Umsatzentwicklung der Zulieferunternehmen.....	130
Abbildung C-5:	Beziehungen zwischen Herstellern und Zulieferern in der Automobilindustrie.....	131
Abbildung C-6:	Optimale Koordinationsformen im Überblick.....	139
Abbildung C-7:	Investitionsspezifität im Segmentierungsmodell .....	144
Abbildung C-8:	Determinanten der Abhängigkeit der Zulieferunternehmen von ihren Abnehmern.....	155
Abbildung C-9:	Gestaltungsmöglichkeiten von Leistungsbeziehungen und deren Wirkungen im Hinblick auf Machtdifferenzen.....	157
Abbildung D-1:	Struktur der Lohnnebenkosten im Produzierenden Gewerbe 1996 (Deutschland West).....	166
Abbildung D-2:	Konzentrationsentwicklung in der Automobilzulieferindustrie.....	207

## **Abkürzungsverzeichnis**

A	Austria
a.a.O.	am angegebenen Ort
Abs.	Absatz
ABS	Antiblockiersystem
AG	Aktiengesellschaft
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
Art.	Artikel
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BSP	Bruttosozialprodukt
bspw.	beispielsweise
Can	Canada
CA	Computer Aided
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CKD	Completely Knocked Down
D	Deutschland
DFÜ	Datenfernübertragung
DGM	Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung
DIN	Deutsches Institut für Normung
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin
E	Spanien
EAG	Europäische Atomgemeinschaft
ECU	European Currency Unit
EDI	Electronic Data Interchange
EDIFACT	Electronic Data Interchange for Administration, Transport and Commerce
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Europäische Gemeinschaft
EGKS	Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl
EGV	Vertrag über die Europäische Gemeinschaft
ERP	European Recovery Program
ESt	Einkommensteuer
et al.	und andere



EU	Europäische Union
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
F	Frankreich
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FES	Freiwilliges Export-Selbstbeschränkungsabkommen
FMEA	Fehlermöglichkeiten und -einflußanalyse
FuE	Forschung und Entwicklung
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GB	Großbritannien
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
I	Italien
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinn
i.w.S.	im weiteren Sinn
IKB	Industriekreditbank
ISDN	Integrated Services Digital Network
JiT	Just-in-Time
k.A.	keine Angabe
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KG	Kommanditgesellschaft
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KSt	Körperschaftsteuer
NACE	Nomenclature générale des activités économiques dans les Communautés européennes
ODETTE	Organisation for Data Exchange by Tele Transmission in Europe
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OEM	Original Equipment Manufacturer
p.a.	per annum
SKD	Semi Knocked Down
SVR	Sachverständigenrat (zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung)
SYPRO	Systematik der Wirtschaftszweige des Produzierenden Gewerbes
TQM	Total Quality Management
UK	United Kingdom
USA	United States of America
VDA	Verband der Automobilindustrie e.V.
VDI	Verband Deutscher Ingenieure
VO	Verordnung



# A. Einleitung

## I. Problemstellung

Die Konkurrenzsituation der deutschen Industrieunternehmen auf dem Weltmarkt hat sich durch Sättigungserscheinungen auf Teilmärkten, aber auch durch das Auftreten neuer Konkurrenten verschärft. Zudem verändert sich das Nachfragerverhalten in den westlichen Industrienationen hin zu einer Nachfrage nach individuellen und hochwertigen Produkten, und durch die Öffnung Mittel- und Osteuropas sowie durch die Entstehung neuer Wachstumsregionen im asiatisch-pazifischen Raum erschließen sich riesige neue Absatz- aber auch Beschaffungsmärkte.

Um diesen Marktbedingungen gerecht zu werden, streben die Industrieunternehmen vieler Branchen eine Flexibilisierung der Produktions- und Vermarktungssysteme von Gütern sowie eine Steigerung der Effizienz des Güterausstauschs bei gleichzeitiger Senkung der Kosten an. Neue technische Möglichkeiten, wie sie sich z.B. aus der Anwendung der Mikroelektronik oder der (neuen) Kommunikationstechniken ergeben, werden von den Unternehmen genutzt, um neue Handlungsalternativen im Bereich der Produktion und Organisation zu entwickeln. Die Anpassungsmaßnahmen der Unternehmen stellen eine Form des industriellen Strukturwandels dar, der in einer offenen Volkswirtschaft zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit erforderlich ist.<sup>1</sup> Ein eindrucksvolles Beispiel für einen solchen Strukturwandel in einem komplexen, globalisierten und stark arbeitsteilig organisierten Industriezweig liefert dabei die Automobilindustrie.

---

<sup>1</sup> Vgl. Richter, W. (1992), S. 3.

Für die Automobilindustrie<sup>2</sup> in der Bundesrepublik Deutschland – nach wie vor eine Schlüsselindustrie der deutschen Volkswirtschaft – ergeben sich aus den veränderten Wettbewerbsbedingungen weitreichende Anforderungen. So müssen die Arbeitsteilung bei der Automobilproduktion sowie der Wettbewerb innerhalb der Automobilindustrie mit globalen Maßstäben gemessen werden. Wurde der deutschen Automobilindustrie noch Ende der achtziger Jahre eine mangelnde Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich insbesondere zu ihrer japanischen Konkurrenz attestiert, so haben die zu Beginn der neunziger Jahre von den Unternehmen eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen bereits deutliche Spuren hinterlassen:<sup>3</sup> Festzustellen ist eine zunehmende Fragmentierung und Regionalisierung bzw. Globalisierung von Produktionsprozessen und Dienstleistungsfunktionen und eine Reduktion der Beschäftigung im Inland.<sup>4</sup>

Diese Veränderungen sind als zeitlicher Prozeß anzusehen, der von den strategischen Entscheidungen der Unternehmen abhängig ist. Allerdings ist es notwendig, die Perspektive von einer Betrachtung des einzelnen Unternehmens auf das gesamte Produktionssystem, mit dem das Unternehmen verflochten ist, zu erweitern. In der Automobilindustrie basiert die Umgestaltung der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen darauf, daß die Optimierung des Produktionssystems der Automobilindustrie nicht mehr hauptsächlich durch eine zunehmende Technisierung der Produktion und „Economies of Scale“ erreicht werden kann, sondern verstärkt auf neuen Formen der Organisation des Austausches von Gütern und Informationen im Gesamtsystem beruht. Durch die Ausnutzung von „Economies of Scope“ und „Economies of Variety“ versuchen die Unternehmen, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Der Anpassung der Produkte an individuelle Kundenwünsche kommt eine immer größere Bedeu-

---

<sup>2</sup> Die Automobilindustrie umfaßt die Hersteller von Kraftwagen (zwei- oder mehrspurige Kraftfahrzeuge) und deren Motoren, von Sattelzugmaschinen, Anhängern, Aufbauten, Kraftfahrzeugteilen und -zubehör. Demgegenüber sind Kraftfahrzeuge alle maschinell angetriebenen Straßenfahrzeuge und der Begriff Kfz-Industrie die entsprechend weitere Abgrenzung. Vgl. VDA (1995a), S. 5.

<sup>3</sup> Vgl. für eine umfassende Analyse der US-amerikanischen, europäischen und japanischen Automobilindustrie *Womack, J.P. / Jones, D.T. / Roos, D.* (1991).

<sup>4</sup> So prognostiziert der Verband der Automobilindustrie den Verlust von weiteren 100.000 Arbeitsplätzen in der deutschen Automobilindustrie in den nächsten fünf Jahren. Vgl. *Appel, H.* (1996): Das globale Automobil, in: FAZ, 26.01.1996, Nr. 22, S. 15.

tung zu. Eine Erhöhung der Effizienz der Produktionsprozesse bei den Automobilherstellern ist dann häufig nur noch damit zu erreichen, daß die Optimierung der Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette<sup>5</sup> der Automobilindustrie zur erklärten Strategie der Unternehmensführung wird. Im Einzelfall kann dies dazu führen, daß z.B. im Produktionsbereich komplette (betriebliche) Abteilungen aufgelöst und funktionell (teilweise zusammen mit dem Personal) an Zulieferfirmen übertragen werden.<sup>6</sup> Weiterhin werden solche Lieferanten- und Abnehmerbeziehungen auf den einzelnen Stufen des Wertschöpfungsprozesses angestrebt, die durch Kooperation bei der Entwicklung und gegenseitiges Vertrauen in Qualität und Pünktlichkeit der Leistung und Gegenleistung geprägt sind.<sup>7</sup>

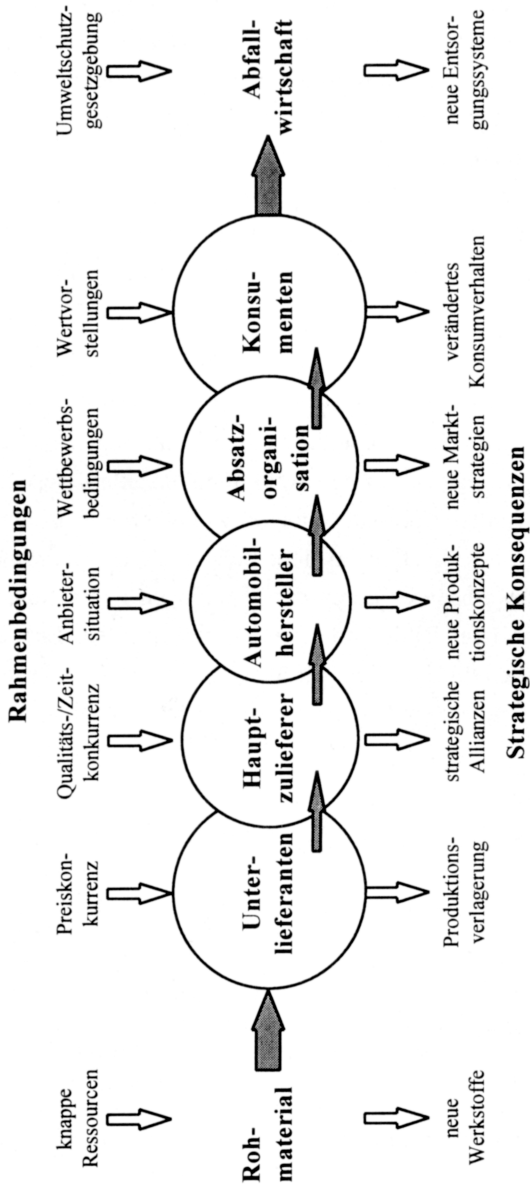
Im Rahmen einer Analyse der strukturellen Veränderungen in der deutschen Automobilindustrie ist es daher zunächst von Interesse, der funktionalen und räumlichen Organisation des Produktionssystems nachzugehen. Neben möglichen Beschäftigungseinbußen bei den Automobilherstellern gestaltet sich insbesondere für das (mittelständisch geprägte) Zulieferwesen in der Bundesrepublik Deutschland die Situation insofern prekär, als es sich außer mit dem zusätzlichen Wettbewerbsdruck durch das Vordringen internationaler Zulieferer – z.B. aus Japan oder Billiglohnländern – und mit dem Entstehen großer Zulieferkonzerne, die aufgrund ihrer Größenvorteile die Wettbewerbssituation erheblich beeinflussen, auch mit neuen, teilweise sehr kostenintensiven Anfor-

---

<sup>5</sup> Zum Begriff der Wertschöpfungskette, der Wertkette und der Wertkettenanalyse vgl. *Porter, M.* (1985), S. 33ff.

<sup>6</sup> Vgl. *Rösner, H.J.* (1995), S. 478. Nach *Benkenstein* hat sich bis 1990 die Fertigungstiefe im Vergleich zu 1985 bei den deutschen Automobilherstellern durchschnittlich nur um ca. 8% verringert, bei einigen Herstellern hat sie sich sogar erhöht. Seit Anfang der 90er Jahre sind allerdings verstärkte Anstrengungen hinsichtlich der Reduktion der Fertigungstiefe zu erkennen. Vgl. dazu *Benkenstein, M.* (1995), S. 180. Stellvertretend für diese Entwicklung seien z.B. die Stichworte Lean Production, Outsourcing, Single, Global oder Forward Sourcing genannt. Darüberhinaus verfügt nahezu jedes deutsche Automobilherstellerunternehmen über sog. Zulieferprogramme mit Inhalten wie Arbeitsplatzoptimierung (beim Zulieferer) oder Qualitätsmanagement. Vgl. o.V. (1994a), S. 27f.

<sup>7</sup> Vgl. *Schumacher, D. et al.* (1995), S. 36. In diesem Zusammenhang kann auch von einer kombinierten Auslagerungs- und Verbundstrategie gesprochen werden. Vgl. *Richter, W.* (1992), S. 2.



Quelle: In Anlehnung an Bertram, H. (1991), S. 218; eigene Darstellung.

Abbildung A-1: Das Produktionssystem der Automobilindustrie



derungen der Hersteller, wie Just-in-Time-Belieferung oder EDV-Vernetzung, konfrontiert sieht. Auch für die Unternehmen der Zulieferindustrie gilt es daher, nach Strategien zu suchen, die zu ihrem Überleben im Wettbewerb beitragen.

In diesem Zusammenhang ist der Ruf nach wirtschaftspolitischen Eingriffen zur Beeinflussung der ökonomischen Rahmenbedingungen – vor allem im Hinblick auf die Sicherung bzw. Schaffung von Arbeitsplätzen in Deutschland – verstärkt zu vernehmen. Ein Konsens über den einzuschlagenden Weg existiert allerdings nicht: Die Vorschläge reichen von der Verbesserung der Kostensituation – und damit der (Preis-)Wettbewerbsfähigkeit – der Unternehmen im Inland bis hin zu einer vorausschauenden Struktur- und Industriepolitik oder einer europäisch koordinierten Politik der Arbeitszeitverkürzung.<sup>8</sup> Darüber hinaus wird häufig auch eine wettbewerbspolitische Einflußnahme gefordert, da die Gefahr gesehen wird, daß die Umsetzung bestimmter Maßnahmen der Automobilhersteller das Resultat von deren Nachfragermacht ist, die dazu eingesetzt wird, Kosten und Risiken auf die Zulieferer zu überwälzen, mit dem Ziel, die eigene Rentabilitätssituation zu verbessern, falls alle anderen innerbetrieblichen Rationalisierungspotentiale bereits ausgeschöpft sind.<sup>9</sup>

Ziel dieser Arbeit soll es sein, die Erfordernisse und Möglichkeiten wirtschaftspolitischer Eingriffe zur Gestaltung des Strukturwandels zu untersuchen. Dazu sollen zunächst die Parameter des Strukturwandels in der Automobilindustrie dargestellt sowie vorhandene Eingriffsmöglichkeiten und Instrumente der Wirtschaftspolitik analysiert werden.

## II. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist insgesamt in fünf Kapitel untergliedert. Im Anschluß an die Einleitung beschäftigt sich das Kapitel B. mit dem strukturellen Wandel in der deutschen Automobilindustrie. Hierzu werden zunächst die grundsätzlichen

---

<sup>8</sup> Vgl. hierzu etwa *Nolte*, D. (1994), S. 533. Im Gegensatz dazu *Rösner*, H.J. (1995) oder die Position des VDA (vgl. VDA (1995b), S. 42ff.). Vgl. auch o.V. (1996): Globalisierung gefährdet den Standort Deutschland nicht, in FAZ: 12.01.1996, Nr. 10, S. 15.

<sup>9</sup> Vgl. z.B. *Doleschal*, R. (1989) oder *Sydow*, J. (1992), S. 158.

Ursachen und Notwendigkeiten des Strukturwandels dargestellt, bevor das eigentliche Untersuchungsobjekt – die Automobil- und Automobilzulieferindustrie – hinsichtlich seiner Eigenschaften definiert und abgegrenzt wird. Ein Überblick über die Entwicklung und die Situation der deutschen Automobil- und Automobilzulieferindustrie anhand ausgewählter Strukturdaten schließt sich an. Die Strategien im Hinblick auf die Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen entlang der Wertschöpfungskette, die den eigentlichen Kern des strukturellen Wandels in der Automobilindustrie ausmachen, sind Gegenstand des letzten Abschnitts dieses Kapitels.

Im Kapitel C. folgt die Ableitung der Konsequenzen, die sich aus dem Strukturwandel in der Automobilindustrie ergeben. Als erstes werden die Veränderungen der Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen dargestellt, die als Folge der Umsetzung der im vorhergehenden Kapitel betrachteten Anpassungsstrategien anzusehen sind. Dazu gehören langfristige vertragliche Vereinbarungen genauso wie die Zunahme der Kooperation und der interorganisationalen Koordination. Inwieweit es den Unternehmen gelingt, das eigentliche Ziel dieser Maßnahmen – die Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit – zu erreichen, und welche Probleme sich bei der Umsetzung ergeben können, wird anschließend betrachtet, bevor eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Beschäftigungswirkungen der strukturellen Veränderungen stattfindet. Den Abschluß dieses Kapitels bildet die Bewertung des Strukturwandels. Dabei werden einerseits durch eine Transaktionskostenbetrachtung, die zur Analyse der institutionellen Effizienz dient, die Effizienzwirkungen der Anpassungsstrategien im gesamten Produktionssystem der Automobilindustrie untersucht, und andererseits werden Machtdifferenzen im Abnehmer-Zulieferer-Verhältnis betrachtet, die einen Hinweis auf wettbewerbspolitische Implikationen des Strukturwandels liefern.

Im Zentrum von Kapitel D. stehen wirtschaftspolitische Optionen zur Gestaltung des Strukturwandels. Zunächst werden in diesem Zusammenhang die allgemeinen (wirtschaftspolitischen) Rahmenbedingungen dargestellt und im Hinblick auf ihre Beeinflußbarkeit analysiert. Von besonderem Interesse sind dabei ausgewählte Rahmenbedingungen der Automobilproduktion, d.h. konkret die Arbeitskosten, die Kapitalkosten und Wechselkurse sowie die Steuern und Abgaben. Darüber hinaus wird die Einflußnahme untersucht, die von der Wett-

bewerbspolitik auf den Strukturwandel ausgeht, und zwar vor allem hinsichtlich eines wettbewerbsbeschränkenden Potentials der Anpassungsstrategien sowie bezüglich anzustrebender Veränderungen des deutschen bzw. europäischen Wettbewerbsrechts. Anschließend werden industriepolitische Maßnahmen – sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene – zur Gestaltung des Strukturwandels in der Automobilindustrie betrachtet und in ihren Wirkungen bewertet.

Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung.

## **B. Struktureller Wandel in der deutschen Automobilindustrie**

### **I. Ursachen und Notwendigkeiten des Strukturwandels**

Arbeitsteilung ist ein wesentliches Merkmal entwickelter Volkswirtschaften. Der gesamte Prozeß der Leistungserstellung umfaßt eine Vielzahl von Aktivitäten, die zu voneinander abgrenzbaren Aktivitäts- bzw. Produktionsstufen zusammengefaßt und einzelnen Wirtschaftsbereichen zugeordnet werden können. Effizienzgewinne, die sich durch Spezialisierungsvorteile infolge der Arbeitsteilung ergeben, dienen dann als ein Ansatz zur Erklärung der Existenz, des Verhaltens und der Veränderung von (spezialisierten) Unternehmen.<sup>1</sup>

Neben dieser „mikroökonomischen Dimension“ der Arbeitsteilung existiert ebenfalls eine „makroökonomische Dimension“, deren Gegenstand internationale Spezialisierungsvorteile sind. Zur Erklärung dieser Art von Spezialisierung wird regelmäßig die Theorie der Ausstattungsvorteile herangezogen, zu verstehen „als das Kontrastieren der durch die Faktorausstattung bestimmten Produktionsmöglichkeiten eines Landes mit den typischen technischen Produktionserfordernissen eines Gutes“<sup>2</sup>. Dadurch, daß sich diese Ausstattungsvorteile im Zeitablauf ändern, etwa weil Länder Realkapital akkumulieren, ihre Humankapitalausstattung sich verändert oder sie ihre Infrastruktur verbessern, ergeben sich quasi zwangsläufig Anpassungserfordernisse, damit das (In-)Land seine (relative) Position im internationalen Wettbewerb um Einkommen und

---

<sup>1</sup> Vgl. Hammes, M. (1994), S. 1f.

<sup>2</sup> Siebert, H. (1989), S. 187. Veranschaulicht wird dies durch folgendes Beispiel: „Man kann zwar Ananas in Alaska anbauen, aber Alaska scheint dafür nicht gerade günstig ausgestattet.“

Arbeitsplätze verteidigen kann.<sup>3</sup> Diese Anpassung ist aber nicht nur Voraussetzung, sondern auch Begleiterscheinung der wirtschaftlichen Entwicklung: Strukturänderungen lösen i.d.R. Impulse für wirtschaftliche Entwicklungs- und Wachstumsprozesse aus, die ihrerseits weitere Anpassungsprozesse der Wirtschaftseinheiten (Unternehmen, Branchen, Sektoren, Volkswirtschaften, Wirtschaftsblöcke) erforderlich machen. Insgesamt führt dies zu einer immerwährenden Veränderung der Strukturen, dem Strukturwandel.<sup>4</sup> Der Strukturwandel selbst wird dabei maßgeblich von den Aktionen und Reaktionen der Unternehmen und der Konsumenten bestimmt und bezieht sich daher gewöhnlich auf „Veränderungen unterhalb der Makroökonomie“<sup>5</sup>. Seine wesentlichen Ursachen findet er in der permanenten Veränderung der politischen, technologischen und ökonomischen Rahmenbedingungen.<sup>6</sup>

Im Hinblick auf die Veränderungen dieser Rahmenbedingungen markiert der Beginn der 90er Jahre den „Aufbruch in eine neue Ära“<sup>7</sup>. Die stattfindenden politischen und ökonomischen Veränderungen üben einen massiven Einfluß auf die Produktionsstrukturen der deutschen Wirtschaft aus. Die deutsche Vereinigung, die Vollendung des europäischen Binnenmarktes sowie die Öffnung Osteuropas gehören genauso zu diesen Veränderungen wie das Auftreten neuer Wettbewerber im südostasiatischen Raum, die Verschärfung der Konkurrenz aus Niedriglohnländern oder ein Technologiewettlauf innerhalb der Triade.<sup>8</sup>

Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene erfährt der Strukturwandel in Deutschland bei einer empirischen Betrachtung seine Entsprechung bspw.<sup>9</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. *Siebert*, H. (1989), S. 187f. Man beachte in diesem Zusammenhang auch den Definitionsansatz des Sachverständigenrates für die internationale Wettbewerbsfähigkeit eines Landes. Vgl. SVR (1981), Tz. 459.

<sup>4</sup> Vgl. *Peters*, H.-R. (1988), S. 11, *Oppenländer*, K.H. (1988), S. 1f.

<sup>5</sup> *Oppenländer*, K.H. (1988), S. 3. Vgl. ebenda, S. 56f. zur Frage nach der mikroökonomischen Fundierung makroökonomischer Veränderungs- und Wachstumsprozesse.

<sup>6</sup> Vgl. *Peters*, H.-R. (1988), S. 11.

<sup>7</sup> *Hummel*, M. et al. (1996), S. XXII.

<sup>8</sup> Vgl. *Hummel*, M. et al. (1996), S. XXII.

<sup>9</sup> Vgl. *Siebert*, H. (1989), S. 189ff., *Hax*, H. (1989), S. 371ff.

- im Schrumpfen einzelner Wirtschaftszweige,
- in Unternehmensgründungen und -stillegungen,
- im Auftreten und der Weiterentwicklung multinationaler Unternehmen,
- in Veränderungen der Direktinvestitionsbilanz und der Struktur der internationalen Patentbilanz sowie der Zusammensetzung des Export- und Importgüterspektrums oder
- in Verlagerungen der Beschäftigung zwischen Sektoren und Wirtschaftsbereichen.

Einzelwirtschaftlich gehen diesen Entwicklungen Anpassungsmaßnahmen auf der Ebene der Unternehmen voraus. Dabei ist nicht nur die Produktion standardisierter (Industrie-)Produkte betroffen, die durch eine hohe Arbeits- oder Kapitalintensität gekennzeichnet sind, sondern auch Produkte, die neben der Kapitalintensität Economies of Scale aufweisen, wie dies z.B. bei der Produktion von Kraftfahrzeugen der Fall ist.<sup>10</sup>

So gesehen, bilden die Veränderungen der Liefer- und Leistungsbeziehungen in der Automobilindustrie die wesentliche Grundlage des Strukturwandels in diesem Wirtschaftszweig. Gleichzeitig verdeutlichen die vorhergehenden Ausführungen, daß eine Untersuchung struktureller Veränderungen auf mehreren Ebenen möglich ist: Nämlich auf gesamtwirtschaftlicher Ebene einerseits sowie auf der Ebene einzelwirtschaftlicher Maßnahmen und deren Auswirkungen andererseits. Hinsichtlich der Auseinandersetzung mit den wettbewerbspolitischen Folgen des Strukturwandels in der Automobilindustrie, in deren Zentrum zwangsläufig das Verhalten einzelner Unternehmen stehen muß, und aufgrund der Tatsache, daß die Vielfalt der beobachtbaren Einzelprozesse als Basis struktureller Veränderungen regelmäßig eine aussagekräftige Aggregation verhindert,<sup>11</sup> sollen im Rahmen dieser Untersuchung zunächst die einzelwirtschaftlichen Anpassungsvorgänge in der deutschen Automobilindustrie näher untersucht werden.

---

<sup>10</sup> Vgl. Siebert, H. (1989), S. 188.

<sup>11</sup> Vgl. Oppenländer, K.H. (1988), S. 57.

## II. Begriff und Abgrenzung der Automobil- und Automobilzulieferindustrie

Die Automobilindustrie umfaßt die Hersteller von Kraftwagen (zwei oder mehrspurige Kraftfahrzeuge) und deren Motoren, von Sattelzugmaschinen, Anhängern, Aufbauten, Kraftfahrzeugteilen und -zubehör.<sup>12</sup> Diese Abgrenzung entspricht in etwa der Kennziffer 34 („Bau von Kraftwagen und deren Einzelteilen“) der allgemeinen Systematik der Wirtschaftszweige der Europäischen Union (NACE).<sup>13</sup> In der amtlichen Statistik des Statistischen Bundesamtes wurde die Automobilindustrie gemäß der Systematik der Wirtschaftszweige (SYPRO) bis 1995 unter der Kennziffer 33 mit den Herstellern von Kraft- und Fahrrädern und den Betrieben des Kfz-Reparaturgewerbes zum Wirtschaftszweig „Straßenfahrzeugbau, Reparatur von Kfz usw.“ zusammengefaßt.<sup>14</sup> Danach existierten im Jahr 1994 (1991) in diesem Wirtschaftszweig in Deutschland 2.206 (3.011; -26,7%) Betriebe mit 785.000 (981.000; -20%) Beschäftigten, die einen Umsatz von 264.474 Mio. DM (290.880 Mio. DM; -9%) erwirtschafteten.<sup>15</sup>

Für eine Analyse der Liefer- und Leistungsbeziehungen in der deutschen Automobilindustrie ist diese Abgrenzung wenig operabel. Während sich über Anzahl und Bedeutung der Unternehmen, die als „Hersteller von Kraftwagen und deren Motoren“ anzusehen sind, relativ schnell Einigkeit erzielen läßt, gelingt dies im Bereich der Zulieferunternehmen nicht. Im folgenden soll daher auf eine eingehende Beschäftigung mit den Automobilherstellern verzichtet

---

<sup>12</sup> Vgl. VDA (1995a), S. 5.

<sup>13</sup> Früher Kennziffer 35. Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1991a), S. 13-1. NACE: *Nomenclature générale des activités économiques dans les Communautés européennes*; vgl. Polte, V. (1994), S. 95.

<sup>14</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (1996), S. 7, 193. Seit dem 01.01.1995 wird die Systematik der Wirtschaftszweige des Produzierenden Gewerbes (SYPRO) durch die „Klassifikation der Wirtschaftszweige“ ersetzt. Im Rahmen einer internationalen Harmonisierung wird die Automobilindustrie nun in Anlehnung an das NACE-System der EU unter der Kennziffer 34 „Kraftwagen und Kraftwagenteile“ geführt. Vgl. Stock, G. (1994), S. 184f. sowie Polte, V. (1994), S. 89ff.

<sup>15</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (1996) sowie (1993). Zahlen in Klammern gelten jeweils für 1991.



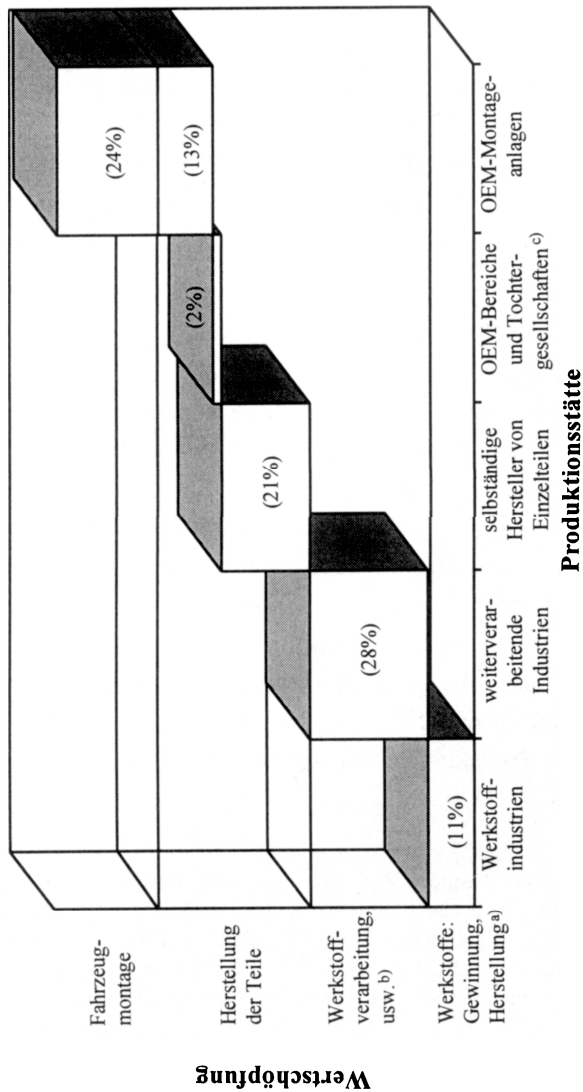
werden, statt dessen sollen die Unternehmen der Zulieferindustrie eher im Mittelpunkt des Interesses stehen, wenngleich aufgrund der wechselseitigen Beziehungen zwischen Abnehmern und Lieferanten die Automobilhersteller natürlich eine entscheidende Rolle spielen.

Eine einheitliche Abgrenzung des Begriffs Zulieferunternehmen existiert in der Literatur nicht. Fest steht, daß es sich bei einer Zulieferung um einen speziellen Aspekt der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung handelt. Demzufolge können unter dem Begriff Zulieferunternehmen solche Unternehmen subsumiert werden, die ein Produkt oder eine Leistung für ein in der Wertschöpfungskette nachgelagertes Unternehmen erbringen. Das Produkt oder die Leistung erfüllt die volle Eigenschaft erst durch die Integration in andere Leistungen oder Produkte beim (End-)Abnehmer.<sup>16</sup> Da jedoch die Zulieferunternehmen im betrachteten Fall nicht nur an die Automobilhersteller liefern, sondern aufgrund der Komplexität der benötigten Leistungen häufig an andere Zulieferunternehmen einer höheren Wertschöpfungsstufe, erscheint eine weitere hierarchische Unterteilung der Zulieferindustrie sinnvoll.

Auch die weitere Unterteilung der Zulieferunternehmen ist in der Literatur nicht eindeutig gelöst. Während eine Abgrenzung von „Lieferanten im engeren Sinne“ und „Vor- und Grundstofflieferanten“ einheitlich zu finden ist, existieren verschiedene Definitionen des Begriffs „Lieferanten im engeren Sinne“ (hinsichtlich der Unterteilung vgl. auch Abbildung B-1). Eine solche Unterteilung wird zusätzlich dadurch erschwert, daß die Automobilzulieferindustrie sowohl bezüglich der Branchenzugehörigkeit als auch der Größenstruktur äußerst heterogen ist, d.h. eine Einteilung in homogene Unternehmensgruppen extrem schwierig ist. Als Ansatzpunkte können jedoch z.B. die Existenz von (direkten) Vertragsverhältnissen mit den Automobilherstellern, die rechtliche und kapitalmäßige Selbständigkeit der Zulieferunternehmen oder der Umsatz-

---

<sup>16</sup> Vgl. *Abend*, J.M. (1992), S. 7f., *Rauscher*, B. (1993), S. 19 oder *Hamer*, E. (1988), S. 78.



Anmerkung: <sup>a)</sup> Einschließlich Stahl- und NE-Metallgewinnung, Kunststoff-, Textil- und Lackherstellung

<sup>b)</sup> Einschließlich Universaltteile, Halbfabrikate und Einzelteile

<sup>c)</sup> OEM: Original Equipment Manufacturer (zur Erstausrüstung hergestellte und gelieferte Teile und Leistungen)

Quelle: Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1991a), S. 13-20; eigene Darstellung.

Abbildung B-1: Kraftfahrzeugteile und Zubehör

anteil von Zulieferprodukten an die Automobilindustrie gemessen am Gesamtumsatz dienen.<sup>17</sup>

Vor diesem Hintergrund soll daher im folgenden allgemein unter einem Automobilzulieferer ein Unternehmen verstanden werden,

- dessen Produkte erst durch An- oder Einbau marktfähig werden;
- das im operativen Geschäft unabhängig von seinen Hauptabnehmern ist;
- dessen Zulieferanteil an die Automobilindustrie am Gesamtumsatz mindestens 30% beträgt.<sup>18</sup>

Hinsichtlich der weiteren Einteilung der Automobilzulieferunternehmen erscheinen in bezug auf die dargestellten Eigenschaften der Zulieferindustrie sowohl die Branchenzugehörigkeit als auch das Produktprogramm als (unmittelbare) Unterscheidungskriterien ungeeignet: Es müßte eine Vielzahl kleinster Gruppen gegeneinander abgegrenzt werden. Im Vergleich zur allgemeinen Abnehmer-Zulieferer-Beziehung treten im Automobilbereich einige besondere Merkmale auf. Die Teile und Module werden vielfach für das jeweilige Produkt des Abnehmers, d.h. des entsprechenden Automobilherstellers, konstruiert und produziert. Es handelt sich also in diesen Fällen um nicht standardisierte, speziell auf den Abnehmer zugeschnittene Produkte,<sup>19</sup> auf deren Erfolg die Zulieferer keinen direkten Einfluß nehmen können, weil er stark vom Entwicklungs- und Produktrisiko des Automobilherstellers abhängig ist.

---

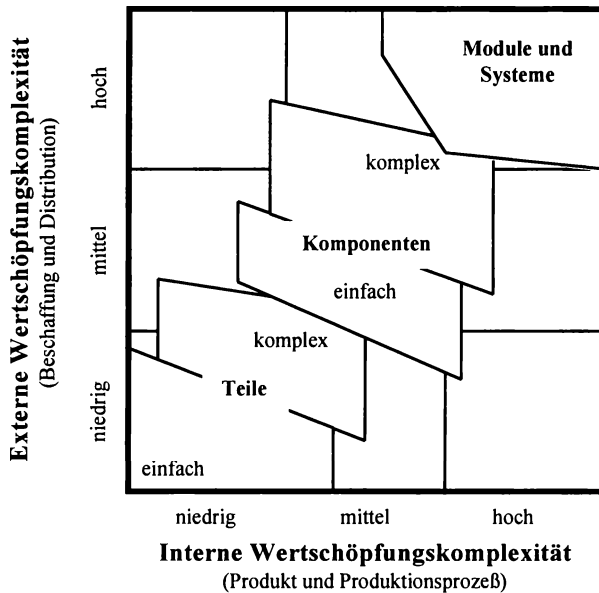
<sup>17</sup> Während z.B. *Friedrich* sämtliche Zulieferer, die nicht Vorlieferanten sind, als Zulieferer im engeren Sinne bezeichnet (vgl. *Friedrich*, R. (1994), S.13), orientieren sich andere Autoren bei ihrer Abgrenzung an dem Verhältnis zum Automobilhersteller, z.B. aufgrund der Existenz eines direkten Vertragsverhältnisses, so daß man zu einer Einteilung Direktzulieferer und Sublieferant gelangt. Auch eine Unterscheidung zwischen Hersteller oder Zulieferer ist bei manchen Unternehmen schwierig, wenn sie selbst Endprodukte in nicht unerheblichem Umfang produzieren. Als Beispiel hierfür kann etwa die Grammer AG dienen, die sowohl Autositze an die Automobilhersteller liefert als auch Bürosessel herstellt. Die Berücksichtigung rechtlicher und kapitalmäßiger Verflechtungen erscheint nur im Zusammenhang mit der Abhängigkeit vom Mehrheitseigentümer im operativen Geschäft interessant. Vgl. *Fieten*, R. (1991), S. 16 oder *Abend*, J.M. (1992), S. 8, 125.

<sup>18</sup> Vgl. *Iber-Schade*, A. (1985), S. 97f.

<sup>19</sup> Vgl. *Fieten*, R. (1991), S. 17. Sowohl Zulieferer als auch Automobilhersteller bemühen sich verstärkt, gleiche Teile in mehreren Modellen gleichzeitig zu verwenden (Gleichteilestrategie). Zur Standardisierung bei Zulieferern vgl. *Moll*, P.P. (1996), S. 16.

Ein weiteres spezielles Merkmal ist die oligopolistische Abnehmerstruktur: Weltweit stehen mehrere Tausend Zulieferunternehmen 17 großen Automobilkonzernen gegenüber.<sup>20</sup>

Eine Alternative bietet daher die Einteilung der Unternehmen nach dem Grad ihrer externen und internen Wertschöpfungskomplexität.<sup>21</sup> Die interne Wertschöpfungskomplexität bezieht sich direkt auf das Produkt und den Produktionsprozeß, indem z.B. das Technologieniveau und die Variantenvielfalt eines Produkts oder der technologische Anspruch der angewandten Produktionsverfahren berücksichtigt werden. Demgegenüber berücksichtigt die externe Wertschöpfungskomplexität maßgeblich den Koordinationsaufwand im Beschaffungs- und Distributionsprozeß.



Quelle: DGM (1994), S. 6; eigene Darstellung.

Abbildung B-2: Einteilung der Zulieferunternehmen

<sup>20</sup> Vgl. o.V. (1995a), S. 123.

<sup>21</sup> Vgl. Berger, R. (1994), S. 5.

Nach dieser Einteilung ergeben sich zunächst drei unterschiedliche Kategorien von Automobilzulieferunternehmen: Teilehersteller, Komponentenhersteller und System- und Modulhersteller. Abbildung B-2 verdeutlicht dies graphisch. Auf der niedrigsten Stufe stehen die Teilehersteller, die ein wenig komplexes, zusammenhängendes, aus einem Werkstoff bestehendes Teil produzieren. Beispiele hierfür sind Ventile oder Federn. Die nächste Stufe bilden die Komponentenhersteller. Sie verfügen im Vergleich zu den Teileherstellern über weitergehende Möglichkeiten der Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, z.B. durch unterschiedliche Leistungsmerkmale von Produkten einer Produktgruppe. Die System- und Modulhersteller schließlich beliefern die Automobilproduzenten i.d.R. direkt, wobei die von ihnen hergestellten Produkte funktional (System) oder physisch (Modul) abgrenzbar sind.<sup>22</sup>

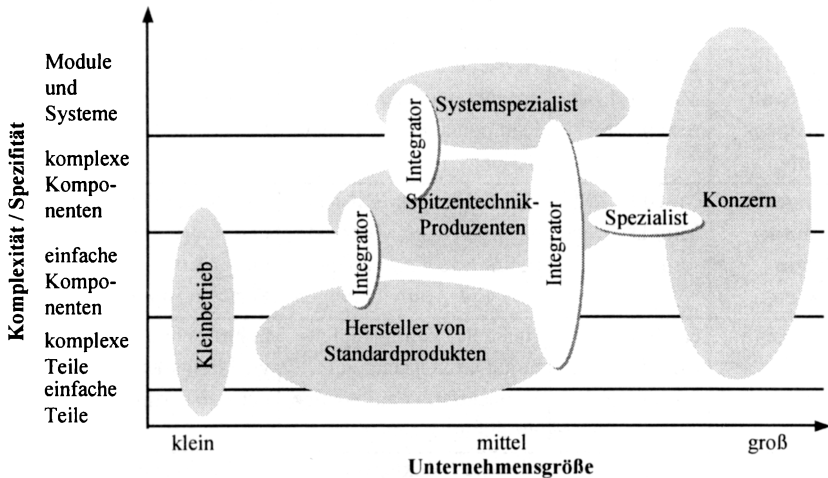
In einem weiteren Schritt ist es erforderlich, die zunächst abstrakten Begriffe interne und externe Wertschöpfungskomplexität näher zu konkretisieren und ein Konzept zu entwickeln, das eine Typisierung der Unternehmen anhand qualitativ und quantitativ nachvollziehbarer Größen zulässt. Dazu bietet sich zum einen die Unternehmensgröße an, die durch Umsatz und Mitarbeiterzahl gemessen werden kann. Sie ist mitentscheidend dafür, inwieweit sich ein Unternehmen aktiv auf Strukturveränderungen und die damit verbundenen Anforderungen einstellen kann. Vereinfachend gibt sie Auskunft über die Voraussetzungen (z.B. Kapitalkraft, FuE-Potential, Marktstellung), den Strukturwandel aus eigener Kraft bewältigen zu können. Auf der anderen Seite liefert die Gegenüberstellung von interner und externer Wertschöpfungskomplexität eine Variation von Produkt- und Produktionsmerkmalen, die vom Hersteller einfacher Teile bis hin zu Modul- und Systemproduzenten reicht. Die Komplexität lässt sich dann z.B. durch die Spezifität der erforderlichen Investitionen, den fahrzeugspezifischen Anpassungsbedarf des entsprechenden Produkts oder das (vertragliche) Verhältnis der Zulieferunternehmen zu ihren Abnehmern beschreiben.

Empirisch lassen sich in Abhängigkeit vom Komplexitätsgrad und der Unternehmensgröße im wesentlichen fünf Typen von Zulieferunternehmen identifizieren (vgl. auch Abbildung B-3): Kleinbetriebe, Hersteller von Standard-

---

<sup>22</sup> Vgl. DGM (1994), S. 6ff.

produkten, Spitzentechnikproduzenten bei Komponenten, Systemspezialisten und Konzerne im Zulieferbereich. Diese relativ homogenen Unternehmensgruppen werden überlagert von Integratoren und Spezialisten, deren Zugehörigkeit zu einer Gruppe allein durch Größe und Komplexität nicht eindeutig bestimmt werden kann.



Quelle: In Anlehnung an DGM (1994), S. 38; eigene Darstellung.

Abbildung B-3: Typisierung von Zulieferunternehmen nach Komplexitätsgrad und Unternehmensgröße

Tabelle B-1 gibt einen Überblick über typische Merkmale der Unternehmen, die in den einzelnen Gruppen zusammengefaßt sind. Problematisch bleibt trotz dieser Abgrenzung die jedem Unternehmen eigene Verteilung der Erfolgsfaktoren, die letzten Endes über die tatsächliche Anpassungsfähigkeit an strukturelle Veränderungen entscheidet. Darüberhinaus besteht eine gegenseitige Abhängigkeit zwischen Unternehmensgröße und Komplexitätsgrad, die dazu führt, daß diese Größen bei der Analyse der Liefer- und Leistungsbeziehungen sowie des Anpassungsverhaltens jeweils fallweise einzeln zu überprüfen sind.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Vgl. DGM (1994), S. 39, ähnlich bei Bertram, H. (1991), S. 224. So werden i.d.R. Kleinbetriebe aufgrund mangelnder Kapitalkraft nicht in der Lage sein, solche

Tabelle B-1

**Merkmale der Typen von Zulieferunternehmen**

	<b>Größe</b>	<b>Produktprogramm</b>	<b>Besondere Merkmale</b>
<b>Kleinbetrieb</b>	bis ca. 30 Mio. DM Jahresumsatz	Hersteller von Standardteilen und einfachen Komponenten	schlanke Organisation, flexibel, wenige Fertigungsstufen, Kompetenz in der Betriebsmittelentwicklung
<b>Hersteller von Standardprodukten</b>	ca. 30 - 150 Mio. DM Jahresumsatz	Hersteller von Standardprodukten (Teile und Komponenten) in großen Serien	große Kompetenz in Fertigung und innerbetrieblicher Logistik (Massenfertigung)
<b>Spitzen technik-Produzenten</b>	ca. 100 - 200 Mio. DM Jahresumsatz	Hersteller technisch sehr anspruchsvoller Produkte (komplexe Komponenten), Eigenentwicklungen	ausgeprägte FuE-Stärke und / oder spezielles Fertigungs-Know-how; große Fertigungstiefe
<b>Systemspezialisten</b>	ca. 200 - 400 Mio. DM Jahresumsatz	Hersteller von Komplettmodulen / -systemen, Konzentration auf wenige Produktgruppen	hohes, sehr spezielles Entwicklungs-Know-how; geringe Fertigungstiefe
<b>Konzerne</b>	konsolidiert über 500 Mio. DM Jahresumsatz	breites Produktspektrum; Schwerpunkte bei hochkomplexen Modulen und Systemen	Internationale Präsenz, Firmenname hat Markencharakter, vertikal integrierte Tochtergesellschaften

Quelle: In Anlehnung an DGM (1994), S. 39; eigene Darstellung

### **III. Strukturdaten und Entwicklung der deutschen Automobilhersteller und der Automobilzulieferindustrie**

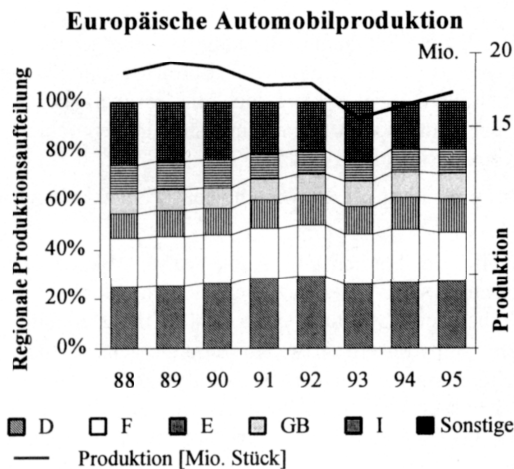
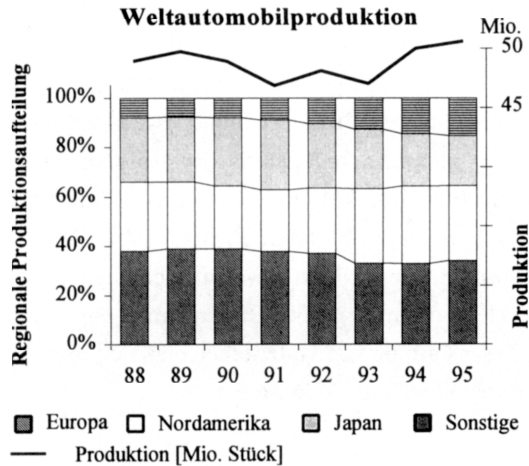
#### *1. Produktion, Umsatz und Beschäftigung*

Gemessen an den Produktionszahlen der Automobilhersteller bildet Europa vor Nordamerika und Japan die bedeutendste Produktionsregion für Kraftfahrzeuge, wobei 1994 mit ca. 50 Mio. produzierten Einheiten weltweit ein Anstieg

Komponenten zu fertigen, die z.B. hohe FuE-Investitionen erfordern. Dagegen ist es einem Konzern grundsätzlich möglich, auch einfachste Teile selbst zu erstellen.



von über 5% gegenüber 1993 erreicht wurde. Innerhalb Europas wiederum ist Deutschland mit 26,5% (1994) der stärkste Kfz-Produzent.<sup>24</sup>



Quelle: VDA (1993), S. 360, VDA (1995a), S. 321; eigene Berechnung und eigene Darstellung.

Abbildung B-4: Verteilung der Automobilproduktion nach Produktionsregionen

<sup>24</sup> Zahlen aus VDA (1995a), S. 321; eigene Berechnung.

Abbildung B-4 gibt einen Überblick über die regionale Verteilung der Automobilproduktion sowie über deren Entwicklung seit 1988.<sup>25</sup>

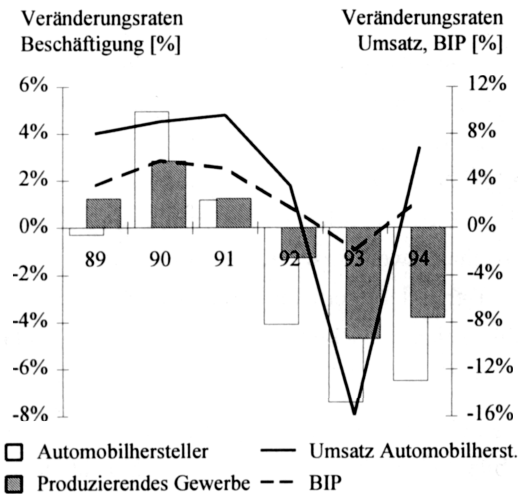
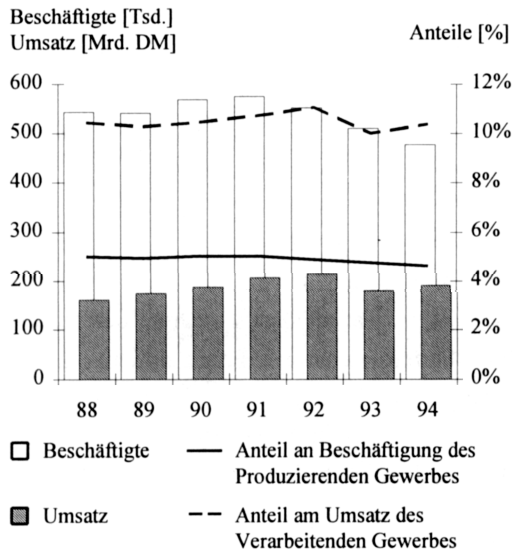
Von den deutschen Herstellern wurden 1994 fast 4,4 Mio. Kraftfahrzeuge in Deutschland – davon rund 4,1 Mio. Pkw und Kombi sowie etwa 0,3 Mio. Nutzkraftwagen –<sup>26</sup> und weitere 2,2 Mio. Einheiten an ausländischen Produktionsstandorten hergestellt. Der Bruttoproduktionswert der Automobilhersteller belief sich dabei im gleichen Jahr gemäß der Abgrenzung des statistischen Bundesamtes auf ca. 148 Mrd. DM, und es wurden von den deutschen Herstellern von Kraftwagen und deren Motoren etwa 192 Mrd. DM umgesetzt. Insgesamt ist die Situation auf dem Markt für Kraftfahrzeuge als Oligopol anzusehen, in dem eine kleine Gruppe großer Unternehmen eine beherrschende Stellung besitzt. Zu dieser Gruppe von Unternehmen zählen in Deutschland BMW, Ford, Mercedes-Benz, Opel und Volkswagen.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Der im Vergleich zur Weltautomobilproduktion verzögerte – dann jedoch um so stärker auftretende – konjunkturelle Einbruch in Europa ist u.a. auf den Wiedervereinigungsboom zurückzuführen. Dies erklärt auch die vorübergehende Ausweitung des Produktionsanteils der deutschen Automobilindustrie in den Jahren 1991 und 1992. Vgl. Europäische Kommission (1994), S. 53.

<sup>26</sup> Zur Abgrenzung der Begriffe Pkw/Kombi bzw. Nutzkraftwagen vgl. z.B. VDA (1995a) oder (1995b).

<sup>27</sup> VW einschließlich der Marken VW, Audi, Seat und Skoda. Die Position des Nischenherstellers Porsche ist im Vergleich zu den anderen Unternehmen zu vernachlässigen. Problematisch bei der Bewertung der Umsätze der Herstellerunternehmen, bei denen es sich generell um Konzerne bzw. Konzernunternehmen handelt, sind die Vorschriften zur Konsolidierung von Tochtergesellschaften und verbundenen Unternehmen. Z.B. ist es der Volkswagen AG möglich, die Beteiligung an VW Shanghai (Umsatz 1994: 2,3 Mrd. DM) aus der Gewinn- und Verlustrechnung und damit den Umsatzerlösen komplett herauszunehmen. Vgl. o.V. (1996): Gemeinschaftsunternehmen erscheinen nur unvollkommen in der Bilanz, in: FAZ, 26.03.1996, Nr. 73, S. 27. Zu beachten sind auch unterschiedliche Abgrenzungen der amtlichen Statistik: *Angaben für Betriebe* (Aufbereitung der Ergebnisse nach örtlichen Betriebseinheiten; Zurechnung des gesamten Betriebs zu dem SYPRO-Zweig, in dem das Schwergewicht des Betriebs – gemessen an den Beschäftigtenzahlen – liegt), *Angaben für fachliche Betriebsteile* (Aufteilung der Ergebnisse der fachlichen Betriebsteile kombinierter Betriebe auf die verschiedenen SYPRO-Zweige) und *Angaben für Unternehmen* (Zurechnung der Ergebnisse zu dem SYPRO-Zweig, in dem der wirtschaftliche Schwerpunkt des Unternehmens liegt). Grundlage für die Umsatzzahlen bilden die *Angaben für Unternehmen*.



Quelle: VDA (1993), VDA (1995a), SVR (1995); eigene Berechnung und eigene Darstellung.

Abbildung B-5: Entwicklung des Umsatzes und der Beschäftigung bei den Automobilherstellern (1988-1994)

Wie Abbildung B-5 zeigt, sind die Umsätze der Automobilhersteller bis 1991 mit jährlichen Wachstumsraten von über 8% – und damit deutlich stärker

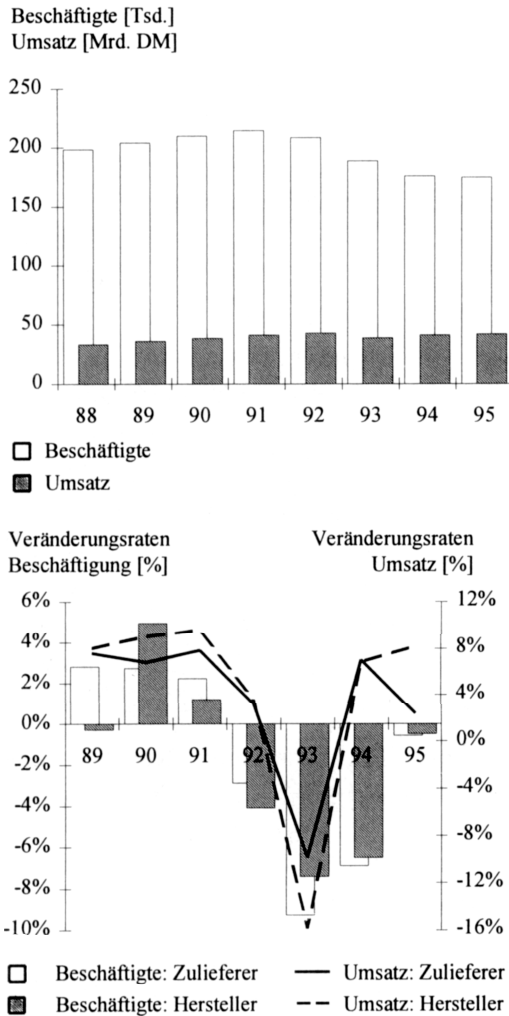
als das BIP – gestiegen. Bereits 1992 verlangsamte sich dieser Anstieg, und 1993 mußten Umsatzeinbußen von nahezu 16% gegenüber dem Vorjahr hingenommen werden, die jedoch 1994 zu einem guten Teil wettgemacht werden konnten. Der Umsatzanteil der Automobilhersteller am Gesamtumsatz des Verarbeitenden Gewerbes von durchschnittlich über 10% nahm dementsprechend bis 1992 zu. Daraus läßt sich erkennen, daß bis zu diesem Zeitpunkt die Umsätze der Automobilhersteller stärker gestiegen sind als bei den übrigen Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes, was nicht zuletzt auf die durch die deutsche Wiedervereinigung ausgelöste Zunahme der Nachfrage nach Kraftfahrzeugen zurückzuführen ist. In der Folge dieser – durch Sondereinflüsse bewirkten und verlängerten – Hochphase wurden die deutschen Hersteller dann 1993 um so stärker von dem in anderen Produktionsregionen (vgl. dazu auch Abbildung B-4) bereits deutlich früher eintretenden konjunkturellen Rückgang getroffen.

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei Betrachtung der Beschäftigtenzahlen der Herstellerunternehmen, die bis 1991 zugenommen haben. Bereits mit der Verlangsamung des (Umsatz-)Wachstums 1992 kam es jedoch zu einer deutlichen Freisetzung von Arbeitskräften, die sich 1993 verstärkte und auch 1994 noch anhielt. Insgesamt hat sich der Umfang der Beschäftigung bei den Automobilherstellern im Vergleich zu 1991 um fast 20% reduziert und lag 1994 bei knapp 480.000 Beschäftigten. Ein Vergleich der Umsatz- und Beschäftigungsanteile am gesamten Wirtschaftszweig bzw. der Veränderungsraten von Umsatz und Beschäftigung der Herstellerunternehmen zeigt auch, daß die Automobilhersteller den konjunkturellen Abschwung zu tiefgreifenden strukturellen Veränderungen genutzt haben.

Schwieriger als bei den Herstellern gestaltet sich eine quantitative Darstellung der Automobilzulieferindustrie. Die Ursache hierfür liegt u.a. in der bereits erwähnten heterogenen Verteilung der Branchenzugehörigkeit der Zulieferunternehmen. Die Folge sind stark schwankende Angaben bezüglich Umsätzen und Beschäftigung.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. z.B. *Fieten, R. / Schmidt, A.* (1994), S. 16, Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1992a), S. 7ff. oder Scientific Consulting (1995), S. 18ff.



Quelle: VDA (1993), VDA (1994a), VDA (1996a); eigene Berechnung und eigene Darstellung.

Abbildung B-6: Entwicklung des Umsatzes und der Beschäftigung bei den Automobilzulieferern (1988-1995)

Neben dem Wirtschaftszweig „Herstellung von Teilen für Kraftwagen und -motoren“ (SYPRO 3314) tätigen eine Vielzahl anderer Branchen nicht unerhebliche Umsätze mit der Automobilindustrie. Der offiziellen Statistik zufolge

gab es 1994 in Deutschland 433 Zulieferunternehmen mit rund 185.000 Beschäftigten, die einen Umsatz von 42 Mrd. DM erwirtschafteten. Bei dieser Abgrenzung wird jedoch ein großer Teil der Automobilzulieferer wie Reifenhersteller, Batteriehersteller, Kunststoffteilehersteller oder Hersteller von elektronischen Bauteilen nicht berücksichtigt.<sup>29</sup> Andere Schätzungen, in denen auch die Umsätze branchenfremder Unternehmen berücksichtigt werden, kommen auf eine Anzahl von 2.000 bis 4.000 Zulieferunternehmen von Erstausrüstungsteilen für die Automobilhersteller und eine Vielzahl weiterer Unternehmen, die indirekt an die Automobilindustrie liefern. Darüberhinaus sind bei diesen Zulieferern alle möglichen Unternehmenstypen vertreten – vom Familienbetrieb bis zum international operierenden Großkonzern. Abbildung B-6 zeigt die Entwicklung des Umsatzes und der Beschäftigung in diesem Wirtschaftszweig sowie deren Veränderungsraten, und zwar gemäß der Abgrenzung des Statistischen Bundesamtes.<sup>30</sup> Aufgrund der für diese Darstellung gewählten engen Abgrenzung des Zulieferbereichs zeigt sich deutlich die starke Abhängigkeit zwischen Automobilherstellern und deren Lieferanten: So weisen die Veränderungsraten von Umsatz und Beschäftigung bei Herstellern und Zulieferern nahezu den gleichen Verlauf auf (gegenüber einem deutlich anderen Verlauf z.B. im Vergleich zur Veränderungsrate des BIP; vgl. Abbildung B-5).

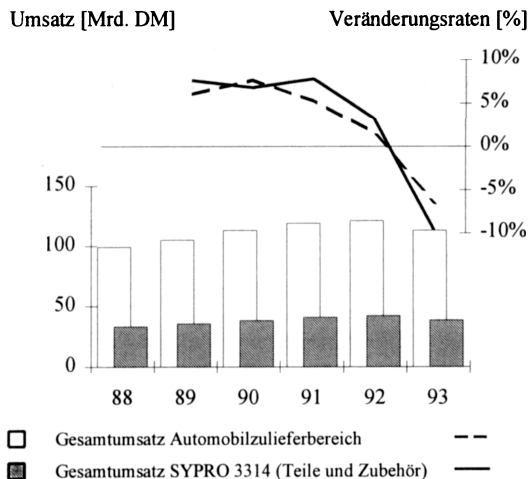
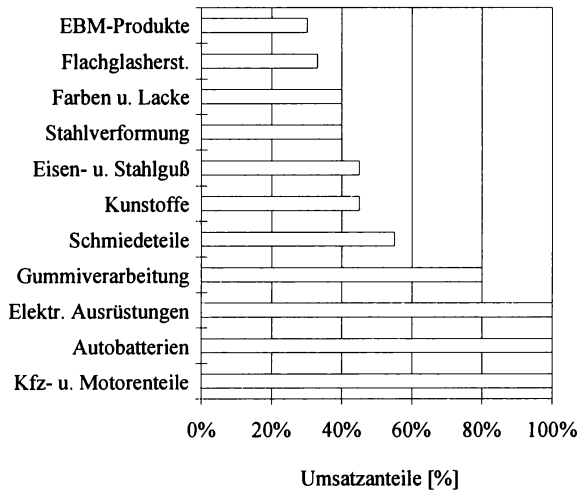
Ein anderes Bild ergibt sich, wenn zusätzlich die Umsätze branchenfremder Unternehmen berücksichtigt werden, wobei als Ansatzpunkte allerdings nur Schätzungen dienen können. Eine mögliche Vorgehensweise besteht darin, auf

---

<sup>29</sup> Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1992a), S. 8 sowie *Doleschal*, R. (1989), S. 161, *Doleschal*, R. (1991), S. 36ff. und DGM (1994), S. 9f. sowie Scientific Consulting (1995), S. 18.

<sup>30</sup> Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1992a), S. 8. Unter diesen Großkonzernen gibt es solche, die nur mit einem geringen Anteil ihres Umsatzes am Automobilgeschäft beteiligt sind (z.B. Siemens, Hoechst, BASF oder Bayer) und solche, die überwiegend für die Automobilhersteller arbeiten (z.B. Bosch, Hella oder Continental). Aber auch solche Zulieferunternehmen, die nicht in direktem Kontakt mit den Automobilherstellern stehen, sondern an in der „Zulieferpyramide“ über ihnen stehende Unternehmen liefern, sind i.d.R. direkt von den Entwicklungen bei den Automobilherstellern abhängig. Zum Begriff der Zulieferpyramide vgl. z.B. *Womack*, J.P. / *Jones*, D.T. / *Roos*, D. (1991), *Schindele*, S. (1996), S. 110ff. oder *Hess*, J. (1992a), S. 15. Zur Ermittlung der Umsatzanteile anderer Branchen mit der Automobilindustrie vgl. Scientific Consulting (1995), S. 18f.

der Grundlage der vom Statistischen Bundesamt ermittelten Gesamtumsätze der einzelnen Wirtschaftszweige sowie entsprechenden Schätzungen für die Umsatzanteile dieser Branchen mit der Automobilindustrie einen Gesamtumsatz des Zulieferbereichs der deutschen Automobilindustrie zu bestimmen.



Quelle: *Fieten, R. / Schmidt, A. (1994), S. 16, Scientific Consulting (1995), S. 19, VDA (1996b); eigene Darstellung.*

Abbildung B-7: Prozentuale Umsatzanteile wichtiger Branchen und Umsatzentwicklung im Automobilzulieferbereich

Dabei sind zunächst die Branchen zu identifizieren, die einen nennenswerten Umsatz mit der Automobilindustrie tätigen und sodann die relevanten Umsatzanteile zu schätzen. Auf diesem Weg läßt sich ein Umsatz im Automobilzulieferbereich für 1993 von ca. 113 Mrd. DM ermitteln. Abbildung B-7 zeigt die so bestimmten prozentualen Umsatzanteile von Herstellern bestimmter Produktgruppen mit der Automobilindustrie und die Entwicklung des sich daraus ergebenden Umsatzes.<sup>31</sup>

Problematisch bleibt eine solche Vorgehensweise auf jeden Fall, und eine Abschätzung der Anzahl der Beschäftigten, die direkt von der Automobilindustrie abhängig sind, erweist sich auf diesem Weg nicht zuletzt aufgrund der heterogenen Betriebsgrößenstruktur als quasi unmöglich.<sup>32</sup>

## 2. Größenstruktur der Zulieferunternehmen

Wenngleich häufig von der mittelständischen Struktur der Automobilzulieferindustrie in Deutschland als deren typischem Merkmal die Rede ist, kann festgestellt werden, daß dies allgemein für die Struktur der westdeutschen Wirtschaft gilt: 66% aller deutschen Arbeitnehmer sind bei Firmen mit weniger als 500 Mitarbeitern beschäftigt, in der Automobilzulieferindustrie liegt dieser Anteil bei 64%.<sup>33</sup> Allerdings gibt es hinsichtlich der mittelständischen Prägung einige wichtige Ausnahmen, d.h. solche Bereiche, in denen Großunternehmen dominieren, und zwar insbesondere dann, wenn die Stückkostendegression

---

<sup>31</sup> Vgl. Scientific Consulting (1995), S. 19f. Unter Berücksichtigung des Einkaufsvolumens der sieben in Deutschland produzierenden Automobilhersteller von 95,3 Mrd. DM (1993) und einem durchschnittlichen Anteil von im Ausland bezogenen Teilen von etwa 20% beziehen diese Unternehmen ca. 76 Mrd. DM bei deutschen Zulieferunternehmen. Aufgrund eines relativ hohen Anteils an Auslandsumsätzen (bei den großen Zulieferunternehmen; z.B. Bosch: 54%, vgl. o.V. (1994b), S. 36) erscheint diese Zahl von 113 Mrd. DM durchaus realistisch.

<sup>32</sup> Zur Ermittlung der direkt und indirekt von der Automobilindustrie abhängigen Beschäftigten vgl. z.B. *Diekmann*, A. (1992) und die hier zum Einsatz kommenden Input-Output-Tabellen.

<sup>33</sup> Vgl. *Fieten*, R. / *Schmidt*, A. (1994), S. 15. *Doleschal* kommt zu dem Ergebnis, daß 60% der Beschäftigten in der Automobilzulieferindustrie in Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern beschäftigt sind und nur 13% in Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern. Vgl. *Doleschal*, R. (1991), S. 39.



entscheidend von Größenvorteilen abhängig ist. Beispiele hierfür finden sich vor allem im Wirtschaftszweig „Herstellung von Teilen für Kraftfahrzeuge und -motoren“, aber auch in anderen Branchen wie z.B. bei der Herstellung von Autobatterien oder -reifen.

Tabelle B-2

**Verteilung der Beschäftigten in der Automobilzulieferindustrie (1993)**

<b>Unternehmens- größenklasse</b> [Beschäftigte]	<b>Anteil der Beschäftigten</b> [%]	<b>Kumulierter Anteil</b> [%]
bis 49	27	27
50-199	33	60
200-999	27	87
größer 1.000	13	100

Quelle: Scientific Consulting (1995), S. 21; eigene Darstellung.

Tabelle B-2 zeigt die Verteilung der Beschäftigten in der deutschen Automobilzulieferindustrie auf der Grundlage einer branchenübergreifenden Abgrenzung. Demnach sind 60% aller Beschäftigten in Betrieben mit weniger als 200 Mitarbeitern angestellt. Die ausschließliche Betrachtung des Wirtschaftszweigs „Herstellung von Teilen für Kraftwagen und -motoren“ (SYPRO 3314) stellt sich wie folgt dar:<sup>34</sup> Hier ist festzustellen, daß etwa 50% des Umsatzes und der Beschäftigung von den 25 größten Unternehmen dieses Wirtschaftszweiges – was einem Anteil von ca. 15% an der Gesamtzahl der Unternehmen entspricht – erbracht werden.<sup>35</sup> Der Anteil der Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten liegt bei nur rund 20% und damit deutlich unter dem Durchschnitt aller Wirtschaftszweige im Produzierenden Gewerbe sowie unter dem der übrigen Branchen mit einem erheblichen Umsatzanteil mit der Automobil-

<sup>34</sup> Vgl. Monopolkommission (1996), Anlagenband, S. 36. In diesem Zusammenhang kann also durchaus – zumindest bei dieser engen Abgrenzung der Automobilzulieferindustrie – von einer herausragenden Stellung weniger, relativ großer Zulieferunternehmen gesprochen werden. Zudem ist zu berücksichtigen, daß es sich bei den bedeutendsten (Direkt-)Lieferanten der Automobilhersteller häufig um Unternehmen handelt, die überhaupt nicht dem Wirtschaftszweig SYPRO 3314 zugerechnet werden.

<sup>35</sup> Rechnerisch ergibt sich daraus eine durchschnittliche Unternehmensgröße von etwa 7.400 Beschäftigten und ein Umsatz von knapp einer Milliarde DM.

industrie. Gleichwohl liegen die Betriebsgrößen nur unwesentlich über denen der anderen Wirtschaftszweige. Besonders hoch ist der Anteil kleiner Unternehmen / Betriebe bei der Stahlverformung, den Herstellern von Schmiedeteilen und von EBM-Produkten.<sup>36</sup>

Tabelle B-3

**Größenstruktur der deutschen Automobilzulieferindustrie (1994)**

Sektor	SYPRO- bzw. NACE- Klassifik	Umsatz- anteil Zuliefer bereich	Anzahl Unter- nehmen/ Betriebe	Beschäft tigte [Tsd.]	Umsatz Zuliefer- bereich [Mrd. DM]	Beschäft. pro Un- tern./Be- trieb <sup>a)</sup>	Anteil kleiner Betrie- be <sup>b)</sup>
Teile u. Zubehör	3314 34.30	100%	428 / 576	189,7	42,7	443 / 329	60,8% (81,1%)
Auto- batterien	3610 31.40	100%	24 / 36	12,0	2,6	501 / 334	58,3% (80,6%)
EBM- Produkte	38 27.43	30%	1.155 / 1.318	126,1	7,9	109 / 96	88,3% (97,5%)
Gummi- waren	59 25.1	80%	247 / 316	91,3	16,4	370 / 289	72,5% (86,1%)
Stahlver- formung <sup>c)</sup>	3025 28.5x	40%	1.090 / 1.228	86,9	5,8	80 / 71	94,1% (98,9%)
Gußteile	29 27.5	45%	464 / 538	78,1	6,0	168 / 145	82,2% (94,4%)
Kunst- stoffwaren	58 25.2	45%	2.393 / 2.805	277,5	29,0	116 / 99	88,8% (97,3%)
Schmiede- teile	3021 28.40	55%	309 / 340	39,3	4,4	127 / 116	85,6% (96,2%)
Flachglas	5211 26.1	–	10 / 20	2,2	–	216 / 108	70,0% (90,0%)
Elektr. Ausrüst.	3620 31.61	–	1.286 / 1.712	339,4	–	264 / 198	74,5% (89,0%)
Farben u. Lacke	4034 24.30	–	564 / 781	107,5	–	191 / 138	84,6% (95,1%)

Anmerkung: <sup>a)</sup> Durchschnitt <sup>b)</sup> Betriebe mit weniger als 200 (500) Beschäftigten <sup>c)</sup> ohne Schmiedeteile

Quelle: In Anlehnung an *Fieten, R. / Schmidt, A. (1994)*, S. 16; Statistisches Bundesamt und Eurostat; eigene Berechnung und eigene Darstellung.

<sup>36</sup> Vgl. *Fieten, R. / Schmidt, A. (1994)*, S. 16 und in diesem Zusammenhang auch die Typisierung der Kfz-Zulieferbetriebe. Vgl. *DGM (1994)*, S. 37f. Zu achten ist auf die Unterscheidung zwischen der rechtlichen Einheit „Unternehmen“ und der organisatorischen Einheit „Betrieb“! Vgl. z.B. *VDA (1996b)*.

### 3. Erträge, Investitionen, Produktivität und Außenhandel

Neben Umsatz und Beschäftigung spielen für eine Analyse des Strukturwandels in der Automobilindustrie weitere Größen eine bedeutende Rolle. Hier ist vor allem die Ertragssituation der Unternehmen zu beachten, die wesentlich die Fähigkeit beeinflusst, den sich verändernden Anforderungen gerecht zu werden. Durch die Umsatzrendite und den Cash-flow lassen sich tendenzielle Aussagen über die finanzielle Flexibilität der Unternehmen gewinnen.<sup>37</sup>

Die Umsatzrendite der Zulieferunternehmen lag in der Vergangenheit überwiegend unter derjenigen der Herstellerunternehmen. Die Ursache dafür liegt in einem höheren Personalaufwand, höheren Investitionsquoten sowie einem höheren Entwicklungsaufwand der Zulieferer. Ebenso ist festzustellen, daß der Preisindex für Zulieferteile seit Mitte der 80er Jahre rückläufig ist, während die Preise für Neufahrzeuge deutlich gestiegen sind, und auch ein Einfluß der Unternehmensgröße ist festzustellen. Insgesamt verdeutlichen diese Kennzahlen die Veränderungen des Wettbewerbsumfelds, die seit Beginn der 90er Jahre bei den deutschen Automobilherstellern und deren Lieferanten zu beobachten sind. Abbildung B-8 zeigt die Entwicklung der Umsatzrenditen von Automobilherstellern und -zulieferern insgesamt und in Verbindung mit der Eigenmittelquote bei der Unterteilung der Zulieferunternehmen nach der Unternehmensgröße.<sup>38</sup>

In einem engen Zusammenhang mit der Ertragssituation der Unternehmen stehen deren Investitionen.<sup>39</sup> Auch hier kommt der Automobilindustrie – ge-

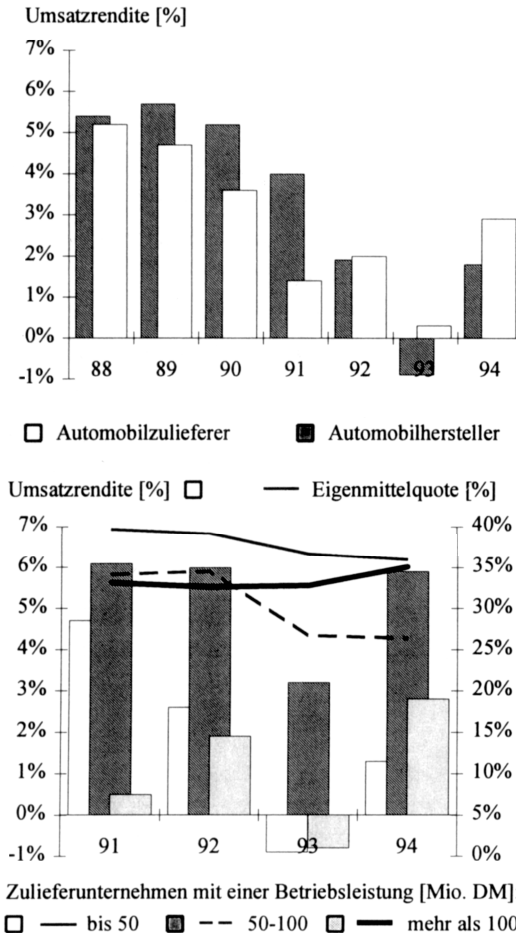
---

<sup>37</sup> Die Umsatzrendite kann definiert werden als der Quotient aus Gewinn (Jahresüberschuß) vor Steuern und dem konsolidierten Umsatz; unter Cash-flow ist eine aus dem Periodenerfolg (Gewinn, Jahresüberschuß) abgeleitete Größe zu verstehen, die Einblick in die Liquiditätssituation einer Unternehmung gewähren soll und daher Zahlungsmittelbewegungen erfaßt. Vgl. z.B. *Dichtl, E. / Issing, O.* (1987), S. 335.

<sup>38</sup> Vgl. *Radermacher, K.* (1994), S. 132f. sowie *IKB* (1995), S. 7. Die Eigenmittelquote ist definiert als der Quotient aus Eigenkapital und Bilanzsumme. Die Einteilung der Unternehmensgröße erfolgt bei der vorliegenden Untersuchung der *IKB Deutsche Industriebank AG* anhand der Betriebsleistung, die dem Umsatz korrigiert um Lagerbestandsveränderungen sowie um aktivierte Eigenleistungen entspricht. Grundlage des Datenmaterials sind die Bilanzen von 92 *IKB*-Kundenfirmen aus der deutschen Automobilzulieferindustrie.

<sup>39</sup> Vgl. z.B. *Deutsche Bundesbank* (1986), S. 17ff. oder *Schmidt, K.-D.* (1988).

messen an ihrer gesamtwirtschaftlichen Stellung – eine bedeutende Rolle zu: Bei einem durchschnittlichen Anteil von ca. 11% an der Beschäftigung und gut 13% am Umsatz des Verarbeitenden Gewerbes machten die Investitionen der Automobilindustrie (in der Abgrenzung des Statistischen Bundesamtes) deutlich über 14% der gesamten Investitionen dieses Wirtschaftszweiges aus.



Quelle: IKB (1992), S. 6, IKB (1994), S. 1, IKB (1995), S. 7; eigene Darstellung.

Abbildung B-8: Ertrags- und Finanzsituation von  
Automobilherstellern und -zulieferern

Hinzu kommt in den letzten Jahren eine Zunahme der Investitionen sowohl der Hersteller als auch der Zulieferunternehmen im Ausland, die verstärkt dem Aufbau neuer Fertigungskapazitäten dienen. Die Ursachen dieser Auslandsinvestitionen können dabei ganz unterschiedlicher Natur sein. Insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen erfordern die für eine erfolgreiche Bewältigung des Strukturwandels notwendigen Investitionen große Anstrengungen, was auch durch die Verringerung der Eigenmittelquote zum Ausdruck kommt (vgl. Abbildung B-8).<sup>40</sup>

Eine weitere wichtige Kenngröße bildet die Produktivität der deutschen Automobilindustrie, deren konsequente Erhöhung ein zentrales Auslösemoment für die Anpassungsbemühungen bei den Automobilherstellern und ihren Lieferanten darstellt. Damit einher geht die Erkenntnis, daß eine Erhöhung der Effizienz bei der Produktion von Kraftfahrzeugen nicht mehr ausschließlich durch eine zunehmende Technisierung zu erreichen ist, sondern vielmehr eine Optimierung der Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette stattfinden muß.<sup>41</sup>

Allgemein ist die Produktivität definiert als das Verhältnis von Produktionsergebnis zu Faktoreinsatz. Sie kann auf der Grundlage unterschiedlicher Meßkonzepte ermittelt werden, die sich vor allem durch die berücksichtigten Einsatzfaktoren unterscheiden. Insbesondere die Arbeitsproduktivität stellt ein häufig verwendetes Produktivitätsmaß dar, das in unterschiedlichen Abgrenzungen auch in der amtlichen Statistik Anwendung findet.<sup>42</sup>

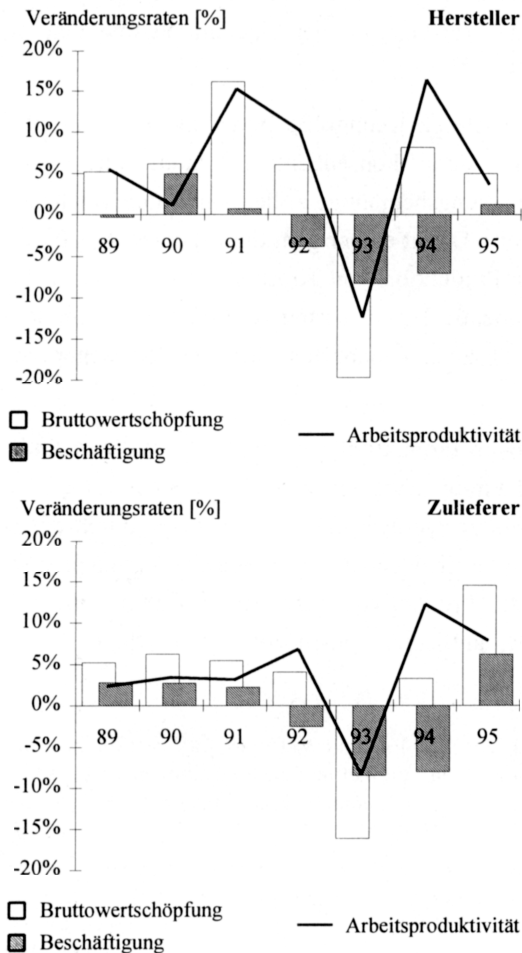
---

<sup>40</sup> Vgl. VDA (1995b), S. 46f. und VDA (1996a), S. 120. Für eine Gegenüberstellung der Investitionsquoten (Verhältnis von Investitionen zu Umsatz) von Automobilherstellern und -zulieferern vgl. *Radermacher*, K. (1994), S. 132 sowie VBM (1995), S. 9ff. und *Borrmann*, A. (1996), S. 365.

<sup>41</sup> Vgl. z.B. *Bertram*, H. (1991), S. 214. In einer Ende der 80er Jahre durchgeführten Studie des MIT wurde der europäischen und nordamerikanischen Automobilindustrie eine deutliche Produktivitätslücke im Vergleich zu ihrer japanischen Konkurrenz attestiert, die mit entsprechenden Wettbewerbsnachteilen einhergeht. Vgl. *Womack*, J.P. / *Jones*, D.T. / *Roos*, D. (1991)

<sup>42</sup> Sog. Partielle Produktivitätsmaße: Arbeitsproduktivität, Kapitalproduktivität. Im Gegensatz dazu steht die „Totale Faktorproduktivität“. In Abbildung B-9 kommt als Maß für die Arbeitsproduktivität das Verhältnis von Bruttowertschöpfung und der Anzahl der Beschäftigten zur Anwendung. Zur Problematik der verwendeten Meßgröße vgl. *Gutberlet*, K. (1993), S. 29ff.

Abbildung B-9 zeigt die Produktivitätsentwicklung in der deutschen Automobilindustrie, und zwar sowohl für die Automobilhersteller als auch für die Zulieferunternehmen. Zusätzlich zur Änderung der Arbeitsproduktivität im Vergleich zum Vorjahr sind die Veränderungsraten von Bruttowertschöpfung (Zähler) und Anzahl der Beschäftigten (Nenner) dargestellt.



Quelle: VDA (1993), VDA (1994a), VDA (1996a); eigene Berechnung und Darstellung.

Abbildung B-9: Entwicklung der Arbeitsproduktivität in der deutschen Automobilindustrie (1989-1995)

Daraus wird ersichtlich, daß der Produktivitätsfortschritt bei den Automobilherstellern im Durchschnitt über demjenigen in der Zulieferindustrie gelegen hat, wenngleich die Entwicklung bei den Zulieferern aufgrund des nur mittelbaren Marktkontaktes wesentlich gleichmäßiger verläuft und zudem eine ansteigende Tendenz aufweist. Aber es wird auch deutlich, daß die Entwicklung der Arbeitsproduktivität seit 1992 von einer massiven Freisetzung von Arbeitskräften getragen bzw. begleitet wird.<sup>43</sup>

Die deutschen Automobilhersteller sind nicht unerheblich vom Export ihrer Fahrzeuge abhängig, bei einzelnen Unternehmen beträgt der Exportanteil der hergestellten Fahrzeuge sogar über 50%<sup>44</sup>, und auch die deutsche Automobilzulieferindustrie tätigt einen wesentlichen Anteil ihres Umsatzes mit dem Ausland.

Die vornehmliche Zielregion deutscher Kraftfahrzeugexporte ist das europäische Ausland, wobei über 50% der Exporte in Länder der EU gehen. Insgesamt wurden von deutschen Automobilherstellern 1994 Pkw/Kombi im Wert von 68 Mrd. DM ausgeführt, wodurch sich der traditionell positive Außenhandelsaldo nochmals deutlich erhöht hat.<sup>45</sup> Auch der Bereich der Automobilzulieferer weist seit Jahren einen Ausfuhrüberschuß auf, der jedoch kontinuierlich abnimmt. Insbesondere seit Beginn der 90er Jahre ist eine Zunahme der Einfuhrwerte auf dem Teilesektor zu verzeichnen, die nicht zuletzt auf Veränderungen im Beschaffungsverhalten der Hersteller zurückzuführen ist. Darüber hinaus spielen in der Zukunft Direktinvestitionen der deutschen Automobilindustrie im Ausland eine immer bedeutendere Rolle im Zuge der Internationali-

---

<sup>43</sup> Die starken „Produktivitätseinbußen“ des Jahres 1993 sind auf den Absatzeinbruch auf dem Automobilmarkt infolge der Rezession 1992/93 zurückzuführen, dem nicht sofort mit Arbeitskräftefreisetzungen, sondern zunächst durch Kurzarbeit und veränderte Arbeitszeitgestaltung begegnet wurde (vgl. z.B. o.V. (1994): VW: Mehrarbeit in Kassel und Wolfsburg, in: Handelsblatt, Nr. 95, 18.05.1994, S. 25). Eine Darstellung der Arbeitsproduktivität auf der Basis geleisteter Beschäftigtenstunden liefert weniger drastische Ergebnisse. Vgl. auch *Appel*, H. (1996), S. 15.

<sup>44</sup> Vgl. o.V. (1996): BMW spricht von einem zufriedenstellenden Ergebnis, in FAZ, 01.02.1996, Nr. 27, S. 12.

<sup>45</sup> Vgl. VDA (1995b), S. 34f. Die Einfuhr betrug 1994 (in jeweiligen Preisen) knapp 30 Mrd. DM.

sierung der Produktion sowie der Schaffung internationaler Produktionsverbünde.

#### 4. Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten

Strukturwandel und Investitionen werden in der Literatur als wesentliche Triebfedern des Wachstums angeführt. Aufgabe des Strukturwandels ist die Konzentration auf (hoch)produktive und expansive Bereiche. Im Zusammenhang mit dem internationalen Wettbewerbsdruck kann die Fähigkeit eines Unternehmens zu permanenter Innovation zu einer Überlebensfrage werden; aber auch die Verbreitung von Innovationen ist von zentraler Bedeutung.<sup>46</sup>

Die Automobilindustrie gehört in Deutschland seit jeher zu den forschungsintensiven Bereichen, und die zunehmende Komplexität der Fahrzeuge läßt in Verbindung mit der heterogenen Struktur der Zulieferindustrie und der Konzentration der Hersteller auf ihre Kernkompetenzen eine wachsende Bedeutung der sektoralen Technologieverflechtung erwarten.<sup>47</sup> Die durchschnittlichen jährlichen Aufwendungen der Automobilhersteller für Forschung und Entwicklung bewegen sich auf einem Niveau zwischen 5% und 8% des Umsatzes (FuE-Intensität). Bezieht man die Zulieferunternehmen in diese Betrachtung mit ein, so ergibt sich eine durchschnittliche FuE-Intensität für den Erzeugnisbereich „Kraftfahrzeuge und Teile“ im Jahr 1991 von 4,8%. Gleichzeitig zählt der Bereich der Kraftfahrzeugtechnik in Deutschland sowohl hinsichtlich der Anzahl der nationalen als auch der internationalen Patentanmeldungen zu den Spitzenreitern.<sup>48</sup> Abbildung B-10 zeigt die Anzahl der Patentanmeldungen

---

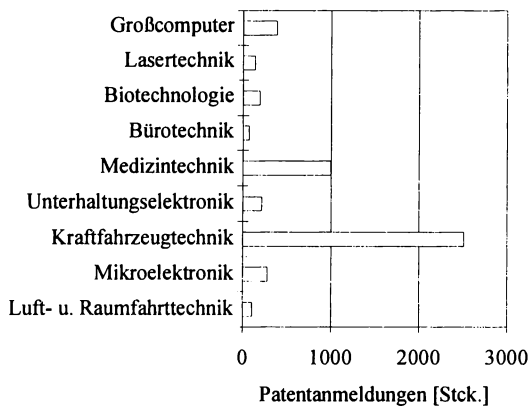
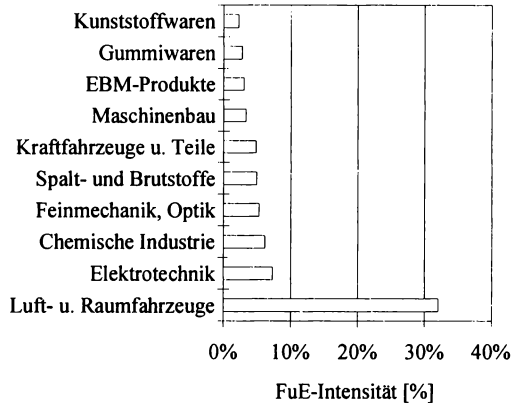
<sup>46</sup> Vgl. Bock, H. (1992), S. 1f., S. 66ff.

<sup>47</sup> Vgl. Penzkofer, H. / Schmalholz, H. (1995), S. 12 sowie Scientific Consulting (1995), S. 35.

<sup>48</sup> Vgl. Legler, H. et al. (1992), S. 33f. sowie SV-Gemeinnützige Gesellschaft für Wissenschaftsstatistik mbH (1994), S. 16 und Deutsches Patentamt (1995), S. 34. Pkw gehören nach der Klassifizierung des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI) zu dem Bereich der höherwertigen Technik. Zur Problematik des Indikators FuE-Intensität vgl. Meyer-Krahmer, F. (1993), S. 560f. Hinsichtlich der Angaben über die Höhe der FuE-Aufwendungen vgl. die Geschäftsberichte der deutschen Automobilhersteller: So investierte die Mercedes-Benz AG 1995 3,7 Mrd. DM



inländischer Herkunft beim deutschen Patentamt 1994 sowie die FuE-Intensitäten in ausgewählten Erzeugnisbereichen.



Quelle: Deutsches Patentamt (1995), S. 34, SV-Gemeinnützige Gesellschaft für Wissenschaftsstatistik mbH (1994), S. 34; eigene Darstellung.

Abbildung B-10: FuE-Intensitäten (1991) und Patentanmeldungen inländischer Herkunft beim deutschen Patentamt (1994) nach Erzeugnisbereichen

Im internationalen Vergleich haben die Anstrengungen in der technologischen Entwicklung mit Bezug zum Straßenfahrzeugbau in Deutschland zuge-

bei einem Umsatz von ca. 72 Mrd. DM, was einer FuE-Intensität von 5,1% entspricht (vgl. Mercedes Benz (1996), S. 9).

nommen, während in der Branche weltweit die Anzahl der Patentanmeldungen stagniert. In diesem Zusammenhang kann die Automobilindustrie eindeutig als ein Schwerpunkt der technologischen Spezialisierung in Deutschland bezeichnet werden, wobei die Aktivitäten im wesentlichen von den größeren Unternehmen ausgehen.<sup>49</sup> Neben einer produktbezogenen Betrachtung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten darf jedoch die Bedeutung innovativer Produktionsmethoden, von Managementfähigkeiten oder zukunftssträchtigen Unternehmensstrategien, was nämlich keinen unmittelbaren Eingang in die Patentstatistik findet, ebenfalls nicht außer Acht gelassen werden.

### *5. Geographische Verteilung der Unternehmen*

Bei der räumlichen Verteilung der Betriebe von Automobilherstellern und ihren Zulieferern in Deutschland lassen sich verschiedene regionale Ballungszentren erkennen. Zu einem maßgeblichen Teil kann diese Verteilung bei den Automobilherstellern historisch begründet werden. In neuerer Zeit spielen dagegen verstärkt regionalpolitische und strategische Aspekte eine Rolle. Ähnliches gilt für die Zulieferunternehmen. Dominierend für eine Standortentscheidung war weniger die Nähe zu den Abnehmern, sondern vor allem die Versorgung mit entsprechenden Rohstoffen und qualifizierten Arbeitskräften: Ein Großteil der eisen- und stahlverarbeitenden Zulieferunternehmen siedelte sich daher im Umkreis des Ruhrgebietes an, während sich in Baden-Württemberg eher Betriebe mit elektrotechnischem oder mechanischem Hintergrund entwickelten.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. Faust, K. (1996), S. 10f. Vielfach werden aufgrund hoher Forschungsaufwendungen in solchen Bereichen, die nicht zu den „Wachstumsbranchen“ zählen – d.h. intensive Forschungsanstrengungen in der Automobilindustrie statt in der Mikroelektronik oder Gentechnik –, strukturelle Defizite in der technologischen Position der Bundesrepublik Deutschland angemahnt. Dagegen spricht, daß es zu den Stärken der deutschen Industrie gehört, Technologien auf hohem Niveau zu beherrschen und breit anzuwenden. Vgl. DIW (1996), S. 676.

<sup>50</sup> Vgl. Scientific Consulting (1995), S. 22. Ein gutes Beispiel hierfür sind die Produktionsstätten der Marke Volkswagen in Deutschland, die sich allesamt in strukturschwachen Gebieten befinden.

Tabelle B-4 zeigt die geographische Verteilung der Betriebe der Automobilindustrie in Deutschland (in der Abgrenzung des Statistischen Bundesamtes). Deutlich zu erkennen ist die regionale Konzentration der Automobilindustrie in den Bundesländern, in denen die Automobilhersteller Produktionsstätten betreiben. Dies erklärt auch den bedeutenden Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz, da die Umsätze der Automobilhersteller, die einen erheblichen Anteil ihrer Fahrzeuge exportieren, mit berücksichtigt werden.

Tabelle B-4

**Betriebe, Beschäftigte und Umsatz in der Automobilindustrie  
nach Bundesländern (1994)<sup>51</sup>**

Bundesland	Betriebe		Beschäftigte		Umsatz		
	[Stck.]	[%]	[Tsd.]	[%]	[Mrd. DM]	[%]	AAnt. <sup>a)</sup>
Baden-Württemberg	463	15,4%	189,7	24,2%	51,28	19,4%	42,5%
Bayern	411	13,7%	149,8	19,1%	53,20	20,2%	48,4%
Berlin	106	3,5%	11,0	1,4%	2,15	0,8%	k.A.
Brandenburg	69	2,3%	5,6	0,7%	1,09	0,4%	k.A.
Bremen	24	0,8%	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Hamburg	51	1,7%	5,4	0,7%	0,61	0,2%	7,3%
Hessen	278	9,2%	81,2	10,4%	22,19	8,4%	39,9%
Mecklenburg-Vorpommern	54	1,8%	2,8	0,4%	0,51	0,2%	8,9%
Niedersachsen	261	8,7%	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Nordrhein-Westfalen	491	16,3%	108,0	13,8%	37,17	14,1%	43,5%
Rheinland-Pfalz	244	8,1%	37,7	4,8%	15,77	6,0%	44,1%
Saarland	52	1,7%	19,3	2,5%	8,88	3,4%	51,1%
Sachsen	101	3,4%	11,7	1,5%	3,77	1,4%	4,3%
Sachsen-Anhalt	114	3,8%	5,3	0,7%	1,22	0,5%	0,6%
Schleswig-Holstein	161	5,4%	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Thüringen	127	4,2%	9,7	1,2%	3,47	1,3%	14,8%
Gesamt	3.007	100,0%	784,0	81,4%	263,75	76,3%	43,2%

<sup>a)</sup> Auslandsanteil des Umsatzes der Betriebe der Automobilindustrie des jeweiligen Bundeslandes [%]

Quelle: VDA (1996b), S. 248; eigene Berechnung und eigene Darstellung.

<sup>51</sup> Man beachte die Unterscheidung zwischen Betrieben und Unternehmen in der amtlichen Statistik!

Dagegen unterscheidet sich die Standortverteilung der Automobilzulieferer stark von der räumlichen Struktur der Automobilhersteller. Während z.B. Nordrhein-Westfalen mit weniger als 12% der gesamten Beschäftigten bei den Automobilherstellern lediglich einen Mittelplatz unter den Bundesländern einnimmt, verfügt es über einen erheblichen Beschäftigungsanteil bei den Zulieferunternehmen: 27,3% aller Beschäftigten bei den Herstellern von Erstausrüstungsteilen arbeiten in Nordrhein-Westfalen.<sup>52</sup>

Tabelle B-5

**Beschäftigtenanteile bei Automobilherstellern und -zulieferern  
nach Bundesländern (1991, früheres Bundesgebiet)**

Bundesland	Beschäftigtenanteil Automobilhersteller	Beschäftigtenanteil Automobilzulieferer
Baden-Württemberg	26,6%	25,3%
Bayern	17,6%	13,3%
Berlin (West)	0,8%	1,3%
Bremen	2,9%	0,9%
Hamburg	0,6%	1,1%
Hessen	12,3%	7,8%
Niedersachsen	24,4%	8,1%
Nordrhein-Westfalen	11,7%	27,3%
Rheinland-Pfalz	1,4%	9,4%
Saarland	1,7%	2,2%
Schleswig-Holstein	0,0%	3,3%

Quelle: Daten aus *Strutynski*, P. (1992), S. 24; eigene Darstellung.

Tabelle B-5 legt daher den Schluß nahe, daß die Automobilhersteller in der Vergangenheit wenig Rücksicht auf die geographische Lage ihrer Zulieferer genommen haben, sondern ihre Beschaffungsaktivitäten über das gesamte Bundesgebiet verteilt vorgenommen haben. Eine wesentliche Ursache hierfür liegt in der räumlichen Struktur der Automobilzulieferindustrie in Deutschland, in der eine regionale Konzentration von Unternehmen nach funktionalen Ge-

<sup>52</sup> Vgl. *Strutynski*, P. (1992), S. 23.

sichtspunkten bzw. nach typischen Bauteilen festzustellen ist, die überwiegend historisch begründet werden kann:<sup>53</sup>

- Die Kfz-Teileindustrie i.e.S., womit die Hersteller von Motorenteilen, Bremssystemen, Kühlern, Kupplungen, Stoßdämpfern oder Abgasanlagen gemeint sind, hat sich insbesondere zwischen 1919 und 1935 in Deutschland entwickelt und ausdifferenziert. Räumlicher Schwerpunkt bildet bis heute der Raum um Stuttgart. Daneben sind Unternehmen im Ruhrgebiet, im Bergischen Land sowie in der Region um Frankfurt konzentriert.<sup>54</sup>
- Der Bereich der Kfz-Elektrik entspricht in seiner räumlichen Verteilung und seinen Gründungsschwerpunkten der Kfz-Teileindustrie. Allerdings tritt die Bedeutung der Region um Stuttgart hier noch deutlicher hervor. Bei den Standorten in Nordrhein-Westfalen (Kabelstränge) und Frankfurt (Anzeige- und Meßgeräte) herrscht eine starke Spezialisierung vor.
- Die Standorte der Hersteller von Antriebstechnik (Lager, Zahnräder, Gelenkwellen, Getriebe) sind in bezug auf ihre zeitliche Entwicklung und räumliche Verteilung eng mit dem allgemeinen Maschinenbau verbunden. Schwerpunkt ist bis heute der bayrische Raum um Schweinfurt, Nürnberg und Augsburg.
- Bei den Bereichen Gießerei, Stahlverformung und EBM-Industrie ragen das Bergische Land und das Ruhrgebiet als Standorte hervor.
- Die Standorte der Gummiverarbeitung / Reifenherstellung wurden größtenteils vor 1900 gegründet. Diese Branche ist bis heute räumlich breit gestreut, wobei die Standorte sich traditionell auf wirtschaftliche Ballungszentren konzentrieren.
- Der Bereich Kunststoffverarbeitung / Innenausstattung – gewissermaßen als jüngstes Segment der Zulieferindustrie – zeigt die breiteste räumliche Streuung. Größere Konzentrationen finden sich jedoch auch hier in Nordrhein-Westfalen und der Gegend um Stuttgart. In jüngster Zeit ist vor allem

---

<sup>53</sup> Vgl. *Rehfeld*, D. (1992), S. 223ff.

<sup>54</sup> Bemerkenswert ist, daß die Unternehmen im Raum Stuttgart bis heute weitgehend selbständig geblieben sind, während in den anderen Regionen konzerngebundene Unternehmen dominieren. Vgl. *Rehfeld*, D. (1992), S. 224.

in diesem Bereich die Gründung von Zweigwerken in räumlicher Nähe zu den Standorten der Automobilhersteller festzustellen.

- Eine ähnliche Regionalisierung läßt sich bei den Herstellern von mit der Automobilproduktion in Verbindung stehenden Dienstleistungen beobachten, wobei hier vor allem Konzentrationen in den wirtschaftlichen Ballungszentren existieren.

Insgesamt entspricht die räumliche Verteilung und Spezialisierung der Automobilzulieferindustrie weitgehend dem bereits in den 30er Jahren erkennbaren Muster, was vermuten läßt, daß sich die räumliche Verteilung industrieller Standorte nur langfristig ändern läßt. Auch im Hinblick auf die Entwicklungen bei den Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen in der Automobilindustrie – zu denken ist hier insbesondere an produktionssynchrone Beschaffungsmethoden – sind umfassende Veränderungen bei den Produktionsstandorten der Zulieferer nicht zu erwarten.

#### **IV. Strategien im Hinblick auf die Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen**

Eine zunehmende Wettbewerbsintensität und veränderte Wettbewerbsbedingungen haben zu Beginn der 90er Jahre strukturelle Anpassungsmaßnahmen in der deutschen Automobilindustrie erforderlich gemacht, damit die Unternehmen den sich verändernden Anforderungen des Weltautomobilmarktes gerecht werden können. Flankiert wird diese Herausforderung von langsamer wachsenden Absatzmärkten und dem damit verbundenen Sichtbarwerden von Überkapazitäten sowie von ökologischer Kritik am individuellen Personenverkehr. Die daraufhin von den Unternehmen eingeleiteten Maßnahmen zielen insgesamt auf<sup>55</sup>

- stärkere Kundenorientierung,
- größere Produktvielfalt,
- kürzere Entwicklungszeiten und Produktlebenszyklen,
- eine zunehmende Flexibilisierung in der Fertigung,

---

<sup>55</sup> Vgl. z.B. *Womack, J.P / Jones, D.T. / Roos, D. (1991), S. 17ff., Schindele, S. (1996), S. 1.*

- den Einsatz neuer Fertigungstechnologien,
- die Berücksichtigung von Umweltschutzauflagen,
- höhere Qualitätsanforderungen und
- eine Bewältigung des Kostendrucks.

Die Vielfältigkeit dieser Ziele bedingt, daß die zu ihrer Erreichung erforderlichen Maßnahmen nicht nur auf Anpassungen bei den Automobilherstellern beschränkt bleiben, sondern auf das gesamte Produktionssystem, mit dem die Herstellerunternehmen verflochten sind, und damit auch auf die Zulieferunternehmen ausgedehnt werden müssen. Die wesentlichen Anreize zu Veränderungen der Produktionsstruktur sowie der Liefer- und Leistungsbeziehungen gehen aufgrund des direkten Marktkontaktes aber nach wie vor von den Automobilherstellern aus, die einerseits eine „Verschlankung“ der Produktion und andererseits die Eroberung neuer Märkte anstreben. Neben unternehmensinternen Modifikationen kommt daher der Gestaltung der Zulieferbeziehungen eine entscheidende Rolle zu. Hierbei sind besonders Veränderungen des Produktionssystems durch die Verringerung der Fertigungstiefe und ein verändertes Beschaffungsverhalten der Hersteller<sup>56</sup> sowie infolge höherer Qualitätsanforderungen an die Fahrzeuge und gesteigerter Forschungs- und Entwicklungsbemühungen zu beachten.<sup>57</sup> Von wachsender Bedeutung ist auch die informationstechnische Vernetzung der Automobilhersteller sowohl mit ihren Lieferanten als auch mit ihren Absatzorganisationen.<sup>58</sup> Im folgenden werden diese Veränderungen näher betrachtet.

### *1. Verringerung der Fertigungstiefe*

Neben den (allgemeinen) Bemühungen der Automobilhersteller um unmittelbare Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen in den Betrieben des eigenen Unternehmens, z.B. durch Automatisierung oder die Reorganisation von Ar-

---

<sup>56</sup> Zu diesen Beschaffungsstrategien gehören Single / Dual Sourcing, Modular Sourcing, Global und Forward Sourcing sowie die produktionssynchrone Beschaffung (Just-in-Time).

<sup>57</sup> Vgl. Hammes, M. (1994), S. 181f.

<sup>58</sup> Vgl. Weid, H. (1995), S. 2f., Hanenberger, P.H. (1996), S. 28 oder Hinfray, F. (1996), S. 40.

beitsabläufen, ist ebenso eine permanente, kritische Überprüfung der unternehmensinternen Wertschöpfung notwendig. Grundsätzlich geht es dabei um die Frage des vertikalen Integrationsgrades der Unternehmung – d.h. um die Abwägung der Vor- und Nachteile der Alternativen Eigenfertigung oder Fremdbezug von Produktkomponenten –, der in der Fertigungstiefe bzw. in der Wertschöpfungsquote eine Entsprechung findet.<sup>59</sup>

Allgemein läßt sich im Rahmen von Entscheidungen über Eigenfertigung oder Fremdbezug zwischen Kern- und Kannbereichen unterscheiden:

- In den Kernfertigungsbereichen der Automobilhersteller müssen die Teile aus strategischen Gründen eigengefertigt werden, da sie die Kernkompetenz des Herstellers widerspiegeln und dazu dienen, das Endprodukt im Wettbewerbsvergleich zu differenzieren. Beispiele hierfür sind die Motoren- und Fahrzeugmontage, der Karosserierohbau oder die Getriebe- und Motorsteuerung.
- In den Kannbereichen steht die Wertschöpfung zur Disposition. Hier ist in regelmäßigen Intervallen zwischen Fortsetzung der Eigenfertigung, Fremdbezug oder auch der Reintegration ehemals ausgelagerter Leistungserstellung zu entscheiden.

Die Automobilhersteller in Deutschland streben eine nachdrückliche Verringerung ihrer Fertigungstiefe an. Dabei werden in einem Abwägungsprozeß die Vor- und Nachteile der Eigenerstellung bestimmter Teile und Leistungen mit denen des Fremdbezuges verglichen.<sup>60</sup> Eine wichtige Rolle hinsichtlich des Abbaus der Fertigungstiefe spielen Kosten- und Zeitersparnisse, Flexibilitätsüberlegungen, die Inanspruchnahme externer Technologien und die Nut-

---

<sup>59</sup> Vgl. z.B. Meyer, B.E. (1994), S. 189. In der Literatur finden sich eine Vielzahl von Definitionen für den Begriff Fertigungstiefe, die bei ihrer Quantifizierung jeweils zu unterschiedlichen Ergebnissen führen.

Vgl. hierzu z.B. Jürgens, U. / Reutter, W. (1989a), S. 5f. bzw. Jürgens, U. / Reutter, W. (1989b), S. 121f. oder Teichmann, P. (1993), S. 26ff.

<sup>60</sup> So beziehen bspw. Audi und BMW von ein und demselben Zulieferunternehmen (ZF) identische, elektronisch gesteuerte Automatikgetriebe. Erst mit der Abstimmung und Anpassung der Getriebesteuerung, die jeweils vom Automobilhersteller selbst vorgenommen wird, ergibt sich eine eigenständige, markentypische Schalt- und Getriebecharakteristik.



zung externen Know-hows.<sup>61</sup> Die Reduktion der Fertigungstiefe vollzieht sich dabei in zwei grundsätzlichen Formen: Zum einen revidieren die Automobilhersteller ihre bisherigen Make-or-Buy-Entscheidungen hinsichtlich einzelner Produktkomponenten, und zum anderen werden ganze Teile des Montageprozesses der Endprodukte ausgegliedert.<sup>62</sup>

In diesem Zusammenhang ist zunächst die Variantenanzahl bzw. der Standardisierungsgrad der erforderlichen Teile und Komponenten bedeutsam. Versuchten die deutschen Automobilhersteller, insbesondere die Hersteller von Fahrzeugen der Oberklasse, noch gegen Ende der 80er Jahre durch eine Differenzierungsstrategie die Kostenvorteile japanischer Konkurrenten zu kompensieren, so kann heute eine zunehmende Bedeutung von Plattform- und Gleichteilestrategien beobachtet werden. Die Notwendigkeit, sich durch Produktdifferenzierung von den Wettbewerbern abzusetzen, bleibt allerdings nach wie vor bestehen.<sup>63</sup>

Ein weiterer Einfluß auf die Fertigungstiefe ergibt sich durch die technische Komplexität des Produkts Automobil. Aufgrund des koordinierten Zusammenwirkens vieler Komponenten verursachen Veränderungen an diesen Komponenten häufig eine Vielzahl entsprechender technischer Anpassungen. Diese wechselseitige Beeinflussung verlangt eine enge Koordination und Kontrolle der Entwicklungs- und Fertigungsprozesse. Die Folge ist, daß im Hinblick auf die von den Automobilherstellern angestrebte Verringerung der Fertigungstiefe ganze funktionale Einheiten ausgelagert werden und für die zu beschaffenden Teile lediglich formale und funktionale Schnittstellen vorgegeben werden. Zudem zeichnet sich das Gesamtsystem der Automobilindustrie in Deutschland

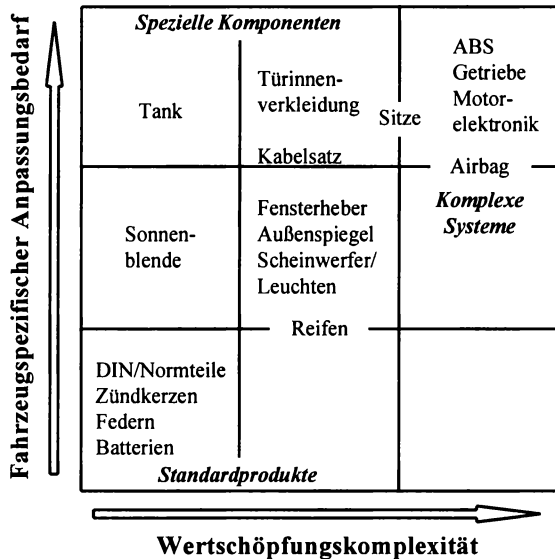
---

<sup>61</sup> Vgl. *Jürgens, U. / Reutter, W.* (1989b), S. 131ff., ähnlich bei *Hanke, J.* (1993), S. 86. Häufig wird allein eine Senkung der Herstellungskosten als Motiv für die Verringerung der Fertigungstiefe angeführt. Vgl. z.B. *Strutyński, P.* (1992), S. 13.

<sup>62</sup> Vgl. *Richter, W.* (1992), S. 6. Letzeres hat unter dem Begriff Modular Sourcing Eingang in die Literatur gefunden.

<sup>63</sup> Als Plattform werden weitgehend identische Chassis-Konstruktionen verstanden, die den Aufbau unterschiedlicher Fahrzeugtypen erlauben. So soll im Volkswagen-Konzern die Anzahl der Plattformen von 16 auf 4 sinken, und es wird ein Anteil an Gleichteilen von 60% angestrebt. Vgl. o.V. (1994c), S. 42 oder *Peters, W.* (1996): Fit für die Prinzenrolle im Volkswagen-Konzern, in: FAZ, 05.11.1996, Nr. 258, S. T3. Vgl. *Baur, C.* (1990), S. 141.

durch einen hohen Innovationsgrad der eingesetzten Produkt- und Prozeßtechnologien aus. Im Ergebnis folgen daraus sowohl Differenzierungspotentiale als auch Markteintrittsbarrieren für einzelne Zulieferunternehmen.<sup>64</sup>



Quelle: In Anlehnung an Abend, J.M. (1992), S. 163; eigene Darstellung.

Abbildung B-11: Segmentierung von Zulieferprodukten

Ordnet man die für die Produktion eines Automobils erforderlichen Teile und Baugruppen nach ihrem fahrzeugspezifischen Anpassungsbedarf einerseits und ihrer Wertschöpfungskomplexität andererseits, so ergeben sich drei Gruppen von Fahrzeugteilen.<sup>65</sup>

<sup>64</sup> Vgl. Faust, K. (1996), S. 8ff. sowie Baur, C. (1990), S. 141f.

<sup>65</sup> Vgl. Abend, J.M. (1992), S. 161ff. Ähnlich bei DGM (1994), S. 6f., jedoch hier bezogen auf die Unternehmen, die entsprechende Teile herstellen. Diese Einteilung ist durchaus nicht unproblematisch. Zum einen beinhaltet sie eine subjektive Einschätzung und zum anderen kann sich die Position einzelner Bauteile im Zeitablauf z.B. durch entsprechende Innovationen durchaus verändern. Vgl. für eine Bauteil- und Baugruppenübersicht im Automobilbau Jürgens, U. / Reutter, W. (1989b), S. 140-151.

- *Standardprodukte* mit geringem bis mäßigem Komplexitätsgrad und ebenso geringem fahrzeugspezifischen Anpassungsbedarf. Beispiele hierfür sind DIN/Norm-teile oder etwa Autobatterien;
- *Spezielle* Komponenten mit geringem bis mäßigem Komplexitätsgrad jedoch zum Teil hohem fahrzeugspezifischem Anpassungsbedarf, wie z.B. Türverkleidungen;
- *Komplexe* Systeme und *Module* mit hohem Komplexitätsgrad sowie mäßigem bis hohem fahrzeugspezifischen Anpassungsbedarf, z.B. Abgasanlagen oder Getriebe.

Abbildung B-11 zeigt beispielhaft eine – empirisch mit Hilfe von Expertenbefragungen ermittelte – Anordnung von Teilen und Baugruppen. Dabei steht der fahrzeugspezifische Anpassungsbedarf stellvertretend für eine Abnahme des Standardisierungsgrades sowie die Zunahme der Variantenanzahl.

Die Externalisierung von Produktionsbereichen der Automobilhersteller, das sog. Outsourcing, bedeutet für die Zulieferindustrie als Ganzes eine Übertragung zusätzlicher Aktivitäten auf ihre Wirtschaftsstufe. Das Marktvolumen für Zulieferteile wächst ceteris paribus mit der Verringerung der Fertigungstiefe der Hersteller. Allerdings geht der umfangreichere Zukauf von Fertigungsteilen einher mit steigenden Anforderungen an die Produktqualität und die logistische Kompetenz sowie mit einer restriktiven Preispolitik und oftmals auch der Übertragung der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen. Ebenso vergrößern die weltweiten Beschaffungsaktivitäten der Automobilhersteller den Kreis der potentiellen und tatsächlichen Konkurrenten für die deutschen Zulieferer. Dies bedeutet, daß sich innerhalb der Zulieferindustrie infolge der notwendigen Veränderungen im Beschaffungsverhalten völlig unterschiedliche Wirkungen und Anpassungsmaßnahmen ergeben bzw. zu erwarten sind.<sup>66</sup>

## 2. Änderungen im Beschaffungsverhalten

Die geänderten Beschaffungs- und Logistikstrategien, die mit der angestrebten Reduktion der Fertigungstiefe einhergehen, zielen darauf ab, mit umfang-

---

<sup>66</sup> Vgl. hierzu Hanke, J. (1993), S. 86ff.

reichen Restrukturierungen die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Automobilindustrie zu erhalten. Die Strategien betreffen den Einkauf von Produkten und Leistungen auf internationalen Märkten (Global Sourcing) und die Reduzierung der Anzahl von direkten Zulieferunternehmen je Produkt bzw. Leistung bei den einzelnen Herstellern (Single/Dual Sourcing). Die produktionssynchrone Beschaffung (Just-in-Time-Konzeptionen) impliziert Veränderungen in der Logistik.<sup>67</sup>

#### a) Internationalisierung des Einkaufs

Der auch als Global Sourcing bezeichnete weltweite Teileeinkauf drückt das Bestreben der Hersteller um die Nutzung günstiger Einkaufsquellen aus, die ausländische Beschaffungsmärkte bieten. Von wesentlicher Bedeutung sind realisierbare Preisvorteile, der Zugang zu technologischem Know-how sowie handelspolitische Gründe. Die Strategie des Global Sourcing bedingt die internationale Ausschreibung von Aufträgen, die systematische Analyse und Einbeziehung der Beschaffungsmärkte in Übersee, und es wird eine konzernweite Zusammenlegung dezentraler Einkaufsaktivitäten verfolgt.<sup>68</sup> Sie umfaßt aber auch die Bestrebung im Rahmen der Internationalisierung der Produktion der Automobilhersteller, einen Mindestanteil an Teilen in der jeweiligen Produktionsregion, d.h. lokal, zu beziehen.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> Vgl. Richter, W. (1992), S. 21. Ein Überblick über die zu beobachtenden Trends beim Beschaffungsverhalten der Automobilhersteller findet sich bei Scientific Consulting (1995), S. 24f.

<sup>68</sup> Vgl. Sauer, K. (1990), S. 72. Gemäß der bisherigen Praxis arbeitete der Einkauf bei global produzierenden Herstellern wie Ford und General Motors in den drei Triaderegionen weitgehend unabhängig und bezog einen Großteil der Teile von Zulieferern aus derselben Region. Vgl. auch Klippel, B. (1993), S. 71.

<sup>69</sup> Vgl. o.V. (1995b), S. 37. Das USA-Werk von BMW in Spartanborough bspw. bezieht 65% der fremdbeschafften Teile aus Nordamerika. Vgl. o.V. (1994d), S. 34. In diesem Zusammenhang spielen auch von den nationalen Regierungen der Produktionsländer festgelegte Local-content-Bestimmungen eine Rolle. Vgl. z.B. Herkenhoff, R. (1994), S. 88ff., 131f., auch bei Hanke, J. (1993), S. 91. Vielfach gelingt den deutschen Automobilherstellern nur auf diesem Weg die Offenhaltung ihrer Exportmärkte.

Grundsätzlich ist bei der Internationalisierung des Einkaufs zu erwarten, daß im Rahmen dieser Strategie zunächst solche Teile global beschafft werden, die eine einfache marktliche Koordination ermöglichen, d.h. vor allem Standard- und Normteile. Für die deutschen Zulieferunternehmen, die Bauteile dieser Produktionsstufe herstellen, bedeutet die Suche der Automobilhersteller nach dem weltweit günstigsten Zulieferteil eine dramatische Verschärfung der Konkurrenzsituation. Dabei scheitert dieses Vorgehen der Automobilhersteller immer seltener an der über den Preis hinausgehenden sonstigen Eignung ausländischer Anbieter: Qualitative und technologische Rückstände von Lieferanten aus sog. Schwellenländern gehören vielfach der Vergangenheit an.<sup>70</sup>

Die deutschen Zulieferer haben hier eine vergleichsweise schlechte Ausgangsposition. Sie befinden sich im Wettbewerb mit Unternehmen, die in Ländern mit geringen Lohn- und Lohnnebenkosten komparative Kostenvorteile realisieren können, und auch durch eine Erhöhung der Produktivität am Standort Deutschland wird sich diese Kostenschere in Zukunft nicht einfach schließen lassen. Verschärft wird die Situation für die deutschen Zulieferer zusätzlich dadurch, daß viele Produzenten in Billiglohnländern ihr Produktprogramm ausgeweitet haben und nicht mehr nur einfache Teile fertigen.<sup>71</sup>

Global Sourcing wird von den Automobilherstellern aber auch verwendet, um den Wettbewerb zwischen nationalen und ausländischen Zulieferern bewußt zu intensivieren. Einmal wollen die Hersteller erreichen, daß ihnen ihre Zulieferer bei der Strategie der Internationalisierung folgen und in der Nähe ihrer ausländischen Werke neue Betriebe errichten. Dies würde das gewohnte Qualitätsniveau sichern und sie in den Genuß der mit der Produktion im Ausland verbundenen Kostenvorteile bringen. Gleichzeitig werden auf diesem Wege die typischen Probleme der Auslandsbeschaffung reduziert. Zum anderen zwingt die Konfrontation mit ausländischen Billigangeboten die einheimi-

---

<sup>70</sup> Vgl. *Hanke*, J. (1993), S. 90.

<sup>71</sup> Vgl. *Sauer*, K. (1990), S. 76. 1995 verzeichnete die deutsche Automobilindustrie die höchsten Lohnstückkosten im internationalen Vergleich (vgl. VDA (1996c), S. 44). Für einen Überblick über die Einsparpotentiale durch Global Sourcing vgl. *Abend*, J.M. (1992), S. 100.

schen Lieferanten zu einer Ausschöpfung noch vorhandener eigener Rationalisierungspotentiale.<sup>72</sup>

Insgesamt bedeutet die Verlagerung von Teilen der bestehenden Nachfrage der deutschen Automobilhersteller ins Ausland eine Verringerung des Volumens des nationalen Zuliefermarktes. Für die betroffenen deutschen Zulieferunternehmen ist ein sinkender Auslastungsgrad der vorhandenen Kapazitäten das Ergebnis mit den entsprechenden nachteiligen Auswirkungen auf die Beschäftigungs-, Umsatz- und Ertragsentwicklung sowie den sich ergebenden Folgen für den Investitions- und Entwicklungsumfang, sofern keine Substitution der abwandernden Nachfrage gelingt. Steigende Wettbewerbsintensität um das verbliebene Nachfragevolumen auf dem nationalen Markt setzt dann einen Ausleseprozeß in diesen Zuliefersegmenten in Gang.<sup>73</sup> Die Verlagerung der Produktion von weniger anspruchsvollen oder arbeitsintensiven Teilen ins Ausland ist als erstes zu erwarten, nicht zuletzt, damit die Unternehmen im Heimatland gegenüber ausländischen Angeboten wettbewerbsfähig bleiben.<sup>74</sup>

#### b) Verringerung der Anzahl direkter Zulieferer

Neben der Internationalisierung der Beschaffung streben die Automobilhersteller in vielen Zulieferbereichen ebenfalls eine Reduzierung der Anzahl ihrer direkten Lieferanten an. Im Extremfall gehen diese Bemühungen so weit, daß der Zustand des Single Sourcing erreicht ist, in dem einzelne Teile nur noch von jeweils einem Zulieferunternehmen bezogen werden. Damit soll besonders der Möglichkeit Rechnung getragen werden, Kosteneinsparungen beim einzelnen Lieferanten zu nutzen, indem z.B. infolge von Skalenvorteilen

---

<sup>72</sup> Vgl. *Fieten, R. / Schmidt, A.* (1994), S. 90f., Scientific Consulting (1995), S. 25.

<sup>73</sup> Vgl. *Hanke, J.* (1993), S. 92., Diese Tendenzen werden auch durch Analysen der Ertragsentwicklung von Unternehmen der deutschen Automobilzulieferindustrie bestätigt. Vgl. *IKB* (1996), S. 5f. Eine im Jahr 1993 durchgeführte Delphi-Studie belegt zusätzlich, daß 73% der befragten Zulieferunternehmen eine Zunahme des Global Sourcing feststellten. Vgl. *Wildemann, H.* (1993), S. 35.

<sup>74</sup> Vgl. *Sauer, K.* (1990), S. 127. Der bisher überwiegende Anteil der Teileimporte stammt allerdings aus Europa bzw. aus Ländern der Europäischen Union. Vgl. *Hammes, M.* (1994), S. 183 sowie *Bender, I.* (1996), S. 104.

durch wachsende Ausbringungsmengen Preisnachlässe erreicht werden können. Probleme können sich hinsichtlich der Versorgungssicherheit ergeben, die durch strenge Auflagen – z.B. den Nachweis ausreichender Ausweichkapazitäten bei Fertigungsstillstand – sichergestellt werden soll. Es hat sich aber auch gezeigt, daß selbst die Implementierung von Schutzmechanismen nicht immer ausreicht, damit eine Belieferung sichergestellt werden kann. Insbesondere dem reibungslosen Ablauf des Transports kommt in diesem Zusammenhang eine wichtige Bedeutung zu.<sup>75</sup>

Die wesentlichen Vorteile der Verringerung der Anzahl direkter Zulieferer bestehen für die Automobilhersteller in<sup>76</sup>

- der Reduzierung der Direktkontakte in den Bereichen Entwicklung und Logistik,
- der Reduzierung der Wareneingangsläger,
- einem günstigeren Verhandlungsspielraum infolge größerer Auftragsumfänge,
- einer Bündelung systemspezifischen Know-hows in wenigen Händen und
- einer Sicherstellung eines konstanten Qualitätsniveaus für dieses Produkt.

Trotz eines ausgeprägten Trends zum Single Sourcing ist jedoch auch zu beobachten, daß einige Hersteller in Einzelfällen die Strategie des Dual Sourcing dem Single Sourcing vorziehen, um mögliche Lieferausfälle zu vermeiden. Durch die Einschaltung einer zweiten Bezugsquelle wird zudem ein gewisser Wettbewerb zwischen den Lieferanten aufrechterhalten. Des weiteren finden hinsichtlich der Auswahl der Zulieferer immer häufiger Imagekriterien Berücksichtigung (Brand Sourcing). Die Zusammenarbeit mit Lieferanten, die einen guten Namen vorweisen können, ermöglicht die Partizipation an deren

---

<sup>75</sup> Vgl. *Hanke, J.* (1993), S. 93f. Probleme, die sich durch die starke Verzahnung der Hersteller mit ihren Lieferanten aufgrund dieser Beschaffungsstrategien ergeben können, verdeutlichte ein Streik in der norwegischen Industrie, der die Produktion von BMW und Audi infolge des alleinigen Bezugs von Stoßstangen von einem norwegischen Lieferanten stillzulegen drohte. Vgl. o.V. (1996a), S. 13.

<sup>76</sup> Vgl. *Friedrich, R.* (1994), S. 32 sowie *Eicke, H.v. / Femerling, C.* (1991), S. 26. Das Einsparungspotential wird besonders deutlich, wenn man bedenkt, daß ein deutscher Hersteller allein den logistischen Aufwand zur Koordination von 800 Zulieferern auf ca. 6,5% seines Umsatzes schätzt. Vgl. *Hosenfeld, W.-A.* (1993), S. 37.

gutem Ruf und somit die Stärkung des eigenen Images.<sup>77</sup> Insgesamt beabsichtigen die Hersteller, die Anzahl ihrer direkten Zulieferer in den nächsten Jahren drastisch zu reduzieren.

Tabelle B-6

**Anzahl direkter Zulieferer in der deutschen Automobilindustrie**

		Hersteller						
		Audi	BMW	Ford	MB	Opel	Porsche	VW
<b>Anzahl Zulieferer</b>	heute	900	900	900	1.200	1.400	650	1.500
	mittel- fristig	400	450	600	600	1.100	300	950
	lang- fristig	90	100-200	k.A.	40	300	100	100

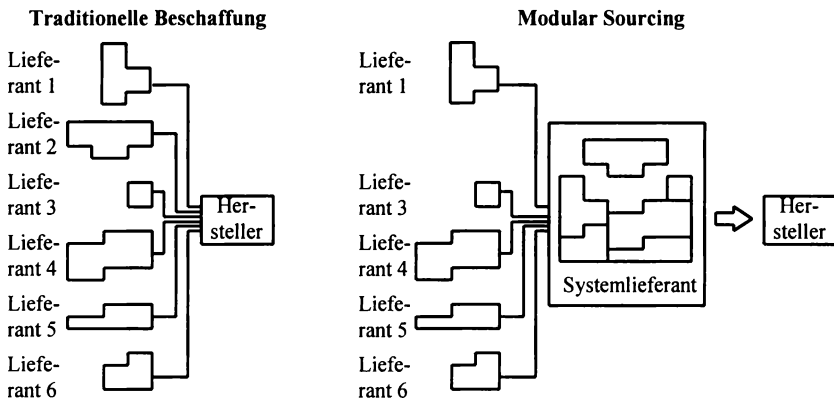
Quelle: Schindele, S. (1996), S. 78; eigene Darstellung.

Die Reduzierung der Lieferantenanzahl geht einher mit einer steigenden Nachfrage nach vormontierten Komponenten und Systemen (Modular Sourcing). Mehrere Einzelteile werden bereits bei den Lieferanten miteinander verbunden und an den Automobilhersteller geliefert. An Stelle einer langen Liste einzelner Teile, die alle getrennt konstruiert, spezifiziert und eingekauft werden, wird nun von den Herstellern eine begrenzte Anzahl meist funktional definierter Teilegruppen entwickelt und als Auftrag an einen Lieferanten vergeben. Der Nutzen des Modular Sourcing besteht für den Automobilhersteller zunächst in der Beschränkung auf die Endmontage des kompletten Systems, anstatt die Vormontage und die Koordination der Zulieferer selbst zu übernehmen. Von dem Lieferanten wird aber auch erwartet, als Systemspezialist Verbesserungspotentiale und Rationalisierungsmöglichkeiten bei der Montage besser als der Automobilhersteller erkennen und nutzen zu können, wobei das Einsparungspotential in den Preisverhandlungen entsprechend geltend gemacht

<sup>77</sup> Verbinden bspw. Endkunden mit dem Namen eines bestimmten Bremsenherstellers qualitativ hochwertige und sichere Bremsen, kann der Hersteller den Namen dieses Lieferanten in der Werbung als Kaufargument für sein Fahrzeug einsetzen. Vgl. Schindele, S. (1996), S. 77.



wird.<sup>78</sup> Zusätzlich wird von den Modul- bzw. Systemlieferanten häufig neben der Beherrschung der stark gestiegenen Variantenvielfalt auch die produktions-synchrone Anlieferung in der Reihenfolge der Fahrzeugendmontage verlangt.<sup>79</sup> Abbildung B-12 zeigt schematisch den Teilefluß beim Modular Sourcing.



Quelle: Schulte, C. (1995), S. 149; eigene Darstellung.

Abbildung B-12: Traditionelle Beschaffung und Modular Sourcing

Die Konsequenz dieses Beschaffungsverhaltens der Automobilhersteller ist eine Hierarchisierung innerhalb der Zulieferindustrie, bei der nur noch die Zulieferer auf der obersten Stufe mit dem Hersteller in direkten Kontakt treten. Einzelne Zulieferunternehmen wandeln sich damit vom reinen Teile- oder Komponentenhersteller zum Systemlieferanten, für den sich das Aufgabenspektrum auf die Montage, Koordination und Qualitätssicherung des gesamten Systems sowie auf die Auswahl geeigneter Sublieferanten erweitert.<sup>80</sup> Schließlich resultiert aus dem höheren Leistungs- und Lieferumfang von System- und Modullieferanten, daß im Gegensatz zur bisherigen Praxis längerfristige Lie-

<sup>78</sup> Vgl. Wildemann, H. (1993), S. 4 und Pampel, J. (1993), S. 103.

<sup>79</sup> Vgl. Miltzrey, K. (1995), S. 56.

<sup>80</sup> Vgl. Abend, J.M. (1992), S. 102, Hanke, J. (1993), S. 95f. oder Wildemann, H. (1993), S. 4; z.B. hat der Lieferant eines Abgassystems die Verantwortung für den Katalysator mit elektrischer Sensorsteuerung, die umgeformten Auspuffrohre, die gegossenen oder aus Spezialkunststoffen hergestellten Abgaskrümmen sowie deren Montage mittels geeigneter Füge- und Verbindungstechniken.

ferverträge abgeschlossen werden: Ein Anstieg der bisher durchschnittlich einjährigen Vertragslaufzeit ist zu beobachten, teilweise erstrecken sich die Verträge sogar auf die gesamte Modellaufzeit.<sup>81</sup>

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Verringerung der Anzahl der Lieferanten ergibt sich in Zukunft auch aus der Reduzierung der Teileanzahl einzelner Funktionseinheiten der Fahrzeuge. Trotz umfangreicherer Ausstattung der Fahrzeuge kann insgesamt mit einem Rückgang der Anzahl der Produktionsteile gerechnet werden. Insbesondere das Bestreben, verbrauchsgünstigere Fahrzeuge zu entwickeln, erfordert den konsequenten Einsatz neuer Werkstoffe, Konstruktionsmethoden und Fertigungstechnologien.<sup>82</sup>

### *3. Produktionssynchrone Beschaffung*

Der Wettbewerb auf umkämpften Käufermärkten bedingt die Orientierung der Automobilherstellung hinsichtlich Individualität und Ausstattung der Fahrzeuge an den Kundenwünschen. Für die Automobilhersteller bedeutet dies die Notwendigkeit schneller Anpassungen an die Tendenzen der jeweiligen Nachfrageentwicklung und eine große Variantenvielfalt der Fahrzeuge. Über die unternehmensinterne Organisation der Fertigungsprozesse hinaus erfordert diese auf Kundenbedürfnisse ausgerichtete Produktion die Verfügbarkeit entsprechend vielfältiger Materialien. Parallel dazu verkürzen sich die Produktlebenszyklen der Fahrzeugmodelle und damit auch der Zulieferteile, was mit entsprechend kürzeren Konzeptions-, Entwicklungs- und Einführungsphasen einhergeht. Knapper Lagerraum und die Existenz nicht unerheblicher Lagerhaltungskosten begrenzen die Bereitstellung sämtlicher für eine bedarfsgerechte Produktion benötigter Teilevarianten.<sup>83</sup>

Bereits in den 50er Jahren wurde von Toyota ein System zur Materialflußsteuerung entwickelt, das eine Bedarfserfüllung zum richtigen Zeitpunkt, in richtiger Qualität und Menge am richtigen Ort gewährleisten sollte. Es beruht

---

<sup>81</sup> Vgl. z.B. *Radermacher*, K. (1994), S. 130 sowie *Schindele*, S. (1996), S. 77.

<sup>82</sup> Vgl. o.V. (1996b), S. 12.

<sup>83</sup> Vgl. *Hanke*, J. (1993), S. 97f., *Abend*, J.M. (1992), S. 105.

auf der Erkenntnis, daß der Idealzustand der Organisation vertikaler zwischenbetrieblicher Lieferbeziehungen unter gewissen Voraussetzungen<sup>84</sup> in einer nahezu lagerlosen Fertigung besteht: Durch kleinere Läger kann die Kapitalbindung verringert werden und durch häufigere Belieferung mit kleineren Losgrößen ist eine genauere Abstimmung auf den tatsächlichen Bedarf möglich, was insgesamt die Flexibilität der Produktion erhöht. Um diese Vorteile nutzen zu können, versuchen auch die Automobilhersteller in Deutschland, einen Teil ihrer Liefer- und Leistungsbeziehungen produktionssynchron und produktionsnah, d.h. nach sog. Just-in-Time-Konzepten, zu organisieren. Obwohl diese Verfahren in japanischen Industrieunternehmen seit Jahrzehnten erfolgreich praktiziert werden, begann eine forcierte Umsetzung in Deutschland erst gegen Mitte der 80er Jahre.<sup>85</sup>

Die Gestaltung der Material- und Teileflüsse von den Lieferanten zu den Abnehmern kann dabei grundsätzlich auf mehrere Arten vor sich gehen. Einschränkungen ergeben sich durch die Wertigkeit der Zulieferteile und die Vorhersagegenauigkeit der Bedarfsentwicklung. Eine Einteilung der Zulieferprodukte nach diesen Kriterien führt zu der in Abbildung B-13 dargestellten Klassifizierung. Die Kostenvorteile, die sich durch eine produktionssynchrone Teilebeschaffung realisieren lassen, nehmen mit zunehmender Wertigkeit und steigender Vorhersagegenauigkeit der Bedarfsentwicklung der zu beschaffenden Teile zu. Umgekehrt steigt der mit der Organisation der Just-in-Time-Anlieferung verbundene Aufwand bei solchen Teilen an, deren Verbrauch nicht genau vorhersehbar ist, und auch bei Zulieferteilen mit geringer Wertigkeit und damit entsprechend geringer Kapitalbindung sind die Kosten einer

---

<sup>84</sup> Wesentliche Voraussetzung ist z.B. die Existenz kostengünstiger und zuverlässiger Transportwege.

<sup>85</sup> Vgl. Andersen Consulting (1994), S. 16, Richter, W. (1992), S. 8f. Eine wesentliche Ursache für die nur zögerliche Umsetzung in Deutschland liegt nach wie vor in den relativ großen durchschnittlichen Entfernungen zwischen den Betrieben von Automobilhersteller und Lieferant. Festzuhalten ist auch, daß Just-in-Time-Beschaffung nicht nur auf die Automobilindustrie beschränkt ist, von dieser aber derzeit offenbar am stärksten vorangetrieben wird. Vgl. Doleschal, R. (1989), S. 169ff.

produktionssynchronen Belieferung jeweils denen der konventionellen Lagerhaltung gegenüberzustellen.<sup>86</sup>

		Wertigkeit		
		niedrig	mittel	hoch
Vorhersagegenauigkeit der Bedarfsentwicklung	hoch	niedriger Verbrauchswert, hohe Vorhersagegenauigkeit, stetiger Verbrauch	mittlerer Verbrauchswert, hohe Vorhersagegenauigkeit, stetiger Verbrauch	hoher Verbrauchswert, hohe Vorhersagegenauigkeit, stetiger Verbrauch
	mittel	niedriger Verbrauchswert, mittlere Vorhersagegenauigkeit, halbstetiger Verbrauch	mittlerer Verbrauchswert, mittlere Vorhersagegenauigkeit, halbstetiger Verbrauch	hoher Verbrauchswert, mittlere Vorhersagegenauigkeit, halbstetiger Verbrauch
	niedrig	niedriger Verbrauchswert, niedrige Vorhersagegenauigkeit, stochastischer Verbrauch	mittlerer Verbrauchswert, niedrige Vorhersagegenauigkeit, stochastischer Verbrauch	hoher Verbrauchswert, niedrige Vorhersagegenauigkeit, stochastischer Verbrauch

 Bevorzugter Just-in-Time-Bereich

Quelle: In Anlehnung an Wildemann, H. (1988), S. 30; eigene Darstellung.

Abbildung B-13: Klassifizierung von Zulieferprodukten nach Wertigkeit und Bedarfsentwicklung<sup>87</sup>

Unterschiedliche Ausprägungen von Just-in-Time-Verfahren resultieren schließlich aus der zeitlichen Ausgestaltung des Beschaffungsvorgangs. Ausgehend von einer entsprechenden Rahmenvereinbarung, die auf einer quantitativen Bedarfsschätzung – meist für einen Zeitraum von einem Jahr – basiert, erfolgt ein mittelfristig orientierter, allerdings noch mit Unsicherheiten behafteter Lieferabruf des Automobilherstellers, der es dem Zulieferer mit einem Zeithorizont von drei bis vier Monaten ermöglicht, Vormaterialien zu beschaf-

<sup>86</sup> Vgl. Hanke, J. (1993), S. 98ff. Hinsichtlich der Lagerhaltung lassen sich allgemein vier verschiedene Fälle unterscheiden: 1.) Lieferant und Abnehmer mit Vorratslager, 2.) Lieferant ohne und Abnehmer mit Vorratslager, 3.) Lieferant mit und Abnehmer ohne Vorratslager und 4.) Lieferant und Abnehmer ohne Vorratslager.

<sup>87</sup> Unter Wertigkeit ist in diesem Zusammenhang das Verhältnis von Teilwert zu Teilemenge zu verstehen, d.h. eine hohe Wertigkeit wäre bei einem mengenmäßig geringen jedoch wertmäßig hohen Anteil eines Teils an dem Gesamtbeschaffungswert und der Gesamtbeschaffungsmenge des Abnehmers gegeben.

fen und die eigene Kapazitätsplanung anzupassen. Im Rahmen eines Feinabrufs werden dem Lieferanten mit einem Zeithorizont von ein bis zwei Wochen dann tagesgenaue Produktionsinformationen übermittelt.

Abbildung B-14 verdeutlicht die Vorgehensweise des Just-in-Time-Abrufs und seine Integration in die Abnehmer-Zulieferer-Beziehung.

Abstufungen zwischen den Verfahren der produktionssynchronen Beschaffung ergeben sich nun durch die Art des eigentlichen Versandabrufs:<sup>88</sup>

- Im einfachsten Fall erfolgt kein zusätzlicher Versandabruf, und der Zulieferer versorgt den Hersteller entsprechend dem Feinabruf tagesgenau mit den benötigten Teilen. Die Automobilhersteller verwenden diese Art der Just-in-Time-Beschaffung vor allem für solche Teile, die in großen Mengen bezogen werden und eine mäßige Wertigkeit aufweisen.
- Eine komplexere Variante ergibt sich, wenn zusätzlich zu den Angaben des Feinabrufs im Rahmen eines Versandabrufs die stundengenaue Anlieferzeit der Teile vereinbart wird.
- Die aufwendigste Variante dieses Prinzips bildet die produktionssynchrone Beschaffung i.e.S., bei der vor dem Hintergrund des tagesgenauen Feinabrufs die Lieferung der Bauteile direkt in der Produktionsreihenfolge des Endproduktherstellers (taktgenau) erfolgt. Sie eignet sich besonders für Zulieferprodukte mit hoher Wertigkeit und hoher Vorhersagegenauigkeit des Bedarfs.<sup>89</sup>

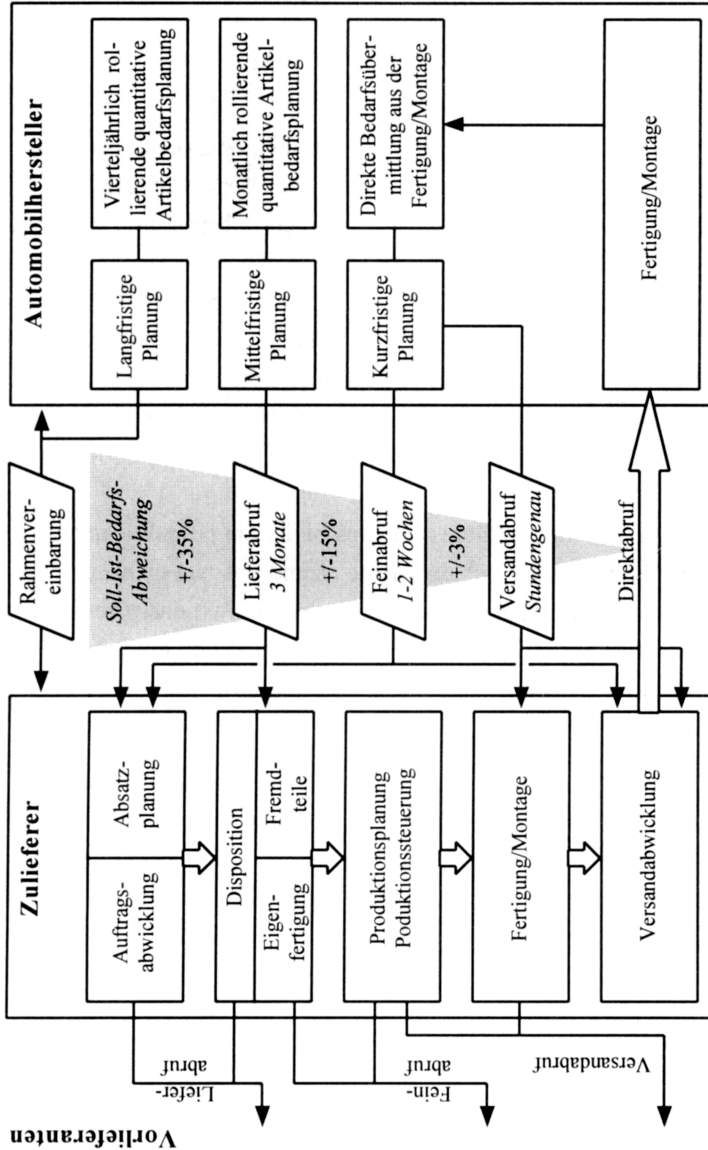
Die zeitlich engen Fristen bei einer Just-in-Time-Belieferung verlangen eine hohe Liefertreue und werfen bei den Zulieferern eine Standortfrage auf. Zwar können die Lieferanten z.B. durch Verkürzung der Rüstzeiten, den Einsatz computergesteuerter Fertigungs- und Montagesysteme oder durch die Optimierung der Material- und Informationsflüsse mögliche Zielkonflikte zwischen Flexibilität und Produktivität reduzieren, lange Lieferwege zwischen Automobilhersteller und Zulieferer stellen jedoch ein potentiell Hindernis für eine produktionssynchrone Beschaffung dar.<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> Vgl. Richter, W. (1992), S. 10f.

<sup>89</sup> Vgl. zur Anlieferung in der Produktionsreihenfolge des Herstellers Oer, A. (1994), S. 202f.

<sup>90</sup> Vgl. Meyer, B.E. (1994), S. 189, Doleschal, R. (1989), S. 178.



Quelle: In Anlehnung an Schulte, C. (1995), S. 152 und Meyer, B.E. (1994), S. 195; eigene Darstellung.

Abbildung B-14: Just-in-Time-Abrufverfahren und Integrationskette

Für die Lösung dieses Problems stehen den Lieferanten diverse Möglichkeiten offen, die in unterschiedlicher Weise genutzt werden. Eine Möglichkeit stellt die Ansiedlung eines Betriebes in unmittelbarer Nähe zu den Produktionsstätten der Automobilhersteller dar. Schwierigkeiten ergeben sich aber aufgrund der Tatsache, daß es dem Zulieferer i.d.R. nicht möglich ist, eine entsprechende räumliche Nähe zu jedem seiner Abnehmer zu schaffen. Nicht zuletzt aus diesem Grund stellt die Einrichtung eines Pufferlagers des Zulieferers in räumlicher Nähe des Herstellers eine vielfach genutzte Alternative dar, damit entsprechende Lieferfrequenzen und -termine eingehalten werden können. Voraussetzung hierfür ist, daß sich die Ausführungen des zu liefernden Teils auf relativ wenige Varianten beschränken. Sowohl herstellernahe Ansiedlung als auch die Errichtung von Pufferlagern erfordern von den Lieferanten entsprechende investive und organisatorische Maßnahmen – mit dem damit verbundenen Risiko –, die insgesamt hohe Anforderungen an die Zulieferunternehmen stellen.<sup>91</sup>

Eine weitere Möglichkeit ergibt sich durch die Zwischenschaltung eines logistischen Dienstleisters, der den Transport der Bauteile von einem Servicezentrum aus, z.B. einem vom Spediteur betriebenen Zentrallager eines oder mehrerer Zulieferer, oder auch direkt vom Betrieb des Lieferanten aus übernimmt. Die Automobilhersteller rufen dann ihren Teilebedarf beim Logistikdienstleister ab, der durch logistische Kompetenz und lokale Präsenz die Versorgungssicherheit zu gewährleisten hat.<sup>92</sup>

Eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung von Just-in-Time-Beschaffungssystemen ist der kontinuierliche Informationsfluß zwischen Lieferant und Abnehmer, und zwar sowohl für den Fall der unmittelbaren Synchronisation der Fertigung des Zulieferers mit der des Automobilher-

---

<sup>91</sup> Vgl. Hanke, J. (1993), S. 103f. Ein Beispiel hierfür ist die Ansiedlung eines Betriebs des Sitzherstellers Keiper Recaro in Bremen vor den Toren des Mercedes-Werkes. Vgl. Abend, J.M. (1992), S. 106. Im Extremfall bedeutet dies die Ansiedlung des Zulieferers auf dem Werksgelände des Automobilherstellers (In-Sourcing). Häufig fördern die Hersteller diese Ansiedlung durch die Errichtung sog. Industrieparks in Werksnähe. Vgl. Schindele, S. (1996), S. 143f.

<sup>92</sup> Vgl. z.B. Bierschenk, M. (1995), S. 8, Bösl, B. (1995), S. 30 oder VDA (1996d), S. 1.

stellers als auch bei der Errichtung von Pufferlägern bzw. der Inanspruchnahme externer Dienstleister. Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, ist der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechniken erforderlich, die wiederum entsprechende Investitionen bedingen. Während große Zulieferunternehmen bereits umfangreiche Informationsnetze mit den Automobilherstellern geknüpft haben, stellt die informationstechnische Vernetzung für kleine und mittlere Unternehmen vielfach noch eine Herausforderung dar, die es in der nächsten Zeit zu bewältigen gilt.<sup>93</sup>

Ein ebenso entscheidender Einfluß kommt der Qualität der zugelieferten Teile und Baugruppen im Rahmen der produktionssynchronen Beschaffung zu. Wegen der Kurzfristigkeit der Abrufe und Lieferungen ist eine einwandfreie Qualität Voraussetzung, damit Störungen des Produktionsablaufs beim Automobilhersteller vermieden werden: Notwendig ist dies, weil einerseits bei niedrigem Lagerbestand fehlerhafte Teile nicht problemlos durch andere ersetzt werden können und andererseits bei solchen Bauteilen, die fahrzeugspezifische Merkmale aufweisen, ein kurzfristiger Ersatz grundsätzlich nicht möglich ist. Während dem Zulieferer also immer weniger Reaktionszeit bei Reklamationen bleibt, ist darüber hinaus der Hersteller in der Möglichkeit der Wareneingangsprüfung so eingeschränkt, daß er sich auf die Qualität der zugelieferten Teile verlassen können muß.<sup>94</sup>

#### 4. Qualitätssicherung und Lieferantenförderung

Die deutschen Automobilhersteller stehen auf ihren weltweiten Absatzmärkten nicht nur bei der Preisgestaltung und beim technologischen Stand ihrer Fahrzeuge in einem harten Wettbewerb mit ihren Konkurrenten (Preiswettbewerb), sondern die Nachfrage wird auch im Hinblick auf die Qualität der Fahrzeuge immer anspruchsvoller (Qualitätswettbewerb). Der Qualitätsbegriff in-

---

<sup>93</sup> Vgl. Hanke, J. (1993), S. 104f. Vielfach wird die Ansicht vertreten, daß erst ein standardisierter elektronischer Datenaustausch den Einsatz von umfangreichen, interorganisationalen Just-in-Time-Konzepten ermöglicht. Vgl. Bierschenk, M. (1995), S. 8f.

<sup>94</sup> Vgl. Schraysschuen, T. (1992), S. 120, Abend, J.M. (1992), S. 108. Zu rechtlichen Problemen beim Entfall der Wareneingangskontrolle vgl. Westphalen, F. Graf von (1990), S. 263ff.



dessen ist nicht eindeutig definiert. Qualität kann sich sowohl auf typische Merkmale und Eigenschaften des Fahrzeugs, z.B. Verarbeitungsqualität, Dauerhaltbarkeit, Zuverlässigkeit etc., d.h. auf die vom Kunden erlebte Qualität, als auch auf die bei der Montage der Fahrzeuge entstehenden Fehler beziehen.<sup>95</sup> Dementsprechend sind die Anforderungen an die Qualitätssicherung unterschiedlicher Natur. Einerseits ist eine hohe Produktqualität durch eine entsprechende Erhöhung der Prozesssicherheit bei der Teileproduktion und -montage zu gewährleisten. Zum anderen bedeutet Qualitätssicherung auch, Zuverlässigkeit und gleichbleibend hohes Qualitätsniveau der Produktion in präventiver Perspektive zu sichern.<sup>96</sup>

Diese verschärften Anforderungen an die Qualität und deren Sicherung treffen nicht nur die Automobilhersteller, sondern in Verbindung mit den dargestellten Veränderungen des Beschaffungsverhaltens auch die Zulieferer. Dabei waren die unternehmerischen Qualitätssicherungsstrategien über einen langen Zeitraum hinweg vornehmlich darauf ausgerichtet, die Produktqualität durch Intensivierung der Produktprüfungen zu verbessern.<sup>97</sup> Erst in den letzten Jahren hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, daß in vielen Fällen gezielte Maßnahmen in den Bereichen Fehlervermeidung und Fehlerursachenanalyse wirtschaftlicher durchzuführen sind als nur durch das Instrument der Qualitätsprüfung. Solche Konzepte basieren auf dem Grundsatz, qualitätssichernde Maßnahmen in einem möglichst frühen Stadium der Produktentstehung durchzuführen, d.h. Qualität soll in ein Produkt hineinkonzipiert, -konstruiert und -produziert werden. Allerdings kann auch dann nicht gänzlich auf Qualitätsprüfungen verzichtet werden, aber auch hier gilt, daß sie möglichst in frühen Phasen der Herstellung und nicht erst nach der Fertigstellung des Produkts durchzuführen sind. Um diesem Ziel gerecht zu werden, sind verschiedene Verfahren entwickelt

---

<sup>95</sup> Vgl. Hanke, J. (1993), S. 105f. Der letztgenannte Qualitätsbegriff entspricht eher der Bedeutung des Begriffs Präzision. Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Ausführungen von Womack, J.P. / Jones, D.T. / Roos, D. (1991), S. 88ff.

<sup>96</sup> Vgl. Schraysshuen, T. (1992), S. 120f.

<sup>97</sup> Vgl. Schraysshuen, T. (1992), S. 121. Ein wichtiges Indiz dafür sind die in der Praxis festzustellenden hohen Anteile der Prüfkosten an den gesamten Qualitätskosten. Vgl. Richter, W. (1992), S. 128.

worden, von denen die Fehlermöglichkeiten- und -einflußanalyse (FMEA) eines der in der Praxis bedeutsamsten darstellt.<sup>98</sup>

Die Automobilhersteller bringen Qualitätsfortschritte bei ihren Produkten durch eine längere Gültigkeit von allgemeinen Garantiezusagen, längere Wartungsintervalle oder auch durch die Verwendung recycelter bzw. recycling-fähiger Materialien sowie Rücknahmegarantien zum Ausdruck. Zur Gesamtqualität eines Fahrzeugs tragen aber sämtliche eingebauten Teile bei, so daß die Hersteller durch entsprechende Abnehmerforderungen neue Methoden und Verfahren der Qualitätssicherung und die Implementierung entsprechender Technologien bei ihren Lieferanten durchzusetzen versuchen: Sie erwarten nicht nur die Einhaltung von technischen Vorschriften, sondern auch die ständige Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen. Insbesondere den Herstellern von Systemen und Modulen kommt aufgrund ihrer spezifischen Position zwischen den Automobilherstellern und weiteren Teile- bzw. Komponentenlieferanten eine nicht unproblematische Mittlerrolle zu. Darüber hinaus sind Haftungsrisiken zu berücksichtigen, die sich mit dem seit 1990 geltenden Produkthaftungsrecht für die Zulieferer verschärft haben.<sup>99</sup>

Insgesamt nimmt der Qualitätsdruck auf die Lieferanten, die vor diesem Hintergrund zu systematischen Konstruktions- und Prozeß-FMEA, zu statistischen Prozeßkontrollen (SPC) und regelmäßigen Qualitäts-Audits sowie zu umfangreichen Teilebemusterungen vor dem Serienanlauf und lückenlosen Qualitätsdokumentationen verpflichtet werden, in erheblichem Umfang zu. Allerdings werden die Zulieferer in diesem engmaschigen Qualitätsprüfungsprozeß durch die Abnehmer nicht nur kontrolliert, sondern hinsichtlich der Optimierung ihrer eigenen Entwicklungs- und Fertigungsprozesse auch beraten und bewertet.

Zu diesem Zweck wurden von allen deutschen Automobilherstellern in den letzten Jahren Lieferantenbeurteilungen und -förderungsprogramme etabliert, die

---

<sup>98</sup> Vgl. Richter, W. (1992), S. 129. Dies knüpft an die Meinung an, daß die Gesamtkosten eines Produkts zu einem überwiegenden Teil bereits in seiner Entwicklungsphase festgelegt werden, wobei diese Aussage nicht ganz unproblematisch ist. Vgl. Gröner, L. (1991), S. 1 oder Reitzle, W. (1995), S. 17.

<sup>99</sup> Vgl. Hanke, J. (1993), S. 107, Strutynski, P. (1992), S. 36 sowie Prey, K.-P. (1990), S. 96ff.

einerseits besonders qualitätsbewußte Zulieferer mit eigenen Qualitätspreisen öffentlich auszeichnen und andererseits durch kooperatives Vorgehen versuchen, Verbesserungspotentiale entlang der gesamten Wertschöpfungskette gemeinsam mit den Lieferanten zu ergründen und nutzbar zu machen.<sup>100</sup>

Neben der im Kern gleichen Zielsetzung, nämlich der Vermeidung von Verschwendung, zeichnen sich die verschiedenen Lieferanten-Förderungsprogramme der deutschen Automobilhersteller auch durch eine insgesamt sehr ähnliche Vorgehensweise aus. Im Mittelpunkt steht bei allen Programmen die aktive Einbeziehung des Produkt- und Prozeß-Know-hows der Lieferanten in den Wertschöpfungsprozeß durch gemeinsame Workshops bzw. die Bildung interdisziplinärer Teams, d.h. an die Stelle einseitiger Vorgaben der Hersteller tritt der Dialog mit den Zulieferern. Allerdings stellen diese Programme keine grundlegende Neuerung dar, denn bereits in den 70er Jahren haben die Automobilhersteller z.B. durch sog. Einkaufspreisanalysen versucht, systematisch einzelne Preisbestandteile der Zukaufteile zu analysieren, um selbständig Ansätze zur Reduzierung der Einkaufspreise zu erarbeiten. Die wesentliche Neuerung der heutigen Programme besteht neben der Gegenseitigkeit ihrer Ausrichtung in der Konsequenz, mit der die Lieferantenbeurteilung und -förderung vorgenommen wird.<sup>101</sup> Tabelle B-7 gibt einen Überblick über die Vorgehensweise sowie die inhaltlichen Schwerpunkte der Lieferanten-Förderungsprogramme der deutschen Automobilhersteller.

Insgesamt ist die Umsetzung der Lieferanten-Förderungsprogramme in der Praxis eher kritisch zu bewerten. Während es den Automobilherstellern zwar gelungen ist, bei ca. 35% ihrer Lieferanten die Kosten zu senken, konnte nur bei weniger als 20% der jeweiligen Zulieferer eine Verbesserung der Produktqualität erreicht werden.<sup>102</sup> Gleiches gilt für die Verbesserung der Zusammenarbeit, die von den Programmen nur vereinzelt erreicht werden konnte, und

---

<sup>100</sup> Vorreiter dieser Entwicklung in Deutschland war Ford mit der Qualitätsrichtlinie Q101 aus dem Jahr 1985. Vgl. *Strutynski*, P. (1992), S. 36 sowie *Schindele*, S. (1996), S. 78f.

<sup>101</sup> Vgl. o.V. (1994a), S. 27, *Schindele*, S. (1996), S. 79 sowie *Richter*, W. (1992), S. 138.

<sup>102</sup> Vgl. *Bossard Consultants* (1994), S. 13f. sowie *Scientific Consulting* (1995), S. 37.

Tabelle B-7

**Lieferanten-Förderungsprogramme der Automobilhersteller**

<b>Hersteller / Zusammenarbeitskonzept</b>	<b>Vorgehensweise</b>	<b>Inhaltliche Schwerpunkte</b>
BMW / POZ (Prozeßoptimierung Zulieferteile); Start: 1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bildung interdisziplinärer, auf Prozeßoptimierung spezialisierter Teams</li> <li>– Zulieferpaten für die Interessenvertretung der Zulieferer bei BMW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entwicklung kundenorientierter und montagefreundlicher Produkte</li> <li>– Integration und Motivation von Mitarbeitern</li> <li>– Qualitätsmanagement</li> </ul>
Ford / DFL (Drive for Leadership); Start: 1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bildung von interdisziplinären Teams</li> </ul>	Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen: <sup>103</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wertanalyse und Wertgestaltung</li> <li>– Benchmarking und Kennzahlensysteme</li> <li>– Total Cost of Ownership</li> </ul>
Mercedes-Benz / Tandem Start: 1992	Themenbezogene Workshops: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ergebnisorientiertes Zulieferprojekt</li> <li>– Ideenbörse</li> <li>– Patenschaft Einkauf/ Zulieferer</li> <li>– Informationsschriften</li> </ul>	Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Optimierung der Arbeitsmethoden</li> <li>– Qualitätsmanagement</li> </ul>
Opel / PICOS; Start: 1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gemeinsame Workshops, ergebnisorientierte Zulieferprojekte</li> </ul>	Vermeidung von Verschwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Standardisierung von Abläufen</li> <li>– Integration der Mitarbeiter</li> <li>– Organisation der Arbeitsplätze</li> <li>– Qualitätsmanagement</li> <li>– Visualisierungstechniken</li> </ul>
Porsche / P.O.L.E.-Position; Start: 1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prozeßoptimierung durch Zulieferintegration</li> </ul>	Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß <sup>104</sup>
Audi, VW / KVP, KVP <sup>2</sup> (Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß); Start: 1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gemeinsame Workshops mit integriertem, ergebnisorientiertem Zulieferprojekt</li> <li>– Bildung von Creativity Teams</li> </ul>	Erhöhung des Kundennutzens, Vermeidung von Verschwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Optimierung der Arbeitsmethoden</li> <li>– Integration der Mitarbeiter</li> <li>– Qualitätsmanagement</li> </ul>

Quelle: Schindele, S. (1996), S. 79f., o.V. (1994a), S. 27; eigene Darstellung.

<sup>103</sup> 70% dieser Vorschläge betreffen den Engineering-Bereich.

<sup>104</sup> Im Rahmen von 26 Projekten mit Kernlieferanten konnten durchschnittliche Einsparungen von 17% erzielt werden. Vgl. Schindele, S. (1996), S. 79.

die involvierten Lieferanten beurteilen insbesondere solche Bereiche, die den Aspekt der Gegenseitigkeit betreffen, wie z.B. gegenseitige Geheimhaltung, Kosten- und Erfolgsteilung oder Umsetzungsunterstützung, überwiegend negativ. Bei einem Vergleich der Programme schnitten diejenigen von Mercedes-Benz und BMW am besten ab.<sup>105</sup>

Als Reaktion auf die Umsetzungsschwächen dieser von den Herstellern ausgehenden Initiative sind einzelne Zulieferunternehmen dazu übergegangen, eigene Rationalisierungsprogramme zu entwickeln, um ihre Position im Wettbewerb eigenständig zu verbessern.<sup>106</sup> Daneben existieren ebenfalls staatliche Programme, deren Schwerpunkt es i.d.R. ist, zu informieren und zwischen Automobilproduzenten und ihren Lieferanten zu vermitteln. Vielfach handelt es sich dabei um regional orientierte und im Bereich der Förderung kleiner und mittelständischer Unternehmen angesiedelter Maßnahmen mit einem konkreten beschäftigungs- bzw. strukturpolitischen Hintergrund.<sup>107-</sup>

### 5. Forschung und Entwicklung

Der vom Wettbewerb hervorgerufene permanente Druck zur Kostensenkung und Flexibilitätserhöhung sowie die Zunahme der Varianten- und Ausstattungsvielfalt hat zu bedeutenden Veränderungen in den Beziehungen zwischen den Automobilherstellern und ihren Lieferanten geführt. In diesem Zusammenhang lautet die zentrale Frage: Welches ist das günstigste Verhältnis zwischen intern zu beherrschenden und zu verantwortenden Aktivitäten einerseits und den von Externen zu erbringenden Teilaufgaben andererseits. Eine Verbesserung dieses Verhältnisses streben die Automobilhersteller durch ihre Bemühungen um eine nachhaltige Reduktion der Fertigungstiefe an. In den

---

<sup>105</sup> Vgl. *Schindele*, S. (1996), S. 82f. Diese Ergebnisse sind allerdings interpretationsbedürftig: Mercedes-Benz und BMW lassen sich aufgrund ihrer Produktpalette nur eingeschränkt mit den übrigen deutschen Automobilherstellern (ausgenommen Porsche) vergleichen. Hier spielt der Preiswettbewerb keine so dominierende Rolle, und auch die japanische Konkurrenz ist in diesem Marktsegment – zumindest in Europa – eher schwach vertreten. Vgl. auch *Meinig*, W. (1995).

<sup>106</sup> Vgl. Scientific Consulting (1995), S. 37.

<sup>107</sup> Vgl. *Bender*, I. (1996), S. 232ff.

meisten Fällen geht die Verringerung der Fertigungstiefe ebenfalls mit einer Reduzierung der Entwicklungstiefe einher. Die Verlagerung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten vom Hersteller auf den Lieferanten ist auch im Hinblick auf kürzer werdende Innovations- und Produktionszyklen eine zentrale Wettbewerbsstrategie. Generell werden die Automobilhersteller jedoch diejenigen Entwicklungstätigkeiten (und Produktionstätigkeiten) selbst durchführen, die unmittelbare Auswirkungen auf den Endkunden haben und auf diesem Weg zu einer Differenzierung von den Wettbewerbern beitragen sowie die Identifikation des Kunden mit dem jeweiligen Hersteller fördern.<sup>108</sup>

Vor diesem Hintergrund ergeben sich neue Anforderungen an die Organisation der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der Automobilhersteller und ihrer Zulieferer insbesondere unter den folgenden Aspekten:<sup>109</sup>

- Die Tendenz zum Bezug kompletter Systeme und Module und die damit verbundene modulare Produktgestaltung verlangt andere Vorgehensweisen als die Entwicklung von (Einzel-)Komponenten: Im Gegensatz zu der traditionellen Aufgabenverteilung im Entwicklungs- und Konstruktionsprozeß, die sich z.B. am Material, an der Technologie oder am Design orientiert, werden neue Aufgabenbereiche und Kompetenzverteilungen notwendig.
- Bereits bei der Konstruktion und Auslegung der Module müssen die einzelnen Teilprozesse der Fertigung und Montage verstärkt in einen betriebs- und unternehmensübergreifenden Zusammenhang integriert werden, vor allem damit der Umsetzung von Just-in-Time-Fertigungs- und -Montage-Konzepten Rechnung getragen werden kann. Dies erfordert neben der Entwicklung standardisierter Modulschnittstellen auch die Berücksichtigung der speziellen Anforderungen dieses Beschaffungsverhaltens. Die im Bereich der Forschung und Entwicklung zu erbringenden Leistungen beziehen sich daher nicht mehr nur auf die Produkte selbst, sondern schließen die Organisation und den Ablauf des Herstellungsprozesses in den Aufgabenbereich mit ein.

---

<sup>108</sup> Vgl. Richter, W. (1992), S. 20 sowie Schindele, S. (1996), S. 74f.

<sup>109</sup> Vgl. Schrayssshuen, T. (1992), S. 124f.

- Das Ziel, komplexe Systeme und Module im Rahmen einer nahezu lagerlosen Fertigung zu entwickeln, verlangt neben der fertigungstechnischen auch die konstruktive Sicherstellung einer entsprechenden Qualität der Module und ihrer Komponenten.

Infolge dieser veränderten Anforderungen sehen sich die Zulieferunternehmen generell mit der Notwendigkeit konfrontiert, ihre eigenen Entwicklungsanstrengungen zu verstärken, und zwar insbesondere Lieferanten solcher Produkte, deren Entwicklungsleistung einen eigenständigen Einfluß auf die Fahrzeugentwicklung insgesamt hat.<sup>110</sup> Von zunehmender Bedeutung ist die Übernahme von Entwicklungsleistungen aber auch für solche Unternehmen, die mehr oder weniger nur Anpassungsleistungen erbringen. Denn nur Zulieferer, die in der Lage sind, eigene Forschungs- und Entwicklungskapazitäten aufzubauen, haben die Möglichkeit, frühzeitig als kompetente Ansprechpartner in Produktionsvorhaben der Abnehmer eingebunden zu werden und auf diese Weise ihre Wettbewerbsposition zu verbessern. Diese frühzeitige Einbindung der Lieferanten in den Entwicklungsprozeß bzw. die Übertragung von Forschungs- und Entwicklungsarbeit insgesamt auf die Zuliefererebene wird häufig auch als Forward Sourcing bezeichnet.<sup>111</sup> Nicht zuletzt versuchen die Automobilhersteller mit dieser Übertragung, die stark expandierenden Entwicklungskosten zumindest teilweise zu überwälzen.<sup>112</sup>

In der Automobilindustrie kommen in bezug auf eine Reduktion der Entwicklungstiefe der Hersteller daher vor allem zwei Konzepte zur Anwendung, nämlich Forschungs- und Entwicklungsnetzwerke und das sog. Simultaneous Engineering.

Forschungs- und Entwicklungsnetzwerke innerhalb eines Unternehmens mit global verteilten Betriebsstätten bedeuten, daß Teile der Entwicklungsarbeit an bestimmten Orten auf der Welt konzentriert werden und somit durch Skaleneff-

---

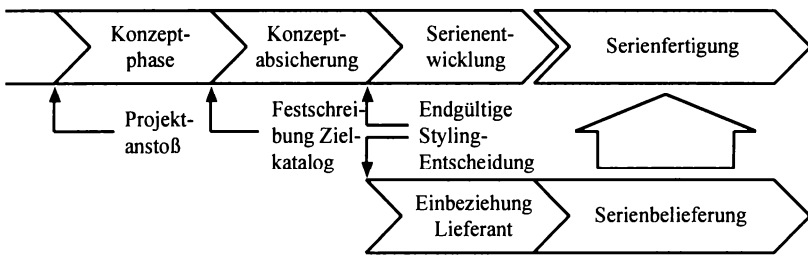
<sup>110</sup> Als Beispiel hierfür mögen Getriebe, Motorsteuerungen oder Bremssysteme (ABS) dienen. Vgl. *Strutynski*, P. (1992), S. 37.

<sup>111</sup> Vgl. *Karsten*, H. / *Wolters*, H. / *Thorwirth*, A. (1995), S. 54 sowie *Scientific Consulting* (1995), S. 34.

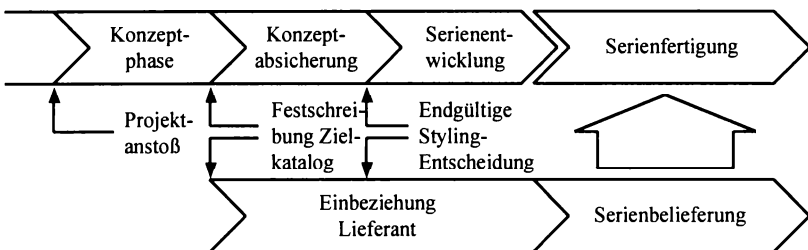
<sup>112</sup> Vgl. *Schrayssshuen*, T. (1992), S. 127, *Strutynski*, P. (1992), S. 38 oder *Meyer*, B.E. (1994), S. 189.

fekte effizienter erledigt werden können.<sup>113</sup> Forschungs- und Entwicklungsverbünde zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen zielen ebenfalls auf die optimale Nutzung von Finanz- und Sachkapazitäten sowie auf die Sicherung des weltweiten Zugangs zu Technologieentwicklungen ab. Gehen konkurrierende bzw. auf verschiedenen vertikalen Ebenen operierende Unternehmen solche Verbindungen ein, geschieht dies häufig in Form von Kooperationen, Joint-Ventures oder strategischen Allianzen.<sup>114</sup>

#### Konventionelle Entwicklungszusammenarbeit



#### Entwicklungszusammenarbeit im Rahmen von Simultaneous Engineering



Quelle: Meyer, B.E. (1994), S. 193; eigene Darstellung.

Abbildung B-15: Konventionelle Zusammenarbeit und Simultaneous Engineering

Simultaneous Engineering dagegen bezieht sich auf das Verhältnis der Automobilhersteller zu ihren Lieferanten. Hier wird der Zulieferer früher als bisher in die Entwicklung des Fahrzeugs integriert. Dadurch wird die Entwicklung

<sup>113</sup> Ein Beispiel hierfür ist General Motors. Hier übernimmt das zentrale Entwicklungszentrum von Opel in Rüsselsheim die gesamte Entwicklungsarbeit für GM-Basismodelle für Märkte außerhalb Nordamerikas. Vgl. o.V. (1996c), S. 18.

<sup>114</sup> Vgl. Bieker, R. (1996), S. 78f., Ruigrok, W. et al. (1991), S. 204f.



in Kooperation und engem Dialog mit dem Lieferanten durchgeführt, der einen wesentlichen Anteil der Entwicklungsarbeit übernimmt und sein spezielles Know-how, insbesondere hinsichtlich der zu erwartenden Kosten sowie möglicher Anpassungen an sich verändernde Anforderungen, entsprechend einbringen kann. Problematisch bei dieser Vorgehensweise ist jedoch die Absicherung gegen eine Übertragung von sensiblem Wissen sowie die Aufteilung der Entwicklungskosten.<sup>115</sup> Abbildung B-15 zeigt die Einbindung des Zulieferers in den Entwicklungsprozeß im Rahmen des Simultaneous Engineering.

Die Parallelität in der Produktentwicklung zwischen Hersteller und Zulieferer setzt beim Zulieferer nicht nur entsprechendes Wissen, sondern z.B. auch leistungsfähige CAD-Systeme voraus. Umfangreiche Investitionen in Forschung und Entwicklung sind daher für die Zulieferunternehmen notwendig, da sie sich nicht mehr darauf verlassen können, ein vom Automobilhersteller konzipiertes Produkt nach dessen abgeschlossenen Entwürfen zu fertigen. Vielmehr müssen sie selbst – entsprechend den Vorgaben der Automobilhersteller – stärker eigeninitiierte Forschung und Entwicklung betreiben. Eine steigende Variantenvielfalt bei den Herstellern erfordert auch bei den Lieferanten Maßnahmen zur Flexibilisierung und Individualisierung ihres Produktangebots.<sup>116</sup> Insbesondere für Modul- und Systemhersteller sind daher auch branchenübergreifende Forschungs- und Entwicklungsprojekte zunehmend von Bedeutung. Zudem setzen Konkurrenten aus dem Ausland verstärkt auf Entwicklungskapazität, so daß insgesamt in diesem Bereich eine tendenzielle Verschiebung des Wettbewerbs in die Entwicklungsphase stattfindet.<sup>117</sup>

---

<sup>115</sup> Vgl. o.V. (1996): Kosten reduziert durch engere Zusammenarbeit mit Zulieferern, in: Handelsblatt, 27.03.1996, S. 25 sowie *Schrayssshuen*, T. (1992), S. 127.

<sup>116</sup> Vgl. *Strutynski*, P. (1992), S. 38, *Hanke*, J. (1993), S. 113ff. Beim Frontend-Modul des VW Golf III konnte der Montageaufwand durch die Übertragung der Konstruktionsverantwortung auf den Systemzulieferer (Hella KG, Lippstadt) um 30% reduziert werden. Vgl. *Scheffels*, G. (1996), S. 15, auch dazu: *Schuster*, H. (1995), S. 40. Ein weiteres Beispiel ist ein von der Firma TRW-Fahrzeugelektrik GmbH in Radolfzell entwickelter Instrumenteneinsatz, ebenfalls für den VW Golf III. Insgesamt befinden sich 41 verschiedene Versionen dieses Kombiinstruments im Angebot. Bei der Montage kommt man jedoch mit zwei Grundtypen von Leiterplatten aus, die eigentliche Spezifikation erfolgt erst an der Montagelinie. Vgl. *Scientific Consulting* (1995), S. 34.

<sup>117</sup> Vgl. *Scientific Consulting* (1995), S. 35f. Ein Beispiel für branchenübergreifende FuE-Projekte stellt das Gemeinschaftsunternehmen PARS GmbH der Firmen Siemens

### 6. Informationstechnische Vernetzung

Die dargestellten Bestrebungen zur Umgestaltung der Liefer- und Leistungsbeziehungen in der Automobilindustrie mit dem Ziel, eine größere Flexibilität im Rahmen von Produktion und Logistik zu erreichen, gehen einher mit einer Zunahme der zu bewältigenden Datenmengen sowie der Erhöhung der erforderlichen Verarbeitungsgeschwindigkeit, und zwar sowohl im Hinblick auf die innerbetriebliche Steuerung bei Automobilherstellern und Zulieferern als auch bezüglich der zwischenbetrieblichen Kommunikation. Der Einsatz leistungsstarker EDV-Systeme ist unumgänglich.<sup>118</sup> Bei Volkswagen z.B. werden im Rahmen der Just-in-Time-Beschaffung von Schiebedächern die Versandabrufe zeitlich so erzeugt, daß für den Lieferanten im ungünstigsten Fall 120 Minuten für Fertigung, Verladung und Transport zur Verfügung stehen; eine Übertragung der Bestellanforderung per Telefax wäre bereits zu langsam. Darüberhinaus muß ein Automobilhersteller z.B. monatlich ca. 100.000 Rechnungen begleichen und in einem Werk täglich rund 600 Lkw-Ladungen Wareneingänge erfassen und bearbeiten.<sup>119</sup>

Neben der Nutzung von Btx- und Telefax-Systemen sowie dem betriebsinternen Einsatz computerunterstützter Aufgabenerfüllungssysteme (CIM, CAX-Systeme)<sup>120</sup> sind bereits seit Beginn der 80er Jahre Tendenzen in der Automobilindustrie erkennbar, einen zwischenbetrieblichen Rechnerverbund aufzubauen. Dabei soll im Zuge der sog. Datenfernübertragung (DFÜ) bzw. des elektronischen Datenaustauschs (EDI, Electronic Data Interchange) grundsätzlich ein permanenter und kurzzyklischer Informationsaustausch zwischen den miteinander vernetzten Unternehmen ermöglicht werden. Über dieses System erhält der Lieferant bspw. die für die Anlieferung notwendigen Daten zum Material- bzw. Kapazitätsbedarf, der dann die Grundlage seiner eigenen Planung darstellt. Bei der DFÜ/EDI haben sich die deutschen Automobilhersteller in der Vergangenheit zunächst auf ein von VW entwickeltes Rechner-Verbund-

---

und Kolbenschmidt dar, das zur (gemeinsamen) Entwicklung und Vermarktung von Seitenaufprallschutz- und Airbagsystemen gegründet wurde.

<sup>118</sup> Vgl. *Abend*, J.M. (1992), S. 109, *Richter*, W. (1992), S. 17.

<sup>119</sup> Vgl. *Oer*, A. (1994), S. 207 und *Bierschenk*, M. (1995), S. 8.

<sup>120</sup> Vgl. für eine Kategorisierung dieser Systeme z.B. *Weiss*, P.A. (1992), S. 6ff.

System (RVS) gestützt, innerhalb dessen vor allem Lieferabrufe übertragen werden sollten. Heute werden diese Systeme jedoch nicht nur dazu benutzt, den Fortschritt in der Auftragsbearbeitung und die Lagerbewegungen bei den Zulieferern transparent zu machen, sondern finden Eingang in die Angebots- und Bestellabwicklung, das Rechnungswesen sowie in die Konstruktion und Entwicklung.<sup>121</sup> Zudem ist die informationstechnische Vernetzung ein integraler Bestandteil moderner Qualitätssicherungssysteme.<sup>122</sup>

Die Potentiale des elektronischen Datenaustauschs lassen sich konsequent jedoch nur durch die Standardisierung von Geschäftsprozessen und der an der Übertragung der Daten angeschlossenen Verarbeitungsverfahren nutzen. Für die Automobilindustrie in Deutschland wird die Aufgabe der Definition und Harmonisierung von Geschäftsprozessen sowie der Definition und Bereitstellung einer entsprechenden Grundstruktur für die auszutauschenden Nachrichten seit 1978 vom VDA übernommen.<sup>123</sup> Daher wird in dieser Branche derzeit noch überwiegend der VDA-Standard (als Form eines nationalen, branchenabhängigen Standards) verwendet.<sup>124</sup> Allerdings gewinnt auch der Datenaustausch über die Ländergrenzen hinweg immer stärkere Bedeutung, so daß bereits seit einigen Jahren Bemühungen einer Harmonisierung auf europäischer Ebene im Rahmen des sog. ODETTE-Programms (Organisation for Data Exchange by Tele Transmission in Europe) existieren. Schließlich kann ebenfalls eine verstärkte Integration branchenfremder Institutionen – wie Banken oder Zoll – beobachtet werden und damit ein Trend zu internationalen, branchenunabhängigen Standards. In der Automobilindustrie ist bereits eine Migration von

---

<sup>121</sup> Dies äußert sich z.B. im Wegfall konventioneller Lieferscheine oder Rechnungen bis hin zur automatischen Begleichung dieser Rechnungen. Vgl. Huebner, T. et. al. (1995), S. 32f. Vgl. dazu auch Abend, J.M. (1992), S. 109.

<sup>122</sup> Vgl. Richter, W. (1992), S. 18f.

<sup>123</sup> Dieses Bestreben läßt sich leicht nachvollziehen, da die Geschäftspartner ein und denselben Geschäftsprozeß unterschiedlich interpretieren könnten und dadurch unterschiedliche Informationen für die Verarbeitung benötigen würden. Vgl. Stegemyer, W. (1995), S. 12 sowie Huebner, T. (1994), S. 180f.

<sup>124</sup> Vgl. Bösl, B. (1995), S. 28. Unter einer Nachricht ist eine nach einem bestimmten Muster gegliederte Datenmenge zu verstehen. Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1992b), S. 6.

Nachrichten nach dem nationalen VDA-Standard hin zu internationalen, branchenunabhängigen EDIFACT-Nachrichten (Electronic Data Interchange for Administration, Transport and Commerce) über den Zwischenschritt des ODETTE-Nachrichtentyps festzustellen. Als Übertragungsmedium werden hauptsächlich Datex-P, Datex-L und ISDN verwendet.<sup>125</sup>

Durch die Abwicklung von Geschäftsprozessen mit Hilfe des elektronischen Datenaustauschs werden Routineaufgaben automatisiert und mögliche Fehlerquellen reduziert. Den erforderlichen Investitionen und Kosten für Aufbau und Betrieb der entsprechenden EDV-Anlagen stehen Einsparungspotentiale in verschiedenen Bereichen gegenüber. So ist mit reduzierten Personalaufwendungen infolge der Automatisierung zu rechnen, und die Kosten für die Nutzung der bisherigen Übertragungswege können ebenfalls gesenkt werden.<sup>126</sup> Darüberhinaus lassen sich auch die Lagerhaltungskosten durch häufigere Anlieferung und kleinere Losgrößen verringern. Mögliche Probleme ergeben sich vor allem in den Bereichen Funktions- und Datensicherheit und hinsichtlich rechtlicher Aspekte. Insbesondere sind die Funktionen, die bisher das Papierdokument erfüllt, für den elektronischen Datenaustausch in den Ländern der EU rechtlich noch nicht eindeutig und einheitlich definiert, was dann bspw. zu unklaren Haftungs- und Gewährleistungsfragen führen kann.<sup>127</sup>

Insgesamt läßt sich jedoch eine steigende Bedeutung und ein wachsender Verbreitungsgrad des elektronischen Datenaustauschs in der deutschen Automobilindustrie – und in der gesamten europäischen Wirtschaft – beobachten, Unternehmen in den USA sind ihren europäischen Konkurrenten aber noch erheblich voraus. Deutlich wird auch, daß es sich bei der informationstechni-

---

<sup>125</sup> Vgl. Huebner, T. (1994), S. 184 sowie VDA (1995d).

<sup>126</sup> Vom VDA wird der minimale Investitionsumfang für ein EDI-System mit Standardsoftware und integriertem Kommunikationsteil mit ca. DM 10.000,- angegeben. Vgl. VDA (1995c). Diese Angabe berücksichtigt nicht die Kosten für Implementierung, Betrieb und Instandhaltung des Systems, die durch (anfängliche) Produktivitätseinbußen erhebliche Summen erreichen können. Vgl. Weid, H. (1995), S. 114f.

<sup>127</sup> Vgl. Normenausschuß Bürowesen im DIN e.V. (1996), S. 114ff.

schen Vernetzung – je nach Sichtweise – um einen integralen Bestandteil bzw. eine zentrale Voraussetzung der Umsetzung der vorgenannten Wettbewerbsstrategien handelt.<sup>128</sup>

---

<sup>128</sup> Vgl. *O'Callaghan, R. / Turner, J.A. (1995), S. 2ff. sowie Richter, W. (1992), S. 19.*

## **C. Konsequenzen des Strukturwandels in der Automobilindustrie**

### **I. Veränderungen der Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen**

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, daß die Liefer- und Leistungsbeziehungen in der deutschen Automobilindustrie einem Wandel unterworfen sind, von dem entsprechende Wirkungen auf die institutionelle Gestaltung der Beziehungen zwischen den Herstellern und ihren Zulieferern ausgehen. Eine wesentliche Rolle spielt hierbei die Vertragsorientierung bzw. Zweckbindung der – sowohl bei den Herstellern als auch bei den Zulieferern – im Rahmen des Zulieferverhältnisses erforderlichen Investitionen (Investitionsspezifität)<sup>1</sup>: Dadurch, daß die Investitionsspezifität im Zuge der Umsetzung der betrachteten Maßnahmen überwiegend zunimmt, ist ein spontaner Fremdbezug der benötigten Bauteile in den meisten Fällen nicht möglich. Festzustellen ist vielmehr eine Tendenz zu solchen Abwicklungsformen, bei denen Hersteller und Zulieferer versuchen, der Komplexität sowie der mit der Zulieferbeziehung verbundenen Unsicherheit durch eine entsprechende Vertragsgestaltung zu begegnen.<sup>2</sup> Lediglich bei standardisierten Leistungen, die mit relativ geringem Aufwand von vielen verschiedenen Lieferanten mit hoher Versorgungssicherheit unproblematisch über den Markt bezogen werden können und bei denen damit die Informations-, Such-, Kommunikations- und Kontrollkosten (Transaktionskosten) gegenüber den reinen Stückkosten an Bedeutung verlieren, erweisen

---

<sup>1</sup> Unter vertragsorientierten bzw. spezifischen Investitionen sollen im folgenden solche Investitionen verstanden werden, deren Wert wesentlich von der Existenz eines konkreten Zulieferverhältnisses bestimmt wird. Ein Beispiel hierfür wäre eine Maschine / Anlage, die lediglich in der Lage ist, Teile für einen bestimmten Fahrzeugtyp eines Herstellers zu produzieren und sonst keinem anderen Verwendungszweck zugeführt werden kann. Vgl. zum Begriff der Investitionsspezifität auch *Williamson*, O.E. (1990), S. 128f.

<sup>2</sup> Vgl. *Hanke*, J. (1993), S. 156.

sich traditionelle Beschaffungsstrategien – im Sinne von einfachen Kaufverträgen mit einer Minimierung des Einstandspreises – als sinnvoll. Allerdings ist zu erwarten, daß im Rahmen der Verringerung der Anzahl direkter Zulieferer und in Verbindung mit dem Aufbau von Systemlieferanten bisherige Direktzulieferer zu Sublieferanten werden und damit die Bedeutung von Norm- und Standardteilen für die Automobilhersteller abnehmen wird. Insbesondere der Bezug kompletter Systeme und Module erfordert eine umfassende und detaillierte Vertragsgestaltung mit entsprechenden Vorkehrungen, damit bspw. Rationalisierungsmaßnahmen, Produktivitätsverbesserungen oder Material- und Lohnkostenveränderungen berücksichtigt werden können.<sup>3</sup>

Insgesamt läßt sich feststellen, daß die betrachteten Veränderungen der Liefer- und Leistungsbeziehungen in der Automobilindustrie wesentlich von den Eigenschaften des zu beschaffenden Bauteils abhängen, und zwar insbesondere bezüglich

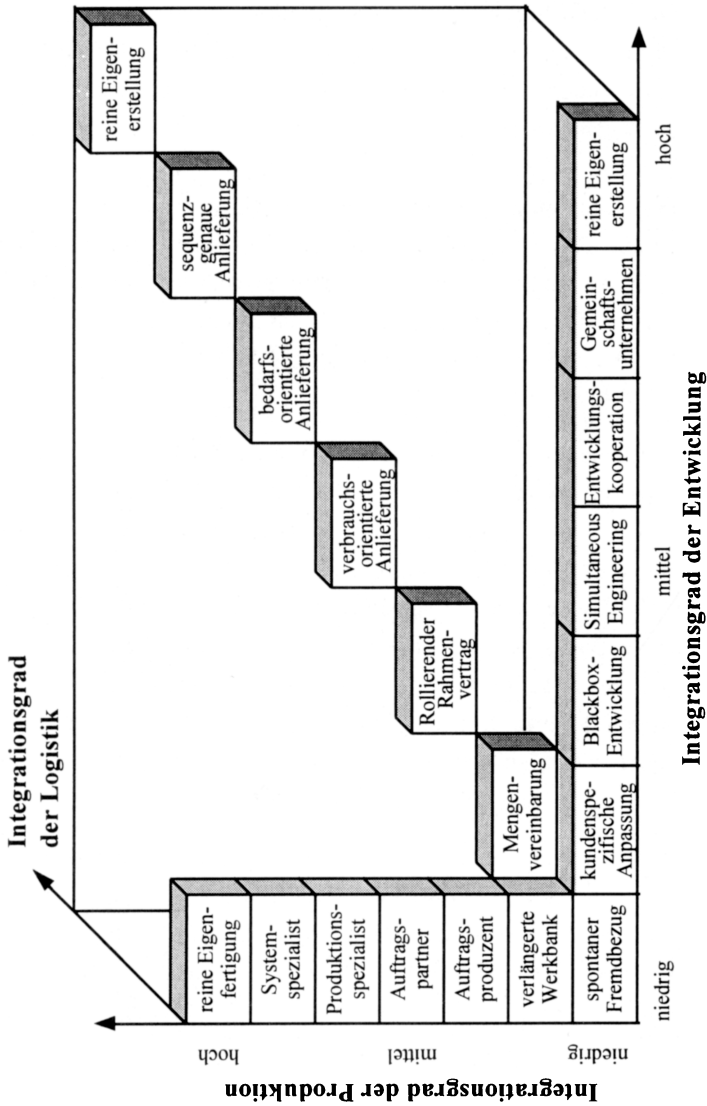
- der Variantenvielfalt, der Wertschöpfungskomplexität und Wertigkeit sowie der strategischen Bedeutung, d.h. des Integrationsgrades der Produktion,
- des Montagezeitpunkts sowie der Vorhersagegenauigkeit der Bedarfsentwicklung, d.h. des Integrationsgrades der Logistik,
- der Organisation der erforderlichen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sowie der Entwicklungszusammenarbeit zwischen Automobilhersteller und Zulieferer, d.h. des Integrationsgrades der Entwicklung.

Vor diesem Hintergrund zeigt Abbildung C-1 in einer schematischen Darstellung die Möglichkeiten der Gestaltung der (Gesamt-)Leistungstiefe eines Automobilherstellers in Abhängigkeit von den Eigenschaften der zu beschaffenden Bauteile.<sup>4</sup> Um eine reibungslose Zulieferbeziehung zu ermöglichen, müssen Automobilhersteller und Zulieferer jeweils einen geeigneten institutio-

---

<sup>3</sup> Die Möglichkeit der Beschaffung mit Hilfe einfacher Kaufverträge ist z.B. bei bestimmten Ausprägungen des Global Sourcing bedeutsam. Vgl. *Hosenfeld, W.-A.* (1993), S. 172.

<sup>4</sup> Die gewählte Darstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Insbesondere ist die Veränderlichkeit einzelner Einflußgrößen im Zeitablauf zu berücksichtigen. Beispielsweise können derzeit hochkomplexe Bauteile durch Produkt- oder Prozeßinnovationen an Komplexität verlieren. Vgl. auch *Hosenfeld, W.-A.* (1993), S. 173.



Quelle: In Anlehnung an *Hosenfeld, W.-A. (1993), S. 174; eigene Darstellung.*

Abbildung C-1: Gestaltungsmöglichkeiten der (Gesamt-)Leistungstiefe der Automobilhersteller



nellen Rahmen zur Koordination ihrer arbeitsteiligen Aktivitäten schaffen, der entsprechend den Eigenschaften der Austauschbeziehung einerseits Anreizstrukturen enthält, die hohe Ex-post-Kosten infolge eigennützig motivierter Anpassungen von bereits getroffenen Vereinbarungen ausschließen, und andererseits darauf abzielt, ein vertrauensvolles und kooperatives Verhältnis zwischen Hersteller und Lieferant zu erreichen, da ex-ante zahlreiche Aspekte der Zulieferbeziehung nicht abschließend festgelegt werden können.<sup>5</sup> Die Laufzeit der Verträge, die Implementierung entsprechender Anreizstrukturen sowie diverse Formen vertikaler Kooperation und Beherrschung sind die zentralen Elemente der effizienten Gestaltung der Liefer- und Leistungsbeziehungen zwischen den Automobilherstellern und ihren Zulieferern.<sup>6</sup>

### *1. Langfristige vertragliche Vereinbarungen*

Als Basis für die Zusammenarbeit zwischen den Automobilherstellern und ihren Zulieferern dienen vertragliche Rahmenvereinbarungen, deren Laufzeit i.d.R. wenigstens ein Jahr beträgt.<sup>7</sup> Diese Rahmenverträge enthalten z.B.:<sup>8</sup>

- Vereinbarungen über Lieferquoten, d.h. Anteile an der Gesamtbezugsmenge des Herstellers für ein bestimmtes Bauteil;
- Vereinbarungen über die Preisgestaltung sowie hinsichtlich der Aufteilung des Kooperationsgewinns, d.h. über die Aufteilung von Rationalisierungs- bzw. Produktivitätsgewinnen sowie Gewinnen aus der Verwertung von erworbenen Schutzrechten;
- Sicherungsvereinbarungen, bspw. bezüglich Qualitätssicherung, Produkthaftung, Gewährleistungen, Geheimhaltungsvorschriften oder Wettbewerbsverboten;

---

<sup>5</sup> Vgl. Hammes, M. (1994), S. 187.

<sup>6</sup> Vgl. Williamson, O.E. (1990), S. 89ff., Richter, W. (1992), S. 61ff. oder Hanke, J. (1993), S. 156f.

<sup>7</sup> Vgl. Monopolkommission (1977), S. 70, Gärtner, G. (1985), S. 13, Sauer, K. (1990), S. 164 sowie Schindele, S. (1996), S. 77.

<sup>8</sup> Vgl. Hammes, M. (1994), S. 187f., Richter, W. (1992), S. 31ff.

- zusätzliche Vertragsabreden, z.B. Modalitäten der Vertragsbeendigung oder Ausschließlichkeitsbindungen für die Beschaffung oder den Absatz des Zulieferers.

Ein Übergang zu längerfristigen Verträgen ist dann sinnvoll, wenn die zur Erbringung der Zulieferleistung erforderlichen Investitionen eine hohe Spezifität oder lange Amortisationsperioden aufweisen. Im Zuge der Veränderungen des Produktionssystems, die einen höheren Liefer- und Leistungsumfang sowie eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Lieferant und damit i.d.R. höhere spezifische Investitionen nach sich ziehen, ist daher eine Tendenz zu längeren Vertragslaufzeiten bis hin zu sog. Life-Cycle-Verträgen, die den gesamten Produktlebenszyklus umfassen, festzustellen. Mit langfristigen vertraglichen Bindungen signalisieren die Vertragspartner darüber hinaus ihr Interesse an fortgesetzten Geschäftsbeziehungen.<sup>9</sup>

Die Rahmenverträge haben individuellen Charakter, in jedem einzelnen ist der Inhalt jeweils speziell auf die Bedürfnisse der Vertragsparteien sowie auf die Erfordernisse der Zulieferung abgestimmt.<sup>10</sup> Aufgrund gewisser Unwägbarkeiten enthält jedes realisierbare vertragliche Einverständnis zwangsläufig Lücken: Wirtschaftliche, technologische und politische Veränderungen sind kaum über die gesamte Vertragslaufzeit zu antizipieren. Die Vertragsparteien können daher bei langfristigen Vereinbarungen nur einen unvollkommenen, einen sog. relationalen Vertrag aushandeln. Der Zweck relationaler Verträge ist es, trotz Unsicherheiten das vertragliche Verhältnis zu strukturieren sowie gemeinsame Erwartungen festzulegen.

---

<sup>9</sup> Vgl. Richter, W. (1992), S. 147f. sowie Hanke, J. (1993), S. 161f. Während 1985 84,8% der Zulieferverträge auf eine Laufzeit von einem Jahr ausgelegt waren, wird für 1995 in 64,5% aller Zulieferverträge eine Laufzeit von drei und mehr Jahren erwartet. Vgl. Arthur Andersen / Wildemann, H. (1988), S. 20. Eine Untersuchung aus den USA kommt in diesem Zusammenhang zu dem Ergebnis, daß zur Erzielung von Qualitäts- und Kostenvorteilen eine Zusammenarbeit von mindestens drei Jahren notwendig ist. Vgl. Schindele, S. (1996), S. 77. Insbesondere Life-Cycle-Verträge schaffen günstige Voraussetzungen für Investitionen der Hersteller und Lieferanten in den Aufbau von Kapazitäten und die Verbesserung der Produktivität. Ihre Laufzeit kann incl. Entwicklungszusammenarbeit durchaus bis zu 10 Jahren betragen.

<sup>10</sup> Vgl. Hanke, J. (1993), S. 157.

Die Unvollkommenheit relationaler Verträge schafft Raum für diskretionäres Vorgehen, d.h. es eröffnet sich die Gelegenheit zu eigennutzorientiertem Verhalten, und zwar einmal in der Phase vor Abschluß des Vertrages aufgrund eines unterschiedlichen Informationsstands der Vertragsparteien sowie zum anderen nach Vertragsabschluß, wenn die Möglichkeit besteht, Handlungsalternativen zu wählen, die nicht im Sinne des Vertragsverhältnisses und für eine Partei unvorteilhaft oder schädlich sind. Je nach ihrer Verhandlungsmacht bzw. dem Ausmaß der gegenseitigen Abhängigkeit können die Vertragspartner versuchen, die aus der Beziehung resultierenden Quasi-Renten des Partners abzuschöpfen.<sup>11</sup>

Für die Durchsetzung ihrer individuellen Interessen spielt daher die jeweilige Verhandlungsstärke der Vertragsparteien eine bedeutende Rolle. Die angestrebten Veränderungen der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen in der Automobilindustrie bedeuten in jedem Fall, daß die Betätigungsfreiheit des Lieferanten eingeschränkt bzw. vom Hersteller mit beeinflußt wird.<sup>12</sup> Die starke Stellung der Automobilhersteller gegenüber ihren Lieferanten kommt auch in den allgemeinen Bestimmungen zum Ausdruck, auf denen die Zulieferbeziehung beruht. Die Basis der Verträge zwischen Zulieferer und Hersteller bilden grundsätzlich die „Allgemeinen Geschäftsbedingungen“ (AGB) der Automobilhersteller.<sup>13</sup> Durch entsprechende Formulierung seiner Bedingungen kann ein Hersteller somit Beherrschungs- und Überwachungsstrukturen zu seinen Gunsten modifizieren und den Lieferanten z.B. mit besonderen Pflichten belegen.<sup>14</sup> Allerdings ist zu berücksichtigen, daß diese Abhängigkeiten auch wech-

---

<sup>11</sup> Vgl. *Milgrom, P.R. / Roberts, J.* (1992), S. 130ff., *Pfaffmann, E.* (1997), S. 41ff. Unter Quasi-Rente ist in diesem Zusammenhang der Differenzbetrag zwischen dem Wert einer Investition vor dem Hintergrund eines konkreten Vertrages und dem Wert ihrer zweitbesten Verwendung zu verstehen. Vgl. *Williamson, O.E.* (1990), S. 60ff., 108f.; *Hammes, M.* (1994), S. 20f. Für ein anschauliches Beispiel der Bedeutung von Quasi-Renten vgl. *Picot, A. / Dietl, H.* (1990), S. 179.

<sup>12</sup> Vgl. *Hammes, M.* (1994), S. 186. Beispiele hierfür sind die Ansiedlung am Produktionsstandort des Automobilherstellers oder etwa die Anpassung des Urlaubsrhythmus.

<sup>13</sup> I.d.R. müssen die Zulieferer – insbesondere kleine und mittlere Unternehmen – die Bedingungen akzeptieren, um das Zustandekommen des Vertragsabschlusses nicht zu gefährden. Vgl. dazu auch Monopolkommission (1997), S. 77.

<sup>14</sup> Vgl. *Hanke, J.* (1993), S. 160.

selbstseitig gesehen werden müssen: Einerseits kommt es nicht immer lediglich auf die absolute Größe oder Finanzkraft eines Unternehmens an, und andererseits existiert auch eine Abhängigkeit des Automobilherstellers von seinen Zulieferern, die mit zunehmendem technologischen Potential des Lieferanten ansteigt.<sup>15</sup>

Um eine Annäherung der Interessen von Herstellern und Zulieferern zu erreichen, orientieren sich die deutschen Automobilhersteller bei der grundsätzlichen Gestaltung ihrer Zulieferbeziehungen überwiegend an den unverbindlichen Empfehlungen des VDA. Dieser empfiehlt seit 1982 der Mitgliedsgruppe der Großabnehmer von Zulieferungen, für die Transaktionsabwicklung mit ihren Lieferanten „Allgemeine Geschäftsbedingungen für den Bezug von Produktionsmaterial und Ersatzteilen, die für das Automobil bestimmt sind“ zu verwenden.<sup>16</sup> Diese Bedingungen beinhalten u.a. grundlegende Ausführungen zu Bestellung, Geheimhaltung, Lieferterminen, Qualität und Dokumentation, und sie wurden auch unter der Mitwirkung von Zulieferunternehmen erarbeitet.

Ungeachtet der ausdrücklichen Vertragsregelungen – z.B. Einzelheiten zu Bestellung und Liefertermin –, die darauf abzielen, die Quasi-Renten aus spezifischen Investitionen von Automobilherstellern und Zulieferern vor (eigennutzorientierter) Ausbeutung durch den Vertragspartner zu schützen, ist es erforderlich, das verbleibende, aus Unwägbarkeiten resultierende Problempotential mit zusätzlichen Sicherungsmaßnahmen zu reduzieren. Einen wesentlichen Beitrag hierzu leisten implizite Schutzmechanismen mit entsprechend aufgebauten Anreizstrukturen.<sup>17</sup>

## *2. Anreiz- und Kontrollmechanismen*

Die Rahmenverträge zwischen Automobilherstellern und ihren Zulieferern streben vor dem Hintergrund einer Zunahme spezifischer Investitionen infolge

---

<sup>15</sup> Vgl. Hammes, M. (1994), S. 186 sowie Bühner, R. (1989), S. 279f. So könnte auch ein kleiner oder mittlerer Zulieferer als Monopolist eine mächtige Marktstellung innehaben.

<sup>16</sup> Vgl. VDA (1982) sowie Bundeskartellamt (1982).

<sup>17</sup> Vgl. Hanke, J. (1993), S. 163, 170.

der Anpassungsstrategien in vielen Fällen eine langfristige Verpflichtung der Vertragsparteien auf kooperativer Basis an. Dazu reichen die expliziten vertraglichen Regelungen nicht immer aus, da sie unter Berücksichtigung von Umfeldveränderungen vielfach weit gefaßt werden müssen. Eine Möglichkeit zur Eindämmung eigennutzorientierten Verhaltens ist in diesem Zusammenhang die Schaffung von Anreiz- und Kontrollmechanismen. So läßt sich Ex-ante-Eigennützigkeit reduzieren, wenn die Akteure ihre Präferenzen bzw. ihre Qualitätsmerkmale als potentielle Vertragspartner von vorneherein offenbaren. Voraussetzung für die glaubhafte Offenlegung ist die Kongruenz der Eigeninteressen der jeweiligen Vertragsparteien. Das Auftreten von Ex-post-Eigennützigkeit im Verlauf des Vertragsverhältnisses kann vermindert werden, indem den Vertragsparteien das Recht auf bilaterale Kontrollen eingeräumt wird, wobei schon die Eintrittswahrscheinlichkeit von Kontrollen genügt.<sup>18</sup> Hersteller und Zulieferer bauen daher ergänzend auf die Wirksamkeit glaubhafter Zusicherungen (credible commitments), die bei geeignet ausgestalteten Verträgen sowohl den Automobilherstellern als auch ihren Lieferanten Anreize für die Einhaltung der Verträge bieten und gleichzeitig zu Nachteilen bei Vertragsverletzungen führen.<sup>19</sup>

Zur Sicherung der Flexibilität im Zusammenhang mit Absatzschwankungen sehen Zulieferverträge Lieferquoten vor, d.h. die vertraglichen Regelungen beinhalten keine exakten Mengenangaben über die benötigten Teile, sondern es wird festgelegt, daß bei der Verteilung der Gesamtnachfrage ein bestimmter Prozentsatz vom Bedarf des Herstellers auf den entsprechenden Lieferanten entfällt. Damit werden Schwankungen der Endnachfrage auf dem Kraftfahrzeugmarkt auch auf den Lieferanten übertragen. Gleichzeitig finden spezifische Investitionen des Lieferanten, z.B. durch eigens aufgebaute oder freigehaltene Produktionskapazitäten des Zulieferunternehmens, nachhaltige Berücksichtigung in den Verträgen, indem sog. Festbestellungen (Lieferabruf) des Auto-

---

<sup>18</sup> Die Einrichtung von Anreiz- und Kontrollmechanismen ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung zur Eindämmung von ex-post-eigennützigem Verhalten. Vgl. Pfaffmann, E. (1997), S. 42f.

<sup>19</sup> Eine Möglichkeit, Anreizstrukturen zu schaffen, beschreibt eine von Williamson als „Stellung ökonomischer Geiseln“ bezeichnete Art des Vorgehens. Vgl. Williamson, O.E (1983), S. 522ff. sowie Williamson, O.E. (1984).

mobilerherstellers, die ca. 2-3 Monate vor der geplanten Lieferung erfolgen,<sup>20</sup> für ihn als verbindlich gelten, also in jedem Fall eine Abnahmepflicht besteht. Darüber hinaus übernehmen die Automobilhersteller für weitere 2-3 Monate das Risiko der Vormaterialdisposition des Zulieferers. Derartige Vereinbarungen erlauben den Lieferanten eine abgesicherte Disposition eigener Ressourcen und tragen zum Schutz der Geschäftsbeziehung bei.<sup>21</sup>

Besonders wichtig für einen reibungslosen Ablauf der stark arbeitsteilig organisierten Produktionsprozesse in der Automobilindustrie – insbesondere vor dem Hintergrund der verstärkten Anstrengungen zur Umsetzung von produktionsynchronen Beschaffungsverfahren – ist eine strikte Einhaltung vereinbarter Liefertermine. Dementsprechend werden die Zulieferer durch strenge Schadensersatzforderungen zur unbedingten Einhaltung der Liefertermine verpflichtet, wobei diese Forderungen so hoch angesetzt werden, daß sie den Lieferanten davon abhalten, eine vereinbarte Lieferung aus Eigennutz nicht einzuhalten. In die Festsetzung des Schadensersatzes fließen die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Zulieferers sowie der bisherige und noch geplante Verlauf der Geschäftsverbindung nach Art, Umfang und Dauer ein, und auch der Wert der Zulieferung selbst spielt eine Rolle. Als langfristig wirkende implizite Schutzmechanismen können in diesem Zusammenhang glaubhafte Drohungen des Herstellers angesehen werden, aufgrund derer der Zulieferer bei Unzuverlässigkeit mit Konsequenzen hinsichtlich zukünftiger Geschäftsbeziehungen rechnen muß.<sup>22</sup>

Die Vergabe von Qualitätsauszeichnungen durch die Automobilhersteller kann die Zulieferer dazu bewegen, die geforderten Qualitätsstandards sorgfältig zu erfüllen, indem einerseits die Bemühungen der qualitativ besonders erfolgreichen Zulieferer belohnt werden und andererseits der Qualitätswettbewerb zwischen den Zulieferunternehmen intensiviert wird. Weil ein Zulieferer durch Qualitätsverbesserungen einen wesentlichen Beitrag zur Reputation einer Automobilmarke leistet, könnte er zunächst versuchen, z.B. in Form von Kondi-

---

<sup>20</sup> Vgl. dazu auch Abbildung B-14, S. 40.

<sup>21</sup> Vgl. Hanke, J. (1993), S. 167f. sowie Monopolkommission (1977), S. 74ff.

<sup>22</sup> Vgl. Hammes, M. (1994), S. 188.

tionenverbesserungen an der Quasi-Rente<sup>23</sup> des Herstellers beteiligt zu werden. Durch die Möglichkeit für den Lieferanten, die öffentliche Qualitätsauszeichnung eigenständig zu verwerten, wirken die Hersteller einer Abschöpfung ihrer eigenen Quasi-Renten entgegen. Darüberhinaus stehen die Automobilhersteller in jüngster Zeit dem Anbringen der Warenzeichen auf den Produkten der Zulieferunternehmen zunehmend offener gegenüber. Dem Lieferanten wird es dadurch möglich, dem Endverbraucher sein Technologie- und Qualitätsniveau zu vermitteln.<sup>24</sup>

Des weiteren bieten glaubhafte Zusicherungen seitens der Automobilhersteller den Zulieferunternehmen einen Schutz der aus der Zweckbindung der Investitionen resultierenden Quasi-Renten.<sup>25</sup> Als glaubhafte Zusicherung kann in diesem Zusammenhang z.B. die Finanzierung spezifischer Werkzeuge durch die Hersteller verstanden werden, wobei den Zulieferunternehmen auch ein Miteigentumsrecht eingeräumt werden kann. Weitere Ausprägungen glaubhafter Zusicherungen stellen die Finanzbeteiligung der Hersteller bei spezifischen Forschungs- und Entwicklungsleistungen oder die Vereinbarung von Lieferquoten im Rahmen der Vergabe von selbständig durchzuführenden Forschungs- und Entwicklungsaufträgen an die Zulieferer dar. Ergänzt werden kann dies durch einen entsprechenden Personalaustausch, durch die Unterstützung der Zulieferer bei der Finanzierung und durch technologische Beratung. Denkbar sind aber auch Eigenkapitalverflechtungen zwischen den Herstellern und ihren Zulieferern. In jedem Fall obliegt es dem Automobilhersteller selbst, sich rückzuversichern, indem den Lieferanten aus Wettbewerbsgründen Handlungs- bzw. Verwertungsbeschränkungen und Geheimhaltungsgebote auferlegt werden und der Hersteller sich die Möglichkeit einräumen läßt, deren Einhaltung auch selbst zu überprüfen.<sup>26</sup>

Schließlich soll im Rahmen der Preisvereinbarungen erreicht werden, den Zulieferern einen zufriedenstellenden Gewinn und den Herstellern einen mög-

---

<sup>23</sup> In diesem Fall dem Teil an Erträgen, den ein Hersteller durch Reputation erzielt und der wegfällt, wenn die Qualität des Produkts durch einen Lieferanten nicht mehr gewährleistet wird. Vgl. Hanke, J. (1993), S. 154.

<sup>24</sup> Vgl. Hanke, J. (1993), S. 179f.

<sup>25</sup> Vgl. Williamson, O.E. (1983), S. 522.

<sup>26</sup> Vgl. Hammes, M. (1994), S. 188.

lichst geringen Einstandspreis zu ermöglichen. Dazu ist in einer gemeinschaftlichen Abstimmung eine detaillierte Kostenanalyse zur Ermittlung kostenkritischer Fertigungsstufen notwendig, bei denen über stufenweise erfolgende Verbesserungen Kosteneinsparungen erzielt werden können.<sup>27</sup> Solche Einsparungen können z.B. durch den Einsatz neuer Werkzeuge, von neuen Fertigungsmaterialien oder durch Konstruktionsvereinfachungen erreicht werden. Die Offenlegung interner Informationen und Methoden der Partner ist dabei eine wesentliche Bedingung für die gemeinschaftliche Analyse. Ein zusätzlicher Anreiz zu einer effizienten Produktion bei den Zulieferunternehmen kann in der Vereinbarung einer Kostensenkungskurve bestehen: Durch die Ausnutzung der sog. Lernkurve über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg wird eine mögliche, kontinuierliche Kostenreduktion festgelegt, die als Mindestvorgabe dient. Kostenunterschreitungen müssen nicht weitergegeben werden, sondern kommen – als zusätzlicher Gewinn – allein dem Zulieferer zugute.<sup>28</sup>

### *3. Kooperation und Koordination*

Vertragliche Regelungen und Anreizstrukturen sind nicht zwangsläufig ausreichend zur Absicherung der komplexer werdenden Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen. In vielen Zulieferbereichen wandeln spezifische Investitionen die vor Vertragsabschluß wettbewerbliche Situation durch eine fundamentale Transformation<sup>29</sup> in ein bilaterales Monopol. Ein Zulieferer oder Automobilhersteller kann seinen Vertragspartner nur mit hohen Kosten wechseln. Gegenseitige Abhängigkeiten bestimmen das Bild vieler Geschäftsbeziehungen. Für Automobilhersteller und Zulieferunternehmen gewinnen daher gemeinschaftliche Verhaltensnormen an ökonomischer Bedeutung, sofern sie geeignet sind, in Situationen asymmetrischer Informationsverteilung ein Vertrauensverhältnis zwischen den Beteiligten zu erzeugen. Solche Informationsasymmetrien treten in der Automobilindustrie insbesondere im Bereich der Übertragung von For-

---

<sup>27</sup> Vgl. Imai, M. (1991), S. 27. Dabei ist das sog. kaizen von seiner Gesamtkonzeption her deutlich von der bisherigen Ausgestaltung des Vorschlagswesens in „westlichen“ Unternehmen zu unterscheiden.

<sup>28</sup> Vgl. Hammes, M. (1994), S. 188f.

<sup>29</sup> Vgl. Williamson, O.E. (1990), S. 70ff.



schungs- und Entwicklungsleistungen (Know-how-Transfer) oder bei solchen Zulieferungen, deren Qualität vor dem Einbau durch den Automobilhersteller nicht überprüft werden kann, auf. Das Vertrauen, das die Vertragspartner einander entgegenbringen müssen, besitzt in diesem Zusammenhang den Charakter einer Vorleistung, die allerdings nicht ohne Risiko ist: Es existiert keine Sicherheit über das spätere Verhalten des Partners oder die Höhe der künftigen Erträge. Gleichzeitig entstehen bei Hersteller und Zulieferer entsprechende Kosten, die wiederum (koalitions-)spezifisch sein können.<sup>30</sup>

Vor diesem Hintergrund sowie im Hinblick auf die steigende Komplexität des Produkts Automobil werden für die Zusammenarbeit zwischen den Automobilherstellern und ihren Zulieferern sog. Hersteller-Lieferanten-Netzwerke zunehmend wichtiger. In diesen Netzwerken erfolgt die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Unternehmen überwiegend weder auf der Grundlage von Markttransaktionen noch durch streng hierarchische Abhängigkeiten (im Sinne kapitalmäßiger Verflechtungen bzw. vertikaler Integration), sondern sowohl durch horizontale als auch vertikale Verbindungen unterschiedlichster Art, wobei auch gegenseitige Kapitalbeteiligungen nicht ausgeschlossen sind. Diese Formen der Zusammenarbeit beziehen sich vor allem auf die gemeinschaftliche Entwicklung und Produktion von komplexen Systemen und Modulen. Dabei können bei der Forschungs- und Entwicklungszusammenarbeit die unterschiedlichsten Partner, wie (andere) Automobilhersteller, Zulieferunternehmen, Ingenieurbüros oder unabhängige Forschungsinstitute et al., beteiligt sein, und auch die Zusammenarbeit im Bereich der Produktion schließt Produktionsverbünde zwischen Automobilherstellern nicht aus.<sup>31</sup> Nicht zu vernachlässigen und von wesentlicher Bedeutung für die faktische Ausgestaltung der Unternehmensverbünde ist jedoch die Existenz von Machtdifferentialen zwischen den einzelnen Netzwerkakteuren, und zwar sowohl zwischen Automobilherstellern und Zulieferern als auch zwischen den beteiligten Zulieferunternehmen untereinander.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Hanke, J. (1993), S. 181ff.

<sup>31</sup> Vgl. Schindele, S. (1996), S. 114f.

<sup>32</sup> Eine Systematisierung intermediärer Koordinationsformen findet sich z.B. bei Baur, C. (1990), S. 94ff. Eine besondere Form dieser unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit wird derzeit häufig unter dem Begriff „Virtual Enterprise“ in der Lite-

Ein wichtiges Element solcher Koordinationsstrukturen zwischen Automobilherstellern und Zulieferunternehmen ist die gegenseitige Information, wobei insbesondere dem Aspekt der frühzeitigen Einbindung der Zulieferunternehmen eine wesentliche Rolle zukommt. Die beteiligten Unternehmen erhalten so Informationen über Planungs- und Entscheidungsabläufe bereits in der Konzeptphase und können über die Festlegung von Zielwerten für die Kosten der Zulieferteile noch an der Erarbeitung der endgültigen Preise mitarbeiten. Im Gegenzug verlangen die Automobilhersteller im Rahmen ihrer Lieferantenberurteilungsprogramme sowie von Systemaudits umfangreiche Informationen sowie Einblicke in die Geschäftsabläufe und Prozesse der Zulieferunternehmen, um ein entsprechendes Vertrauen zu dem Lieferanten aufbauen zu können.<sup>33</sup>

Zwar zielen diese Maßnahmen insgesamt darauf ab, die Unsicherheit insbesondere für die Zulieferunternehmen zu reduzieren. Hinsichtlich des dennoch häufig vorhandenen Machtgefälles zwischen Automobilhersteller und Lieferant, das es den Herstellern in vielen Fällen ermöglicht, ihre Informationsbedürfnisse gegenüber den Lieferanten auch durchzusetzen, kann sich im Einzelfall allerdings die Frage stellen, ob der Informationsumfang noch als vertrauensbildende Maßnahme angesehen werden kann oder ob die umfangreichen Informationen über die Lieferanten nicht vielmehr der nachhaltigen Kontrolle und der Einwirkung auf ihn dienen.<sup>34</sup>

#### *4. Anforderungen an die Zulieferunternehmen*

Die dargestellten Strategien entlang der Wertschöpfungskette in der deutschen Automobilindustrie führen zu nachhaltig veränderten Anforderungen an die Zulieferunternehmen. Dies gilt insbesondere für solche Unternehmen, die

---

ratur diskutiert. Dabei handelt es sich um eine Kooperation rechtlich selbständiger Unternehmen auf Zeit zur Wahrnehmung einer konkreten Aufgabe mit einem einheitlichen Auftreten gegenüber dem Kunden. Vgl. hierzu etwa *Fischer, K. et al. (1996)*, S. 40, *Reiß, M. (1996)*, S. 10, *Mertens, P. / Faisst, W. (1995)*, S. 61, *Müller-Merbach, H. (1995)*, S. 104

<sup>33</sup> Vgl. insbesondere VDA (1992).

<sup>34</sup> Vgl. *Hanke, J. (1993)*, S. 188.

weiterhin eine Position als Direktzulieferer der Automobilhersteller anstreben. Die Entscheidung darüber, ob ein Lieferant diese Position halten kann, hängt zwar maßgeblich von den Eigenschaften des auszutauschenden Teils ab, die Zulieferunternehmen müssen sich jedoch in jedem Fall einem entsprechenden Wandel unterwerfen, der sich über nahezu alle Bereiche des Unternehmens, wie Forschung und Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Personal und Einkauf, erstreckt.<sup>35</sup> Besonders hohe Anforderungen müssen Lieferanten von komplexen Modulen und Systemen erfüllen, die<sup>36</sup>

- aufgrund großer Abmaße (z.B. Abgassysteme) nahe der Kfz-Endmontage montiert werden müssen, woraus sich im Extremfall die Notwendigkeit ergibt, an jeder Produktionsstätte des Kunden eigene Montageeinrichtungen aufzubauen;<sup>37</sup>
- stark von der Reihenfolge der Kfz-Endmontage abhängig sind (produktionssynchrone Beschaffung i.e.S., z.B. Frontendmodul mit in Wagenfarbe lackiertem Stoßfänger), da hier der Abstand der Systemmontage zum Endmontagewerk des Kunden optimiert werden muß;<sup>38</sup>
- aus einer hohen Zahl von Einzelbauteilen unterschiedlichster Art bestehen und daher zu komplexen Montageprozessen führen (z.B. Cockpit mit integrierten Instrumenten), für die der Zulieferer eine aufwendige Logistik zu steuern sowie ein umfangreiches Montage-Know-how bereitzustellen hat;<sup>39</sup>
- sehr unterschiedliche Technologiebereiche vereinen (z.B. Fahrwerk mit Bremssystem) und damit vom Zulieferer eine Erweiterung des eigenen Arbeitsgebiets verlangen;
- bei gleichbleibender Qualität schwer zu reproduzieren sind (z.B. bei gegossenen Motorblöcken) und daher die Einrichtung umfangreicher Qualitätssicherungsmaßnahmen sowie die Bereitstellung von Ausweichkapazitäten erfordern.

---

<sup>35</sup> Vgl. *Spies*, K.H. (1995), S. 194ff.

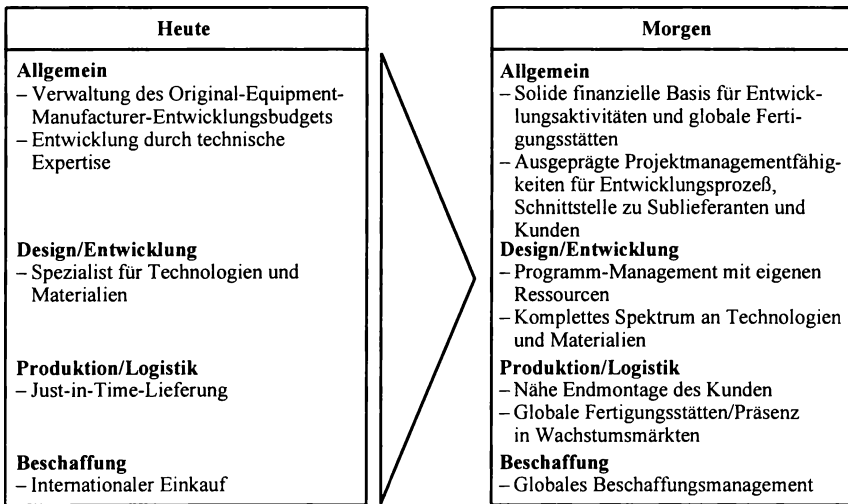
<sup>36</sup> Vgl. *Lamming*, R. (1994), S. 121ff.

<sup>37</sup> Vgl. z.B. *Miltzrey*, K. (1995), S. 56.

<sup>38</sup> Vgl. z.B. o.V. (1995c), S. 45.

<sup>39</sup> Vgl. *Hosenfeld*, W.-A. (1993), S. 156 sowie o.V. (1996): Kosten reduziert durch engere Zusammenarbeit mit Zulieferern, in: Handelsblatt, 27.03.1996, S. 25.

Wenngleich einige Zulieferunternehmen in der deutschen Automobilindustrie diese Voraussetzungen erfüllen und bereits seit geraumer Zeit komplette Systeme und Module liefern, ist zu erwarten, daß in Zukunft die internationale Ausrichtung des Direktzulieferers aufgrund der vom Hersteller angestrebten Verringerung der Anzahl direkter Lieferanten, der Erfordernis von räumlicher Nähe zu den Produktionsstandorten der Automobilhersteller und der Forderung nach entsprechenden Local-Content-Anteilen immer mehr an Bedeutung gewinnen wird.<sup>40</sup> Über die reine Bereitstellung von Zulieferteilen hinaus fordern die Hersteller von ihren Lieferanten also auch immer öfter die Übernahme weiterer Leistungen. Abbildung C-2 gibt einen Überblick über die veränderten Anforderungen an Direktzulieferer.



Quelle: In Anlehnung an Karsten, H. / Wolters, H. / Thorwirth, A. (1995), S. 55.

Abbildung C-2: Anforderungsprofil an Direktzulieferer heute und morgen

Als Konsequenz ergibt sich für die Zulieferunternehmen einerseits die Notwendigkeit, Investitionen zu tätigen, z.B. zur Errichtung von Montagestätten, zur Ausdehnung des Arbeitsgebietes auf neue Bereiche oder zum Ausbau der Forschungskompetenz, andererseits ist es erforderlich, ein entsprechendes

<sup>40</sup> Vgl. Reitzle, W. (1995), S. 18.

Know-how in den Bereichen Produkt- und Prozeßtechnologie sowie im Management aufzubauen.<sup>41</sup> Bezeichnenderweise handelt es sich bei vielen Systemlieferanten bislang um Großunternehmen, da bei vielen mittelständischen Unternehmen die finanziellen Mittel für die notwendigen Investitionen nicht ausreichen und zudem das mit diesen Investitionen verbundene Risiko für diese Unternehmen nicht alleine tragbar ist.

Der steigende Bedarf der Automobilhersteller an einer Belieferung mit Modulen und Systemen sowie insgesamt die Veränderung der Leistungsbeziehungen und Leistungsinhalte im Zulieferwesen werden daher nachhaltige Auswirkungen auf die Struktur der deutschen Zulieferindustrie haben: Während bei der traditionellen Struktur der Zulieferindustrie die Automobilhersteller Transaktionsbeziehungen zu einer breiten Basis von Lieferanten unterhalten, führt die steigende Nachfrage nach kompletten Modulen und Systemen künftig zu einer deutlich erkennbaren Pyramidenstruktur der Zulieferindustrie.<sup>42</sup>

Das Ausscheiden aus dem Direktzuliefergeschäft impliziert jedoch nicht, daß sich insgesamt die Zahl der Zulieferunternehmen auf den Zuliefermärkten entsprechend verringert. Sofern es diesen Unternehmen gelingt, ihr Leistungsspektrum den Bedingungen des Wettbewerbs anzupassen und neue Tätigkeitsfelder zu erschließen, bietet sich ihnen die Möglichkeit, ihre ökonomische Basis zu sichern.<sup>43</sup> Allerdings droht bei mangelnden Differenzierungsmöglichkeiten und einem Produktspektrum, dessen produkt- und prozeßtechnisches Entwicklungspotential weitgehend ausgeschöpft ist und das nur einer geringen Qualifikation der Beschäftigten bedarf, ein harter, häufig über den Preis ausgeprägter Verdrängungswettbewerb. Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, daß sich im deutschen Zulieferwesen aufgrund des im internationalen Vergleich hohen technischen Know-hows – und der hohen Arbeitskosten – sowie der Innovationsfähigkeit der Unternehmen in der Zukunft der Schwerpunkt (noch) stärker auf solche Zulieferaufgaben verlagern wird, bei denen die

---

<sup>41</sup> Vgl. *Sabel, C.F. / Kern, H. / Herrigel, G. (1991), S. 205* oder *Okamuro, H. (1992), S. 128*.

<sup>42</sup> Vgl. *Hanke, J. (1993), S. 194*. Sicherlich wird es aber auch in Zukunft Direktlieferanten geben, die (lediglich) Teile und Komponenten herstellen.

<sup>43</sup> Vgl. *Richter, W. (1992), S. 159*.

technische und innovative Leistungsfähigkeit der Unternehmen gefordert ist. Einem Wachstum dieser Marktsegmente steht ein erwartetes Schrumpfen des Segments für einfache Zulieferteile gegenüber. Insgesamt unterscheidet sich daher die Entwicklung im Zulieferwesen, d.h. der stattfindende Ausleseprozeß, nicht von der allgemeinen Situation im Verarbeitenden Gewerbe in der Bundesrepublik Deutschland.<sup>44</sup>

## II. Wettbewerbsfähigkeit und Probleme der Unternehmen im veränderten Wettbewerbsumfeld

Die Veränderungen des Wettbewerbsumfelds stellen die Unternehmen der deutschen Automobilindustrie vor große Herausforderungen. Insbesondere der zunehmende internationale Wettbewerb hat die Anreize der Unternehmen vergrößert, nach Wegen zu suchen, die die eigene Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, erhalten oder wiederherstellen können.<sup>45</sup> Wettbewerb im marktwirtschaftlichen Sinn stellt dabei einen Prozeß dar, bei dem die Marktteilnehmer versuchen, ihre Ziele dadurch zu erreichen, daß sie sich relativ zu anderen Marktteilnehmern Vorteile verschaffen und diese ausnutzen. Dabei wird die Strategie jedes Marktteilnehmers durch interne Faktoren, wie z.B. die Fähigkeit des Managements, und durch Umweltfaktoren beeinflusst.<sup>46</sup> Insbesondere für die Zulieferunternehmen der deutschen Automobilindustrie stellt sich die Situation in Abhängigkeit von ihrem Produktspektrum, dessen Differenzierungspotential und von ihrer (bisherigen) strategischen Positionierung durch einen zunehmenden Wettbewerbsdruck sowie aufgrund der teilweise sehr kostenintensiven

---

<sup>44</sup> Vgl. Hanke, J. (1993), S. 195 sowie Richter, W. (1992), S. 157f. Zu den ersten Erfolgen der Umsetzung der betrachteten Strategien seit Beginn der 90er Jahre vgl. Lingnau, G. / Peters, W. / Schmidt, B. (1997), S. T1.

<sup>45</sup> Vgl. Härtel, H.-H. / Jungnickel, R. et al. (1996), S. 277. Noch zu Beginn der 90er Jahre wurde der deutschen Automobilindustrie eine gravierende Wettbewerbsschwäche insbesondere gegenüber ihren japanischen Konkurrenten attestiert: So lag der Umsatz pro Mitarbeiter 1991 in Japan im Vergleich zur deutschen Automobilindustrie doppelt so hoch und die Anzahl defekter Teile um den Faktor 2,5 niedriger. Vgl. Burkhardt, R. (1991), S. 36. Solche Angaben weichen jedoch teilweise stark voneinander ab. Vgl. Womack, J.P. / Jones, D.T. / Roos, D. (1991), S. 96ff.

<sup>46</sup> Vgl. Perlit, M. (1994), S. 14f.

Anforderungen der Automobilhersteller äußerst vielfältig und unterschiedlich dar. Neben den Ausprägungen der Produktionsfaktoren i.e.S., nämlich Arbeit, Boden und Kapital, sind in diesem Zusammenhang auch die Ausprägungen sog. Standortfaktoren, wie z.B. der Unternehmensbesteuerung, der öffentlichen Verwaltung oder rechtlicher und sozialer Faktoren, von Bedeutung. Die Fähigkeit, sich den erforderlichen strukturellen Veränderungen anpassen zu können, wird daher auch maßgeblich von den Möglichkeiten zur Finanzierung der notwendigen Investitionen, dem Management-Know-how und der Größenstruktur der Unternehmen sowie den allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bestimmt.

### *1. Internationale Wettbewerbsfähigkeit und gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen*

Das Zusammenwirken der allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen spiegelt sich u.a. in der (internationalen) Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen eines Landes wider.<sup>47</sup> Dabei kann Wettbewerbsfähigkeit gemäß dem Sachverständigenrat wie folgt definiert werden: „Wettbewerbsfähigkeit in einer dynamischen Wirtschaft ist die Fähigkeit, neue Spezialprodukte und neue technische Problemlösungen in einem Maße entwickeln zu können, das es gestattet, steigende Einkommen bei hohem Beschäftigungsstand zu erzielen, obwohl nachstoßende Wettbewerber allmählich das technische Wissen und die organisatorischen Fähigkeiten erwerben, diese Produkte ebenfalls herzustellen.“<sup>48</sup> Als zentrale Elemente dieser Definition lassen sich technische und organisatorische Innovationen, Rentabilität sowie die Fähigkeit zum Strukturwandel als Voraussetzungen zum Bestehen im Wettbewerb – d.h. zur Wettbewerbsfähigkeit – identifizieren. Gleichwohl wird deutlich, daß es sich bei der Wettbewerbsfähigkeit um einen komplexen und vielschichtigen Begriff handelt, in den sowohl mikro- als auch makroökonomische Überlegungen einflie-

---

<sup>47</sup> Vgl. *Perlitz*, M. (1994), S. 17 sowie *Wille*, E. (1994), S. 140.

<sup>48</sup> SVR (1981), TZ 459. Vgl. auch *Berthold*, N. (1992), S. 10.

ßen.<sup>49</sup> Insgesamt wird versucht, den inter- und intraindustriellen Handel durch Unterschiede in den „natürlichen“ Gegebenheiten wie z.B. Ressourcen- und Faktorausstattung, Nachfragepräferenzen oder Transaktionskosten zu erklären. Daneben existieren aber auch vielfach „künstliche“ tarifäre und nichttarifäre Protektionsmaßnahmen, die der heimischen Industrie einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ausländischen Konkurrenten sichern sollen. Dies sind einerseits Zölle sowie direkte und indirekte Subventionen, mit denen unmittelbar auf die Kosten bzw. Preise Einfluß genommen wird, andererseits gehören hierzu auch Maßnahmen wie (freiwillige) Selbstbeschränkungsabkommen, die Bevorzugung heimischer Anbieter bei der öffentlichen Auftragsvergabe, technische Normen und Standards sowie paratarifäre Handelshemmnisse.<sup>50</sup>

Unter den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind diejenigen Faktoren zu subsumieren, die einen Einfluß auf die Eigenschaften eines Landes als Produktionsstandort haben. Um die Standortqualität eines Landes oder einer Region zu erfassen, bilden daher die Arbeitskosten, das Steuersystem und das Sozialabgabenniveau besonders wichtige und vor allem gut zu quantifizierende Einflußgrößen. Als alleinige Indikatoren für eine hinreichende Bestimmung der komplexen Zusammenhänge sind sie aber nicht ausreichend, da die Standortqualität außer von standortspezifischen Faktorkosten auch von einer Vielzahl eher qualitativer Aspekte abhängt,<sup>51</sup> zu denen z.B. die staatliche Regulierungsdichte, die gesellschaftliche Akzeptanz des technischen Fortschritts, die soziale und politische Stabilität, die Weltoffenheit der Bevölkerung, die Ausbildung

---

<sup>49</sup> Häufig findet sich in der Literatur zu einer besseren Erfassung des Gesamtbegriffs eine Gliederung der Wettbewerbsfähigkeit in die Komponenten technologische Wettbewerbsfähigkeit, Preiswettbewerbsfähigkeit und Standortwettbewerbsfähigkeit. Daneben ist oft auch lediglich eine Abgrenzung zwischen Preis- und Nicht-Preiswettbewerbsfähigkeit zu finden. Vgl. z.B. *Orlowski, D.* (1982), S. 14. Darüber hinaus bestehen vielfach Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen der sog. Standortwettbewerbsfähigkeit und anderen Elementen der Wettbewerbsfähigkeit. Bspw. sind die Lohnkosten einerseits eine Determinante der Preise, andererseits können sie Standortentscheidungen in erheblichem Maß beeinflussen. Vgl. etwa *Kantzenbach, E.* (1993), S. 625.

<sup>50</sup> Vgl. etwa *Kriegsmann, K.-P. / Neu, A.D.* (1982), S. 25ff. Zu den paratarifären Handelshemmnissen zählt z.B. eine strukturelle Unterbewertung der eigenen Währung, die für Einführen wie ein genereller Zollsatz und für Ausführen wie eine generelle Subvention wirkt.

<sup>51</sup> Vgl. *Wille, E.* (1994), S. 140f., *Krupp, H.-J.* (1986), S. 195ff.



und Mobilität der Arbeitskräfte oder die öffentliche Infrastruktur und geographische Lage des Landes gehören.

Der Verband der Automobilindustrie stellt hinsichtlich der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Deutschland fest: „Die deutsche Automobilindustrie hat in den letzten Jahren an Wettbewerbsfähigkeit eingebüßt. Dafür ist vor allem die allmähliche Erosion der Standortqualität in Deutschland verantwortlich. Zwar ist die deutsche Automobilindustrie dank ihres Innovationspotentials in der Automobiltechnik führend, doch konnten der überdurchschnittliche Anstieg des inländischen Kostenniveaus sowie die Auswirkungen der DM-Kursentwicklung auf die Wettbewerbsfähigkeit nicht durch eine entsprechende Produktivitätserhöhung kompensiert werden.“<sup>52</sup>

Tabelle C-1

**Entwicklung der Arbeitskosten in der Automobilindustrie<sup>53</sup>**

Land	Arbeitskosten je Stunde (Deutschland 1990 = 100)						
	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Deutschland	63,7	100,0	106,4	114,3	123,1	133,9	137,3
Frankreich	44,7	59,4	61,8	64,1	66,1	67,9	69,2
UK	34,0	57,0	63,0	63,7	58,5	60,7	57,3
USA	56,5	75,1	80,9	79,2	87,1	90,2	81,1
Japan	30,2	61,7	72,7	75,5	96,8	104,8	103,7

Quelle: VDA (1996c), S. 41, Köddermann, R. (1996), S. 6; eigene Berechnung und eigene Darstellung.

Tabelle C-1 zeigt die Entwicklung der Arbeitskosten (Lohn- und Lohnnebenkosten) in der Automobilindustrie in ausgewählten Ländern. Für Deutschland nennt der VDA für das Jahr 1995 stündliche Arbeitskosten von 60,34 DM (im Vergleich zu 45,52 DM im gesamten Verarbeitenden Gewerbe in Deutschland), denen deutlich niedrigere Werte in den übrigen Ländern gegenüberstehen, so z.B. in den USA mit 35,62 DM oder in Großbritannien mit lediglich

<sup>52</sup> VDA (1996c), S. 41. Vgl. auch Diekmann, A. (1993), S. 508.

<sup>53</sup> Arbeitskosten auf DM-Basis; Umrechnung auf der Basis der jahresdurchschnittlichen Wechselkurse der jeweiligen Währung gegenüber der DM; Deutschland nur alte Bundesländer.

25,18 DM. Um die These vom Hochlohnland Deutschland zu stützen, wird darüberhinaus auf Arbeitszeitvergleiche verwiesen, und zwar mit ebenso eindeutigem Ergebnis: Die tarifliche Jahresarbeitszeit in der westdeutschen Automobilindustrie war 1995 mit durchschnittlich 1.515 Stunden deutlich geringer als in den Vergleichsländern, wobei der Abstand zu Japan (1.965 Stunden) und den USA (2.135 Stunden) besonders groß ist.<sup>54</sup>

Ein wesentlicher Einfluß auf die Höhe der Arbeitskosten kommt den Personalzusatzkosten (Lohnnebenkosten) in Deutschland zu, d.h. den gesetzlichen und tariflichen Personalzusatzkosten sowie freiwilligen Sonderleistungen, die die Unternehmen über das vereinbarte Direktentgelt hinaus tragen, deren Anteil 1995 in der deutschen Automobilindustrie ca. 80% der direkten Lohnkosten entsprach.<sup>55</sup> Sie haben sich in den letzten 15 Jahren absolut mehr als verdoppelt und sind mit durchschnittlich 6,9% in diesem Zeitraum insgesamt schneller gestiegen als die Direktentgelte (5,2%). Dabei hat der Anteil der gesetzlichen Personalzusatzkosten an den gesamten Personalzusatzkosten seit 1992 von ca. 44,2% auf 45,6% zugenommen, während sich die gesamten Personalzusatzkosten kaum verändert haben.<sup>56</sup> Insgesamt haben die Personalkosten 1994 bei den Automobilherstellern 23,4% des Bruttoproduktionswertes ausgemacht. Bei den Zulieferunternehmen (in der Abgrenzung des statistischen Bundesamtes) betrug dieser Anteil für alle Unternehmen 32,5%, wobei er bei Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten mit 33,2% höher lag als mit 26,2% bei Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten. Berücksichtigt man die gesamte Wertschöpfungskette, d.h. auch den Personalkostenanteil der von den Automobilherstellern bezogenen Vorleistungen inklusive des Rohmaterials, so erhält man einen

---

<sup>54</sup> Vgl. VDA (1996c), S. 41 sowie Köddermann, R. (1996), S. 6. Vgl. dazu ebenfalls Hummel, M. et al. (1996), S. 66ff.

<sup>55</sup> Vgl. Hemmer, E. (1995), S. 55ff. sowie Hemmer, E. (1996), S. 51ff. In der amtlichen Statistik werden die Personalzusatzkosten in vier Gruppen gegliedert: 1. Entgelt für arbeitsfreie Tage: Feiertage, Urlaub und Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, 2. Sonderzahlungen: 13. Monatsgehalt, Erfolgsbeteiligungen, Urlaubsgeld, Vermögenswirksame Leistungen, 3. Aufwendungen für Vorsorgeeinrichtungen: Pflichtbeiträge zur Sozialversicherung, betriebliche Altersversorgung und 4. sonstige Personalzusatzkosten. Eine andere Untergliederung ergibt sich bei der Einteilung in gesetzliche und tarifliche/betriebliche Personalzusatzkosten.

<sup>56</sup> Vgl. VDA (1996c), S. 42 sowie Hemmer, E. (1996), S. 59.

Wert von mehr als 60% des Bruttoproduktionswertes der Automobilhersteller, der unmittelbar von der Höhe der Personalkosten bestimmt wird.<sup>57</sup>

Tabelle C-2

**Grenzsteuerbelastungen für Gewinne von Kapitalgesellschaften**

Land	1980	1991		1995	
	Gesamt	Gesamt	nur KSt	Gesamt	nur KSt
Deutschland	62,2	56,5 (44,3)	50,0 (36,0)	55,1 (41,1)	45,0 (30,0)
Frankreich	50,0	34,0 (42,0)	34,0 (42,0)	43,3	33,3
UK	52,0	34,0	34,0	33,0	33,0
USA	49,5	38,3	34,0	39,3	35,0
Japan	52,6	50,0	37,5	50,0	37,5

Anmerkungen: Alle Angaben in Prozent; Belastungen für ausgeschüttete Gewinne in Klammern; Deutschland 1991 ohne Solidaritätszuschlag; Für Deutschland wird ein Gewerbeertragsteuersatz von 13% angenommen.

Quelle: Köddermann, R. (1996), S. 10; eigene Darstellung.

Des weiteren wird Deutschland im internationalen Vergleich regelmäßig als Hochsteuerland bezeichnet, was sich bei einer ausschließlichen Betrachtung der Grenzsteuersätze für einbehaltene Gewinne – der Grundlage für Investitionen – von Kapitalgesellschaften auch bewahrheitet: Im Jahr 1995 betrug unter der Annahme einer durchschnittlichen Gewerbeertragsteuerbelastung die Grenzbelastung in Deutschland 55,1%. Wie Tabelle C-2 zeigt, liegt die deutsche Grenzbelastung deutlich über derjenigen in den Vergleichsländern mit Ausnahme von Japan, das mit 50% ein ähnliches Niveau erreicht.

Die Ausprägungen der in dieser Form dargestellten gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen legen zunächst tatsächlich den Schluß nahe, daß der Standort Deutschland, insbesondere vor dem Hintergrund der Entwicklung der Arbeitskosten, an Attraktivität eingebüßt hat. Ein isolierter Vergleich der Arbeitskosten je Stunde sowie der Höhe der Grenzsteuersätze ist jedoch wenig aussagekräftig, wenn nicht auch die Arbeitsproduktivität einerseits und die sich

<sup>57</sup> Vgl. VDA (1996b), S. 250f., VDA (1996c), S. 41 sowie DIW (1994), S. 111ff.

z.B. aufgrund der Ausnutzung von Abschreibungsmodalitäten ergebende Effektivbesteuerung andererseits betrachtet werden.<sup>58</sup>

Als möglicher Arbeitskostenindikator, der die Arbeitsproduktivität berücksichtigt, sind die realen Lohnstückkosten anzusehen, die ermittelt werden können aus<sup>59</sup>

- dem Nominaleinkommen je (abhängig) Beschäftigten (in Landeswährung, deflationiert mit dem Preisindex des Bruttosozialprodukts)
- dividiert durch die Bruttowertschöpfung je Beschäftigten (Arbeitsproduktivität).

Sie bleiben unverändert, wenn sich Produktivität und reale Entlohnung in gleichem Maße verändern. Reale Lohnstückkosten zweier Länder sind genau dann gleich hoch, wenn die Relation zwischen Realentlohnung je Arbeitnehmer und Arbeitsproduktivität in beiden Ländern gleich ist.

Obwohl die realen gesamtwirtschaftlichen Lohnstückkosten in Deutschland im internationalen Vergleich mit Frankreich, Großbritannien, den USA und Japan am geringsten sind,<sup>60</sup> ergibt sich bei der ausschließlichen Betrachtung der Automobilindustrie ein anderes Bild: Hier hat die deutsche Automobilindustrie einen Kostennachteil gegenüber ihren ausländischen Konkurrenten, und zwar die Automobilhersteller deutlicher als die Zulieferunternehmen.

Wie Tabelle C-3 zeigt, können also der deutschen Automobilindustrie durchaus Kostennachteile gegenüber ihren ausländischen Konkurrenten attestiert werden, allerdings ist die oben genannte Aussage des VDA einzuschränken. Insbesondere den Zulieferunternehmen ist es gelungen, den Anstieg des Kostenniveaus durch entsprechende Produktivitätsfortschritte zu kompensieren und ihre Position im Wettbewerb sogar zu verbessern, und auch die Automobilhersteller konnten ihre Lohnstückkosten seit 1991 teilweise senken – die drastische Zunahme der Lohnstückkosten in den Jahren 1992 und 1993 ist eher

---

<sup>58</sup> Vgl. Köddermann, R. (1996), S. 6f. sowie Hummel, M. et al. (1996), S. 78ff.

<sup>59</sup> Zur Diskussion um die Auswahl einer geeigneten Definition der Lohnstückkosten vgl. Köddermann, R. (1996), S. 6ff. oder Härtel, H.-H. / Jungnickel, R. et al. (1996), S. 217ff.

<sup>60</sup> Vgl. Köddermann, R. (1996), S. 8.

auf konjunkturelle Einflüsse zurückzuführen –, ihre relative Wettbewerbsposition hat sich dagegen zumindest bis 1995 nur unwesentlich verbessert.

Tabelle C-3

**Reale Lohnstückkosten in der Automobilindustrie  
im internationalen Vergleich<sup>61</sup>**

Land	1991	1992	1993	1994	1995
	Abs. Index	Abs. Index	Abs. Index	Abs. Index	Abs. Index
Deutschland	0,617 100,0	0,631 102,3	0,706 114,5	0,605 98,0	0,577 93,5
<b>Her- stel- ler</b> Frankreich	0,468 75,8	0,436 70,7	0,502 81,4	0,447 72,4	0,481 78,0
UK	0,660 106,9	0,612 99,2	0,546 88,5	0,493 80,0	0,516 83,7
USA	0,296 48,0	0,298 48,25	0,293 47,5	0,270 43,8	0,271 43,9
Japan	0,391 63,3	0,397 64,3	0,396 64,2	0,390 63,2	0,355 57,5
Deutschland	0,687 100,0	0,692 100,8	0,694 101,0	0,625 91,0	0,574 83,5
<b>Zulie- ferer</b> Frankreich	0,485 70,6	0,465 67,7	0,471 68,6	0,440 64,1	0,466 67,8
UK	k.A.	0,688 100,2	0,590 85,9	0,549 79,9	0,563 82,0
USA	0,502 73,1	0,449 65,4	0,421 61,3	0,425 61,8	0,423 61,6
Japan	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.

Anmerkungen: (1) Index: Deutschland 1991 = 100.

(2) Angaben für Deutschland: Deflationierung mit Verbraucherpreisindex sowie den entsprechenden Erzeugerpreisindizes für die Automobilindustrie.

(3) Übrige Länder: Deflationierung mit Verbraucherpreisindex und Erzeugerpreisindex für die Gesamtindustrie

(4) Angaben für Japan: Automobilindustrie insgesamt (Hersteller und Zulieferer)

Quelle: VDA (1996a), VDA (1996b), SVR (1996); eigene Berechnung und eigene Darstellung.

Auch die These vom Hochsteuerland Deutschland ist zumindest teilweise zu relativieren. Im internationalen Vergleich hohe Körperschaftsteuersätze werden kompensiert durch günstige Abschreibungsregeln für Bauten sowie die steuerliche Begünstigung der Gesellschafter-Fremdfinanzierung. Negativ zu beurteilen ist dagegen die hohe Belastung der Finanzierung aus thesaurierten

<sup>61</sup> Zur Bestimmung der Realeinkommen je Beschäftigten sowie der realen Bruttowertschöpfung in der Automobilindustrie vgl. *Gutberlet, K. (1993), S. 49ff.*

Gewinnen. Des weiteren ist festzustellen, daß die Effektivbesteuerung seit 1991 relativ zu anderen Ländern gestiegen ist.<sup>62</sup>

Darüber hinaus kann die Betrachtung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Automobilindustrie nicht ausschließlich auf das Niveau der Lohnstückkosten oder der Effektivbesteuerung reduziert werden, sondern hat vielmehr auch strukturelle Aspekte der Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere technologische und organisatorische Veränderungen, Skalenerträge und die Erschließung neuer Märkte, aber auch Qualitäts- und Serviceaspekte oder Finanzierungsmöglichkeiten zu berücksichtigen.<sup>63</sup> Besonders ein Blick auf die Ergebnisse der Automobilhersteller in den Jahren 1995 und 1996 verdeutlicht den Erfolg deutscher Fahrzeuge auf den internationalen Märkten: Neben teilweise zweistelligen Umsatzzuwächsen konnten von den Unternehmen auch deutliche Gewinnsteigerungen realisiert werden.<sup>64</sup>

Dieses Ergebnis bestätigt auch die Analyse der amtlichen Input-Output-Tabelle. Ein Vergleich der Anteile importierter Vorleistungen am Produktionswert im Straßenfahrzeugbau über mehrere Jahre legt die Vermutung nahe, daß es nicht in nennenswertem Ausmaß zu einer Verlagerung humankapitalintensiver Wertschöpfungsstufen ins Ausland gekommen ist. Trotzdem sollte diese Einschätzung nicht dazu verleiten, den zunehmenden Kostenwettbewerb zu ignorieren. Die deutsche Automobilindustrie kann angesichts der hohen Arbeitskosten nur dann wettbewerbsfähig bleiben, wenn sie sich ihr Innovationspotential erhält und wenn die Arbeitsproduktivität auch weiterhin ein entsprechend hohes Maß erreicht. Vor dem Hintergrund der Erschließung neuer Märkte und der in diesem Zusammenhang erforderlichen Etablierung globaler Produktionsverbünde ist daher eine weitere Zunahme des Anteils der Auslandproduktion in der Zukunft bereits abzusehen, und zwar sowohl bei den Automobilherstellern als auch bei ihren (deutschen) Lieferanten. Die Verantwortung hierfür ausschließlich der Kostensituation am Standort Deutschland zuzuschreiben, greift jedoch zu kurz.<sup>65</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. Köddermann, R. (1996), S. 14f.

<sup>63</sup> Vgl. z.B. Schumacher, D. et al. (1995), S. 38ff.

<sup>64</sup> Vgl. z.B. o.V. (1997a), S. 15.

<sup>65</sup> Vgl. Härtel, H.-H. / Jungnickel, R. et al. (1996), S. 278ff.

## 2. Management-Know-How und Größenstruktur der Zulieferunternehmen

Durch die Veränderungen im Beschaffungsverhalten der Automobilhersteller werden die Zulieferunternehmen in Zukunft mit zusätzlichen und vielfältigeren Aufgaben konfrontiert: Sie müssen Entwicklungsverantwortung übernehmen, umfangreiche qualitätssichernde Maßnahmen ergreifen und zusätzliche Logistikkfunktionen erfüllen. Hinzu kommen Maßnahmen zur Internationalisierung von Produktion und Beschaffung. Diese Anforderungen lassen sich nur erfolgreich bewältigen, wenn auch das Management in den Zulieferunternehmen in der Lage ist, ihnen gerecht zu werden.<sup>66</sup>

Die technologische Kompetenz eines Unternehmens wird in der Literatur häufig anhand des Anteils der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen am Umsatz gemessen.<sup>67</sup> Im internationalen Vergleich nehmen die deutschen Automobilzulieferer hier zwar eine führende Position ein,<sup>68</sup> aber gerade für kleine und mittlere Zulieferunternehmen ergeben sich bei der Anwerbung qualifizierter Mitarbeiter für die Ausweitung ihres Aufgabenspektrums oder ihrer technologischen Kompetenz Wettbewerbsnachteile gegenüber größeren Unternehmen, die i.d.R. auf eine ungenügende Personalentwicklung und geringere Gehaltsspielräume zurückzuführen sind.<sup>69</sup> Darüberhinaus stellt die Internationalisierung von Produktion und Beschaffung weitere Anforderungen an das Management des Unternehmens: das persönliche Engagement der Geschäftsführung für die Expansion und die Erfahrung mit landesspezifischen Gegebenheiten.<sup>70</sup>

Im Gegensatz zu diesen Anforderungen sind kleine und mittlere Unternehmen u.a. gekennzeichnet durch

- eine vergleichsweise knappe Finanz- und Personalmittelausstattung,
- ein enges und spezialisiertes Leistungsangebot,

---

<sup>66</sup> Vgl. Wolters, H. (1995), S. 84.

<sup>67</sup> Vgl. z.B. Schumacher, D. et al. (1995), S. 158ff.

<sup>68</sup> Vgl. Lamming, R. (1994), S. 75 oder Radermacher, K. (1994), S. 133.

<sup>69</sup> Vgl. z.B. Gruhler, W. (1984), S. 137 sowie Wurche, S. (1994), S. 183.

<sup>70</sup> Vgl. z.B. Schmidt, A. (1989), S. 5 oder Borrmann, A. (1996), S. 365.

- eine Zentralisierung der Steuerungsfunktionen bei einer insgesamt eher geringen Managementkapazität und
- vielfach eine personelle Einheit von Firmenleitung und Eigentümer(n), die zu einer engen Verzahnung von Familieninteressen und Unternehmenspolitik beiträgt,

so daß ein potientiellcs Auslandsengagement oftmals an der ausgeprägten Ressourcenknappheit und der vergleichsweise zentralen Organisationsstruktur in diesen Unternehmen scheitert.<sup>71</sup>

Neben den Fähigkeiten der Mitarbeiter spielt auch die Größe der Zulieferunternehmen eine wesentliche Rolle bei der Bewältigung des Strukturwandels in der Automobilindustrie. Der Trend zur Belieferung mit komplexen Systemen und Modulen setzt eine gewisse Mindestgröße der Unternehmen zur Erfüllung der sich aus der Bauteil-, Produktions-, Entwicklungs- und Logistikkomplexität ergebenden Anforderungen voraus.<sup>72</sup> Zwar wird durch den Verlust des Direktzuliefererstatus kleinen und mittleren Unternehmen nicht zwangsläufig ihre ökonomische Basis entzogen, es können sich für diese Unternehmen jedoch Probleme aufgrund eines dann möglicherweise entstehenden stärkeren Machtgefälles zwischen Lieferant und Abnehmer ergeben.<sup>73</sup> Nachteilig wirken sich auch die insgesamt geringeren Beschaffungsvolumina kleinerer und mittlerer Unternehmen aus, die zu entsprechend schlechteren Konditionen führen.

Die deutsche Automobilzulieferindustrie hat mit Bosch den größten unabhängigen Zulieferer der Welt vorzuweisen und kann mit den Zuliefersparten von Mannesmann, Thyssen, Krupp-Hoesch und Siemens auf kapitalkräftige, global vertretene Unternehmen zurückgreifen. Die Zulieferunternehmen mit

---

<sup>71</sup> Vgl. *Borrmann*, A. (1996), S. 365f., *Cichy*, E.U. (1996), S. 360. Die dargestellten Probleme sind nicht typisch für deutsche Unternehmen, sondern gelten i.d.R. für alle kleinen und mittleren Unternehmen, unabhängig von ihrer nationalen Herkunft. Vgl. *Dicke*, H. (1995).

<sup>72</sup> Man geht derzeit von einer kritischen Größe von mindestens 300 Mio. DM Umsatz p.a. aus, wobei dieser Wert in Zukunft eher zunehmen wird. Bereits heute werden häufig Aufträge mit einem Jahresvolumen von über 100 Mio. DM vergeben. Vgl. *Simonian*, H. (1996) oder *Horn*, P.E. / *Beeck*, A.P. (1996), S. B6. So wurde das Bremssystem inklusive der Fahrdynamikregelung für die Mercedes-C-Klasse für 900 Mio. DM über fünf Jahre an zwei gemeinsam auftretende Firmen vergeben. Vgl. o.V. (1996d).

<sup>73</sup> Vgl. *Richter*, W. (1992), S. 159.



einer hohen Abhängigkeit vom Automobilgeschäft erreichen jedoch selten einen Umsatz von mehr als 1 Mrd. DM und nehmen in ihrem Marktsegment eine eher untergeordnete Position ein. In diesem Zusammenhang zeigt Tabelle C-4 die Umsätze der (weltweit) führenden Direktzulieferer der Module Komplettsitz und Bremssystem.

*Tabelle C-4*  
**Größenstruktur führender Direktzulieferer (1995)**

	<b>Hersteller</b>	<b>Land</b>	<b>Spartenumsatz</b>	<b>Konzernumsatz</b>
<b>Bremssysteme</b>	Bosch	Deutschland	5,6 Mrd. DM	35,8 Mrd. DM
	Vanity / Lucas	USA / GB	4,5 Mrd. DM	10,3 Mrd. DM
	ITT Automotive	USA	3,1 Mrd. DM	8,2 Mrd. DM
<b>Komplettsitze</b>	Johnson Controls	USA	5,3 Mrd. DM	11,6 Mrd. DM
	Lear	USA	5,0 Mrd. DM	6,0 Mrd. DM
	Delphi	USA	2,9 Mrd. DM	11,3 Mrd. DM
	Betrand Faure	Frankreich	1,9 Mrd. DM	3,2 Mrd. DM
	<i>zum Vergleich:</i>			
	Keiper-Recaro	Deutschland	0,95 Mrd. DM	1,6 Mrd. DM
	Gramer	Deutschland	0,26 Mrd. DM	0,4 Mrd. DM

Quelle: Eigene Darstellung.

Wenngleich die meisten Unternehmen, die direkt der deutschen Automobilzulieferindustrie nach der Abgrenzung des Statistischen Bundesamtes zuzuordnen sind, eine gewisse – obwohl im internationalen Vergleich eher geringe – Mindestgröße aufweisen, die zur Erfüllung des erweiterten Aufgabenspektrums auszureichen scheint, so trifft dies für eine Vielzahl der Unternehmen, die dem erweiterten Kreis der Automobilzulieferindustrie angehören und denen rund zwei Drittel des Gesamtumsatzes im Automobilzulieferbereich zuzurechnen sind, nicht zu. Besonders gilt dies für Unternehmen in den Bereichen Stahlverformung (ohne Schmiedewaren), Kunststoffwaren und Schmiedeteile, bei denen es sich vielfach um Kleinbetriebe bzw. um die Hersteller von Standardprodukten und einfachen Komponenten handelt. Hier ist im Zuge der veränderten Beschaffungsstrategien der Automobilhersteller am ehesten damit zu rechnen, daß diese Unternehmen den direkten Kontakt zu den Herstellern verlieren und

zu Sublieferanten von Systemanbietern werden.<sup>74</sup> Vielfach wird daher erwartet, daß sich neben den bereits erwähnten Großunternehmen mit mindestens 1 Mrd. DM Umsatz weitere Direktlieferanten komplexer Komponenten und einfacher Systeme und Module etablieren werden, während sich die Gesamtzahl der unabhängigen Zulieferunternehmen reduziert. Insgesamt ist davon auszugehen, daß bis zum Jahr 2000 ca. 30% der Unternehmen, die an die Automobilhersteller liefern, entweder die Eigentümer wechseln oder den Betrieb einstellen.<sup>75</sup>

### *3. Finanzierungspotential*

Die Bewältigung des Strukturwandels in der Automobil(zuliefer)industrie hängt wesentlich davon ab, daß für die erforderlichen Investitionen entsprechende Finanzierungsmöglichkeiten existieren. In diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung ist die Eigentümerstruktur der deutschen Automobilzulieferindustrie: 14 der 40 größten Unternehmen sind in Familieneigentum, weitere 4 im Eigentum von Stiftungen oder werden von diesen kontrolliert. Unter diesen 18 Unternehmen haben nur 3 Unternehmen einen Zugang zum freien Kapitalmarkt (vgl. auch Tabelle C-5).

Bei einer Betrachtung der 100 größten deutschen Zulieferer läßt sich feststellen, daß der relative Anteil der Unternehmen im Familieneigentum weiter zunimmt, während derjenige der börsennotierten Unternehmen sinkt.<sup>76</sup> Eine wesentliche Folge, die sich aus dieser Eigentümerstruktur ergibt, ist die Notwendigkeit der Eigenfinanzierung der Investitionen durch nichtausgeschüttete Gewinne oder Kapitaleinlagen.<sup>77</sup> Daher sind diese Unternehmen auf eine angemessene Rendite angewiesen, um die entsprechenden Investitionen sicherstellen zu können. Börsennotierten und konzerngeführten Unternehmen ist es

---

<sup>74</sup> Vgl. oben S. 35ff.

<sup>75</sup> Vgl. hierzu o.V. (1994e), S. 17.

<sup>76</sup> Vgl. Scientific Consulting (1995), S. 21, o.V. (1994b), S. 36ff.

<sup>77</sup> Vgl. z.B. *Sertl*, W. (1988), S. 93, *Gruhler*, W. (1984), S. 98. Daneben greifen diese Unternehmen in begrenztem Umfang auf Kredite zurück, wobei die Sicherungserbringung von den Banken überwiegend restriktiv gehandhabt wird.

Tabelle C-5

**Die 40 größten deutschen Automobilzulieferer 1993/94**

Nr.	Unternehmen	Umsatz	Umsatzanteil Kfz		Eigentümer
		Mio. DM	Mio. DM	%	
1	Bosch GmbH	34.500	19.700	57	Bosch-Stiftung
2	Continental AG	10.300	10.300	100	Streubesitz
3	Mannesmann AG	30.400	8.140	27	Streubesitz
4	Thyssen AG	37.500	7.300	19	Streubesitz
5	Krupp-Hoesch	20.300	6.000	30	Stiftung
6	ZF Friedrichshafen	7.000	5.600	80	Zeppelin-Stiftung
7	BASF AG	43.700	4.200	10	Streubesitz
8	Bayer AG	43.700	4.100	9	Streubesitz
9	Fichtel & Sachs AG	3.800	3.200	84	Mannesmann AG
10	ITT Automotive	k.A.	3.400	k.A.	ITT, USA
11	Siemens AG	88.000	3.200	4	Streubesitz
12	Hoechst AG	49.700	3.000	6	Streubesitz
13	Sommer-Allibert	3.000	2.000	67	Sommer, Frankreich
14	Klößkner-Werke	4.400	2.000	45	VIAG
15	Hella KG Hueck	3.100	2.000	65	Familie
16	VDO	3.000	1.960	65	Mannesmann
17	Behr	2.100	2.000	95	Familie
18	Webasto	1.700	1.700	100	Familie
19	Freudenberg	4.700	1.600	34	Familie
20	Mahle	2.200	1.500	68	Familie
21	TRW	k.A.	1.500	k.A.	TRW Inc., USA
22	Benteler AG	2.700	1.400	52	Familie
23	Gebr. Happich	1.200	1.200	100	Becker Group, USA
24	Dynamit Nobel	3.500	1.150	33	Metallgesellschaft
25	Lemförder Metall	1.060	1.060	100	ZF-Friedrichshafen
26	Eurotec	1.150	1.040	90	Klößkner-Werke
27	Kolbenschmidt	1.340	1.000	75	Commerzbank
28	Valeo Deutschland	k.A.	1.000	k.A.	Valeo, Frankreich
29	VAW AG	5.300	1.000	19	VIAG
30	Pierburg	1.000	1.000	100	Rheinmetall
31	LuK	1.000	1.000	100	Familie
32	Brose	1.000	1.000	100	Familie
33	Temic	3.000	1.000	33	Daimler-Benz AG
34	Keiper-Recaro	1.600	970	61	Familie
35	Mann + Hummel	1.200	950	79	Familie
36	Eberspächer	1.000	880	88	Familie
37	Ymos AG	940	830	88	Cockerill-Sambre, B
38	FAG Kugelfischer	3.700	770	21	Familie
39	Kiekert AG	760	760	100	Familie
40	Scharwächter	740	740	100	Familie

Quelle: In Anlehnung an o.V. (1994b), S. 36; eigene Berechnungen und eigene Darstellung.

dagegen unter bestimmten Voraussetzungen möglich, zur Ausweitung ihrer Aktivitäten Kapital über den Kapitalmarkt bzw. bei ihren Konzerngesellschaften zu beschaffen.

Die Umsatzrendite der deutschen Automobilzulieferer lag in den letzten Jahren im Durchschnitt unterhalb von 5%, wobei sie sich in Abhängigkeit von der Betriebsgröße stark unterschiedlich entwickelte.<sup>78</sup> Während Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 50 und 100 Mio. DM überwiegend Renditen über 5% erzielt haben, lagen diejenigen der größeren Unternehmen durchweg sogar unterhalb von 3%. Charakteristisch für die Eigentümerstruktur in der Zulieferindustrie ist ebenfalls die Entwicklung der Eigenmittelquoten der Unternehmen.<sup>79</sup> Sie sind bei kleinen und mittleren Unternehmen in den letzten Jahren kontinuierlich gesunken, was u.a. auf die Notwendigkeit der Eigenfinanzierung im Rahmen des Strukturwandels erforderlicher Investitionen bei geringen Umsatzrenditen zurückzuführen ist. Darüber hinaus fehlt einigen deutschen Unternehmen aufgrund der geringen Umsatzrenditen insgesamt die finanzielle Basis, um mit Investitionen in neue Technologien oder neue Montagewerke auf die Veränderungen zu reagieren. Insbesondere bei den kleineren Unternehmen (mit Umsätzen bis 50 Mio. DM) haben die Eigenmittelquoten ein teilweise bedenklich niedriges Niveau erreicht.<sup>80</sup>

Im internationalen Vergleich ergeben sich durch die Eigentümerstruktur und damit verbunden durch die teilweise begrenzten Investitionsmöglichkeiten der deutschen Zulieferunternehmen durchaus Wettbewerbsnachteile – vor allem gegenüber den US-amerikanischen Zulieferern –, die zusätzlich für die Direktlieferanten durch die Forderungen der Automobilhersteller nach Systemfähigkeit und weltweiter Präsenz verschärft werden.

Den größeren finanziellen Spielraum ausländischer Wettbewerber belegen auch die zahlreichen Übernahmen deutscher Zulieferunternehmen durch Konkurrenten aus dem Ausland, wie auch die in Tabelle C-6 dargestellte Auswahl

---

<sup>78</sup> Vgl. dazu auch Abbildung B-8, S. 21.

<sup>79</sup> Die Eigenmittelquote ist definiert als der Quotient aus Eigenkapital und Bilanzsumme. Vgl. dazu IKB (1995), S. 7.

<sup>80</sup> Vgl. IKB (1996), S. 6. Zu den Problemen von KMU allgemein vgl. z.B. *Dikke*, H. (1995), S. 66.

zeigt.<sup>81</sup> Zwar stehen den Unternehmen grundsätzlich eine Reihe von Möglichkeiten zur Kapitalbeschaffung, wie z.B. der Börsengang oder die Beteiligung eines Investmentfonds, zur Verfügung, die ausgeprägte Ertragsschwäche vieler Unternehmen reduziert jedoch vielfach die Attraktivität und den Erfolg solcher Maßnahmen.<sup>82</sup>

Tabelle C-6

**Übernahmen deutscher Zulieferer durch ausländische Käufer**

<b>Jahr</b>	<b>Unternehmen</b>	<b>Produkte</b>	<b>Umsatz</b> [Mio. DM]	<b>Käufer</b>	<b>Land</b>
1996	Gebr. Happich	Innenraumteile	1.200	Becker Group	USA
1996	Paulmann & Crone	Spritzgußteile	100	Sarna Kunststoff	CH
1996	PEBRA GmbH	Kunststoffteile	280	Magna	Can
1995	EMPE Ernst Pelz	Innenraumteile	500	CVC Capital Partners	UK
1995	Unikeller	Dämmsysteme	200	Rieter Automotive	CH
1995	KKK AG	Turbolader	260	Penske Transportation	USA
1994	Gillet	Abgasanlagen	450	Walker	USA
1994	Leistritz Abgas	Abgasanlagen	200	ECIA	F
1994	KS Sicherheitstechnik	Airbags	380	Magna	Can
1994	Henniges	Kunststoffteile	150	Gen Corp.	USA
1994	Borg	Fahrzeugelektrik	110	Valeo	F
1993	Hohe	Außenspiegel	300	Donelly	USA
1993	Längerer & Reich	Abgasanlagen	270	Modine	USA
1993	Reinz	Dichtungen	200	Dana Corp.	USA
1992	Goetze	Dichtungen	900	T & N	UK
1991	RHW	Sitze	1.100	Bertrand Faure	F

Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>81</sup> Vgl. Abend, J.M. (1992), S. 177, Horn, P.E. / Beeck, A.P. (1996), S. B6 sowie o.V. (1995d), S. 28.

<sup>82</sup> Vgl. zu den Möglichkeiten einer Verbesserung der Eigenkapitalfinanzierung mittelständischer Unternehmen Schawilje, R. (1996), S. 322.

### III. Beschäftigungswirkungen

#### 1. Determinanten der Arbeitsnachfrage

Vor dem Hintergrund veränderter (welt-)wirtschaftlicher Rahmenbedingungen, z.B. durch eine zunehmende Globalisierung der Beschaffungs- und Absatzmärkte, die Entwicklung zu Käufermärkten und einen beschleunigten technischen Fortschritt, hat sich der Wettbewerbsdruck weltweit erhöht. Als Anforderungen im Wettbewerb gelten heute kürzere Produkt- und Modellzyklen bei größerer Produkt- und Modellvielfalt, die Reduzierung von Entwicklungs-, Durchlauf- und Lieferzeiten, gesteigerte Produktqualität sowie erhöhte Innovationsfähigkeit und kundenmaßgeschneiderte Systemlösungen.<sup>83</sup> Nicht zuletzt haben diese Anforderungen die Unternehmen der deutschen Automobilindustrie dazu veranlaßt, bisherige Organisations- und Produktionsstrukturen den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. In diesem Zusammenhang ist seit Beginn der 90er Jahre ein deutlicher Rückgang der Beschäftigung festzustellen, der erst in jüngster Zeit gestoppt werden konnte.<sup>84</sup>

Die Schätzung der Beschäftigungswirkungen der bisher betrachteten Anpassungsstrategien in der Automobilindustrie gestaltet sich äußerst schwierig, da eine Vielzahl unterschiedlicher, sich im Zeitablauf ändernder Einflußgrößen zu berücksichtigen ist, die zudem in unterschiedlichem Maße dynamisch miteinander verflochten sind.<sup>85</sup> Darüber hinaus wäre eine solche Schätzung sicherlich auch wissenschaftlich unseriös, würde sie als Ergebnis konkrete Zahlenangaben liefern, ohne ein entsprechendes ökonometrisches Modell zugrundezulegen. Mit Hilfe vereinfachender Annahmen, die die Zahl der unmittelbar zu berücksichtigenden Einflußgrößen erheblich reduzieren, erscheint es aber

---

<sup>83</sup> Vgl. z.B. *Hofmann, H. / Saul, C.* (1996), S. 15, *Nolte, D.* (1994), S. 533.

<sup>84</sup> Hierzu existieren stark voneinander abweichende Schätzungen. Vgl. *Appel, H.* (1996), S. 15, *Pester, W.* (1995b), S. 1, o.V. (1995e), S. 15 oder VDA (1996c), S. 44f. Zur aktuellen Entwicklung der Beschäftigung vgl. etwa o.V. (1997): Autozulieferer: Mehr Stellen in Aussicht, in: Handelsblatt, 28.07.1997, S. 11.

<sup>85</sup> Vgl. beispielhaft für Determinanten der Arbeitsnachfrage der Unternehmen sowie für die Interdependenzen zwischen diesen Determinanten *Franz, W.* (1996), S. 105f.

möglich, die Beschäftigungswirkungen des Strukturwandels in der Automobilindustrie zumindest in ihrer Tendenz zu schätzen.

Ausgangspunkt der Überlegungen stellt dabei die folgende Gewinngleichung eines einzelnen Unternehmens dar, dessen Ziel es ist, seinen Gewinn zu maximieren, und zwar unter der Nebenbedingung einer gegebenen Produktionstechnik, die durch eine Funktion des Arbeits- und Kapitaleinsatzes beschrieben werden kann. Der Gewinn wird ermittelt als Umsatz (Produkt aus abgesetzter Produktionsmenge  $y^N$  und deren Preis  $P(y^N)$ ) abzüglich Lohnkosten (Produkt aus Lohnsatz  $W$  und Arbeitseinsatz  $L$ ), Kapitalkosten (Produkt aus Kapitalbestand  $K$  und dem zugehörigen Faktorpreis  $R$ ) und Kosten infolge staatlicher Eingriffe ( $T$ ). Formal läßt sich dies wie folgt schreiben:<sup>86</sup>

$$\begin{array}{ll} \text{Maximiere} & \Pi = P(y^N) \cdot y^N - W \cdot L - K \cdot R - T \\ \text{unter der Nebenbedingung:} & y = f(L, K). \end{array}$$

Aus dieser Gleichung lassen sich – jeweils unter Berücksichtigung der *ceteris-paribus*-Klausel – unmittelbar folgende Zusammenhänge und in Verbindung damit Einflußgrößen auf die Arbeits(kräfte)nachfrage ableiten:

- Die Arbeitsnachfrage eines gewinnmaximierenden Unternehmens wird bei gegebener Produktionstechnik wesentlich von den Absatzmöglichkeiten der Produkte des Unternehmens auf den (Welt-)Märkten, d.h. von den erwarteten und realisierten Umsätzen abhängen. In diesem Zusammenhang kommt auch der Marktform eine wesentliche Bedeutung zu, also ob sich das Unternehmen als Mengenanpasser verhält oder ob es sich um einen Monopolisten auf dem Gütermarkt handelt.
- Der Term  $W \cdot L$  auf der rechten Seite repräsentiert die Lohnkosten, die hier in einem weiten Sinn verstanden werden sollen. Sie umfassen nicht nur die gezahlten Löhne und Gehälter, sondern auch die Lohnnebenkosten wie Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung, freiwillige Zusatzleistungen der Arbeitgeber oder Kosten aufgrund staatlicher Eingriffe in den Arbeitsmarkt.<sup>87</sup> Hier ist zunächst zu fragen, inwiefern der Lohnsatz  $W$  ein Datum

---

<sup>86</sup> Vgl. Franz, W. (1996), S. 115ff.

<sup>87</sup> Hierzu zählen etwa Kosten aufgrund gesetzlich vorgeschriebener Sozialpläne, der Einrichtung von Betriebsräten oder infolge gesetzlicher Kündigungsvorschriften. Vgl. Franz, W. (1996), S. 116.

für das Unternehmen darstellt und welche internen und externen Eingriffsmöglichkeiten sich ergeben.

Darüber hinaus ist beim Arbeitseinsatz  $L$  zu unterscheiden zwischen Beschäftigten (Personen) und Beschäftigtenstunden. Eine Ausweitung des Arbeitseinsatzes durch eine Erhöhung der Beschäftigtenstunden geht nicht unbedingt mit einer Zunahme der beschäftigten Personen einher und umgekehrt, wobei im Hinblick auf die Beschäftigungswirkungen natürlich insbesondere die Zahl der Beschäftigten von Interesse ist.

Schließlich kann nicht angenommen werden, daß es sich bei der Arbeitsnachfrage der Unternehmen um eine homogene Nachfrage handelt, sondern i.d.R. werden konkrete Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten gestellt. Gleiches gilt für den Lohnsatz, d.h. es ist mit einer betrieblichen Lohnstruktur in Abhängigkeit von der Qualifikation der Beschäftigten zu rechnen.

- Die Arbeitsnachfrage wird ebenfalls von den Kapitalkosten beeinflusst, und zwar vor allem vor dem Hintergrund einer möglichen Substitution von Arbeit durch Kapital und umgekehrt, wobei den Eigenschaften der eingesetzten Produktionstechnik in diesem Zusammenhang eine wesentliche Bedeutung zukommt.
- Auch der Staat greift, wie bereits weiter oben erwähnt, in vielfältiger Weise in den Produktionsprozeß und in die Verteilung seiner Erträge ein – mit Konsequenzen für die Beschäftigung. Zu solchen Eingriffen zählen nicht nur Steuern und Abgaben, sondern bspw. auch Umwelt- oder Arbeitsschutzvorschriften.
- Schließlich spielt die eingesetzte Produktionstechnik eine wesentliche Rolle, der in dem betrachteten Modell durch die Einbeziehung der Produktionsfunktion als Nebenbedingung Rechnung getragen wird. Allerdings kann die Annahme einer gegebenen Produktionstechnik sicherlich nur im Rahmen einer kurzfristigen Betrachtung aufrecht erhalten werden; vielmehr streben die Unternehmen nach einer permanenten Erhöhung ihrer Produktivität bzw. sie sollten dies zumindest tun. Arbeits- und Kapitalproduktivität haben daher – bei gegebenem Produktionsergebnis – ebenfalls einen wesentlichen Einfluß auf die Arbeitsnachfrage der Unternehmen und stellen darüber hinaus auch einen Indikator des technischen und organisatorischen Fortschritts dar.



Die betrachteten Determinanten der Arbeitsnachfrage lassen sich insgesamt unterteilen in von den Unternehmen direkt beeinflussbare Parameter und in nur mittelbar oder nicht beeinflussbare Parameter. Zu ersteren zählt vor allem die Produktivität, während zu letzteren besonders der Bereich der gesetzlichen Rahmenbedingungen gehört.

Im folgenden sollen daher die Anpassungsstrategien in der Automobilindustrie vor allem hinsichtlich ihrer Wirkungen auf die Produktivität untersucht werden. Eine Beschäftigung mit den Parametern, auf die die Unternehmen keinen direkten Einfluß haben und die vielmehr als wirtschaftspolitische Einflußgrößen anzusehen sind, findet sich weiter unten.

## *2. Automobilhersteller*

Insgesamt zielen die Anpassungsstrategien in der Automobilindustrie auf eine Erhöhung der Produktivität bei einer Senkung der Kosten, so daß – gemäß der zugrundegelegten Produktionsfunktion – bei gegebenem Produktionsergebnis tendenziell eine Verringerung des Arbeitseinsatzes zu erwarten ist. Dies konnte empirisch auch so beobachtet werden: Die an der (nominalen) Bruttowertschöpfung gemessene Arbeitsproduktivität der deutschen Automobilhersteller hat sich seit Ende der 80er Jahre durchschnittlich um gut 5% jährlich erhöht, gleichzeitig ist die Entwicklung der Beschäftigung bei den Automobilherstellern in den letzten Jahren durch einen deutlichen Rückgang gekennzeichnet, der zudem stärker ausgefallen ist als im Produzierenden Gewerbe insgesamt. Bei einer an der Anzahl hergestellter Kraftfahrzeuge orientierten Betrachtung ergibt sich ein etwas anderes Bild. Hier läßt sich im Zeitraum von 1986 bis 1995 lediglich eine Zunahme von insgesamt etwa 15% – entsprechend einer jährlichen Wachstumsrate von durchschnittlich gut 1,4% – beobachten.

Von der angestrebten Verringerung der Fertigungstiefe gehen unmittelbare Wirkungen auf den Arbeitseinsatz bei den Automobilherstellern aus, indem (teilweise) komplette betriebliche Abteilungen aufgelöst und funktionell an Zulieferunternehmen übertragen werden.<sup>88</sup> Dabei ist grundsätzlich davon aus-

---

<sup>88</sup> Vgl. Rösner, H.J. (1995), S. 478.

zugehen, daß von den Automobilherstellern solche Wertschöpfungsaktivitäten verlagert werden, bei denen sie Produktivitätsnachteile gegenüber den Zulieferunternehmen haben bzw. bei denen z.B. über eine Zusammenlegung des Beschaffungsvolumens mehrerer Automobilhersteller Economies of Scale bei dem Lieferanten und damit insgesamt Kostenvorteile realisiert werden können.<sup>89</sup> Allerdings führt dies nicht zwangsläufig auch zu einer Reduktion der Beschäftigten bei den Automobilherstellern in gleichem Umfang, wenn z.B. durch Arbeitszeitverkürzungen oder Umschulung bzw. Höherqualifizierung der Mitarbeiter das verbleibende Arbeitsvolumen anders verteilt wird. Daß dies tatsächlich so stattgefunden hat, verdeutlicht ein Vergleich der Entwicklung der auf die Beschäftigtenstunden bezogenen Arbeitsproduktivität mit der auf die Anzahl der Beschäftigten bezogenen: Die Veränderung der auf die Beschäftigtenstunden bezogenen Arbeitsproduktivität der Automobilhersteller lag in den letzten 10 Jahren mit jahresdurchschnittlich knapp 2,9% i.d.R. deutlich über der auf die Beschäftigten bezogenen mit einer jahresdurchschnittlichen Veränderung von gut 1,4%.<sup>90</sup>

Der insgesamt erreichte Produktivitätsfortschritt, zu dem der mit einer Verringerung der Fertigungstiefe einhergehende Produktivitätseffekt wesentlich beiträgt, wird in seinen Beschäftigungswirkungen darüber hinaus stark von den Absatzmöglichkeiten bzw. dem realisierten Produktionsergebnis der Automobilhersteller überlagert. Die Erfolge deutscher Automobile auf den Weltmärkten und der damit verbundene Anstieg der Nachfrage in den vergangenen zwei Jahren haben bereits zu einer leichten Zunahme der Beschäftigung im Inland geführt. Insgesamt ist aber die Reaktionsgeschwindigkeit der Hersteller auf Nachfrageveränderungen und Produktivitätsfortschritte hinsichtlich ihrer Umsetzung in Beschäftigung bzw. Beschäftigungsabbau nur schwer einschätzbar und vermutlich von Hersteller zu Hersteller verschieden. In diesem Zusammenhang sind schließlich des weiteren Einwirkungen auf die Beschäftigungsentwicklung zu berücksichtigen, die sich aufgrund gesetzlicher Vorschriften

---

<sup>89</sup> Vgl. Widl, G. (1994), S. 152 oder Abend, J.M. (1993), S. 242f.

<sup>90</sup> Vgl. VDA (1990), VDA (1994c), VDA (1995a) und VDA (1996b), Angaben für Betriebe. Eigene Berechnung der Zahlenwerte. Vgl. in diesem Zusammenhang auch Meinhardt, V. et al. (1993), S. 639ff. bzw. allgemein Wagner, D. (1994).

wie bspw. zum Kündigungsschutz oder auch infolge der Position und Stärke der Gewerkschaften ergeben.<sup>91</sup>

Von den Veränderungen des Beschaffungsverhaltens der Automobilhersteller sind zunächst eher kosten- als beschäftigungswirksame Konsequenzen zu erwarten. Im Rahmen der Internationalisierung des Einkaufs versuchen die Automobilhersteller, die weltweit günstigste Beschaffungsquelle zu nutzen. Damit kann zwar eine Intensivierung der Marktbeobachtung einhergehen, allerdings sind positive Beschäftigungseffekte in diesem Zusammenhang eher unwahrscheinlich, nicht zuletzt da die Automobilhersteller bereits über ausgedehnte Einkaufsabteilungen verfügen. Ähnlich läßt sich bei der Verringerung der Anzahl direkter Lieferanten argumentieren: Die Zahl der erforderlichen Schnittstellen zu den Lieferanten wird reduziert, dafür steigt die Komplexität der ausgetauschten Teile, was mit entsprechendem (zusätzlichem) Abstimmungs- und Koordinierungsaufwand verbunden ist, der zudem noch durch die Einführung produktionssynchroner Beschaffungsstrategien und die Zusammenarbeit mit den Lieferanten im Bereich der Forschung und Entwicklung sowie bei der Qualitätssicherung erhöht wird. Schließlich kann auch der informationstechnischen Vernetzung sowohl ein Rationalisierungseffekt als auch ein komplexitätssteigernder Effekt, z.B. in Verbindung mit dem Aufbau und der Pflege der erforderlichen datentechnischen Einrichtungen, zugeordnet werden. Vor diesem Hintergrund ist jedoch insgesamt eher von einer Höherqualifizierung der eingesetzten Arbeitnehmer auszugehen als von einer Erhöhung der Beschäftigtenzahl, worauf auch die Entwicklung des Anteils der Arbeiter an den gesamten Beschäftigten hinweist. Dieser Anteil hat von 77% im Jahr 1986 auf 73,5% 1995 abgenommen.<sup>92</sup>

Im Zuge ihrer Globalisierungsstrategien bauen die Automobilhersteller verstärkt Produktionskapazitäten im Ausland auf, die zunächst dazu dienen, Märkte zu erschließen, bereits erhaltene Marktanteile zu sichern und am Wachstum der Auslandsmärkte teilzunehmen. Dadurch wird es ihnen gleich-

---

<sup>91</sup> Vgl. dazu etwa Hartz, P. (1994) oder *Feierabend*, R. (1994), S. 473ff. bzw. allgemein Pätzold, J. (1993), S. 292ff. sowie Gerstenberger, W. (1988) oder Gerstenberger, W. (1990).

<sup>92</sup> Vgl. die statistischen Angaben in VDA (1996b).

zeitig auch möglich, Lohnkostenunterschiede im Rahmen der internationalen Produktionsverbünde zu nutzen.<sup>93</sup> Zwangsläufig ergeben sich hieraus Rückwirkungen auf die Auslastung der heimischen Kapazitäten und damit auf die Beschäftigung, die insgesamt jedoch schwerlich quantifizierbar sind. Die Einschätzung dieser Vorgehensweise in der Literatur reicht von massivem Beschäftigungsabbau in Deutschland bis hin zu Sicherung bestehender Arbeitsplätze im Inland. Allerdings kommen neuere Studien unisono zu dem Ergebnis, daß nach wie vor bei den meisten deutschen Direktinvestitionen im Ausland nur geringe Konkurrenzbeziehungen zwischen inländischer und ausländischer Produktion bestehen.<sup>94</sup>

Der Anteil der Auslandsproduktion einzelner Hersteller ist darüber hinaus eher unternehmens- als länderspezifisch, was sich z.B. daran zeigt, daß Volkswagen 1995 rund 58% seiner Produktion im Ausland tätigte, während es bei BMW und Mercedes jeweils weniger als 5% waren. Im allgemeinen ist die internationale Ausrichtung der Produktion bei den Massenherstellern stärker ausgeprägt als bei den Herstellern hochwertiger und teurer Fahrzeuge – ein Indiz für die Nutzung internationaler Produktionsverbünde zum Erhalt der Preiswettbewerbsfähigkeit, die in diesem Marktsegment eine bedeutendere Rolle spielt als bei Oberklassefahrzeugen. Ein Vergleich der Veränderung der Beschäftigtenzahlen und der Umsätze deutscher Hersteller im Ausland bestätigt die bereits dargestellten Ergebnisse: Im Zeitraum von 1985 bis 1995 hat sich die Anzahl der Beschäftigten im Ausland um 20% von 276.000 auf 332.000 erhöht und die Auslandsumsätze haben von 55 Mrd. DM auf 93 Mrd. DM zugenommen.<sup>95</sup> Bleibt jedoch abzuwarten, inwiefern die Automobilhersteller die sich derzeit erst etablierenden globalen Produktionsverbünde nutzen werden, um in Zukunft im Rahmen einer ganzheitlichen Strategie den Herausfor-

---

<sup>93</sup> Vgl. VDA (1996c), S. 46. So werden z.B. die Kleinwagen der Marke Volkswagen (Polo) nur zu einem geringen Anteil in Deutschland, sondern überwiegend in Spanien gebaut. Allerdings findet die Produktion des Kleinstwagens der Konzerntochter Seat zur Auslastung deutscher VW-Werke zunächst in Wolfsburg statt. Teilweise ist auch zu beachten, daß im Ausland Fahrzeuge produziert werden, die auch zuvor nicht in Deutschland gefertigt wurden. Vgl. Härtel, H.-H. / Jungnickel, R. et al. (1996), S. 276.

<sup>94</sup> Vgl. dazu Oppenländer, K.H. / Gerstenberger, W. (1992), S. 11, Derks, G. / Halbach, A.J. (1996), S. 29ff. oder Wilhelm, M. (1996), S. 38.

<sup>95</sup> Vgl. Härtel, H.-H. / Jungnickel, R. et al. (1996), S. 282ff.

derungen des internationalen Wettbewerbs zu begegnen. Daher ist zu erwarten, daß der konsequenten Reduktion der Lohnstückkosten im Inland in diesem Zusammenhang ein nicht unbedeutender Einfluß zukommen wird.

### 3. Automobilzulieferindustrie

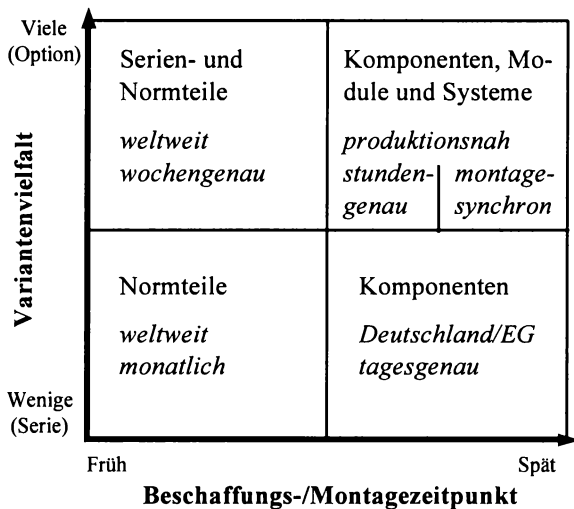
Für die Zulieferunternehmen sind die derzeitigen Veränderungen in der Automobilindustrie hinsichtlich der Beschäftigungssituation differenzierter zu betrachten. So werden bereits aufgrund der Veränderungen des Beschaffungsverhaltens der Automobilhersteller oder der erwünschten Zusammenarbeit in den Bereichen Forschung und Entwicklung weitreichende Anforderungen an die Zulieferunternehmen gestellt, ungeachtet der Tatsache, daß die deutschen Unternehmen der Zulieferindustrie einem verschärften internationalen Wettbewerb gegenüberstehen. Dies äußert sich nicht zuletzt auch in den zunehmenden Internationalisierungsbemühungen dieser Unternehmen, obwohl ein bedeutender Teil der (weit abgegrenzten) Zuliefererindustrie derzeit noch aus kleinen und mittleren Unternehmen besteht, die wenige spezielle Komponenten für einen oder wenige Hersteller fertigen und insgesamt eher ungünstige Voraussetzungen für die Aufnahme eines Auslandsengagements mitbringen. Bereits im Jahr 1992 produzierten deutsche Automobilzulieferer in 56 Ländern auf allen Kontinenten an etwa 900 Standorten, und zwar sowohl mit Tochterunternehmen als auch mit Lizenzbetrieben.<sup>96</sup>

Für die meisten Zulieferunternehmen ist die Zahl der eigenen Arbeitsplätze zwangsläufig eng mit den Absatzmöglichkeiten der deutschen Automobilhersteller verknüpft. Neben der Arbeitsproduktivität hat die Veränderung der Fertigungstiefe sowie der Umfang der Auslandsbeschaffung einen wesentlichen Einfluß auf die Beschäftigungsentwicklung bei den Zulieferunternehmen, der zudem entsprechend der Position der Unternehmen in der Zulieferhierarchie

---

<sup>96</sup> Vgl. Härtel, H.-H. / Jungnickel, R. et al. (1996), S. 287. Die meisten dieser Fertigungsstätten befinden sich in Europa (442), gefolgt von Amerika (205), Asien (163), Afrika (65) und Australien/Neuseeland (20). Gemessen an der Zahl der Fertigungsstätten in den einzelnen Ländern läßt sich folgende Reihenfolge ermitteln: Spanien (100), USA (75), Frankreich (67), Großbritannien (64), Brasilien (62), Japan (61), Südafrika (58) und Italien (41).

unterschiedlich ausfällt. Dabei ist grundsätzlich von der Vermutung auszugehen, daß eine Verringerung der Fertigungstiefe bei den Automobilherstellern *ceteris paribus* aufgrund der Wertschöpfungsverlagerung mit positiven Beschäftigungseffekten bei den Zulieferern einhergeht.<sup>97</sup> Demgegenüber ist eine Reduktion der Beschäftigung bei den Lieferanten im Inland unter sonst gleichen Voraussetzungen mit einem wachsenden Anteil im Ausland beschaffter Teile zu erwarten.<sup>98</sup>



Quelle: In Anlehnung an Bertram, H. (1991), S. 225; eigene Darstellung.

Abbildung C-3: Montagezeitpunkt, Variantenvielfalt und (mögliche)  
Lieferantenentfernung von Zulieferprodukten

Hinsichtlich der Netto-Beschäftigungswirkungen in der Bundesrepublik Deutschland ist daher der Umfang der Wertschöpfungsverlagerung in das Ausland von stärkerer Bedeutung als solche Verlagerungen, die von den Her-

<sup>97</sup> Eine mögliche Meßgröße zur Bestimmung der Fertigungstiefe ist das Verhältnis von Bruttowertschöpfung zum Produktionswert. Die auf diesem Weg mit nominalen Werten ermittelte Fertigungstiefe hat sich seit 1988 quasi nicht verändert und beträgt ca. 32%! Vgl. auch Okamuro, H. (1992), S. 80.

<sup>98</sup> Vgl. Teichmann, P. (1994), S. 151f., 157. Allgemein dazu auch Gerstenberger, W. (1988) oder Gerstenberger, W. (1990).

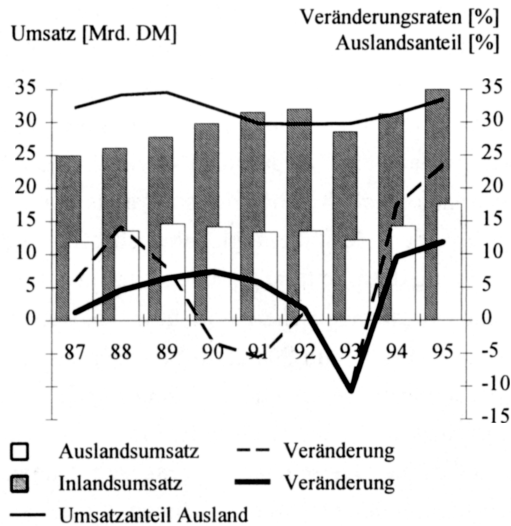
steller- auf die Zulieferunternehmen stattfinden. Allerdings ist in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen, daß der mögliche Standort eines Zulieferers im Rahmen der veränderten Beschaffungsstrategien der Automobilhersteller stark von der zeitlichen Entfernung der Fertigung des Vorprodukts in der Produktionskette (bezogen auf das Endprodukt) sowie von der Komplexität des Teils und seiner Variantenvielfalt abhängig ist. Daraus ergibt sich, daß bevorzugt solche Teile von den Herstellern global beschafft werden können, die relativ früh in der Produktionskette angesiedelt sind und für die das entsprechende produkt- und prozeßtechnische Know-how weltweit verfügbar ist. Dabei handelt es sich überwiegend um Standard- bzw. Serien- und Normteile (vgl. Abbildung C-3), die in vielen Fällen aufgrund ihrer hohen Arbeitsintensität, die nicht durch entsprechende Produktivitätsvorsprünge im Inland kompensiert werden kann, ohnedies in Deutschland (bereits seit längerem) nicht mehr (preis-)wettbewerbsfähig produziert werden können.<sup>99</sup>

Der Verband der Automobilindustrie (VDA) schätzt eine Reduktion der Beschäftigung in der gesamten Automobilzulieferindustrie von 10.000 Beschäftigten je Prozentpunkt nicht in Deutschland gekaufter Zulieferteile.<sup>100</sup> Wenngleich sich über die absolute Höhe des Arbeitsplatzabbaus sowie die Art ihrer Ermittlung durchaus streiten läßt, so gehen die feststellbaren Tendenzen doch eindeutig in diese Richtung. Ein Blick auf die Umsatzentwicklung in der eng abgegrenzten Automobilzulieferindustrie liefert folgendes Bild (vgl. Abbildung C-4): Bei insgesamt steigenden Umsätzen liegt der Anteil des Auslandsumsatzes bei einem seit Jahren nahezu unveränderten Niveau von gut 30%. Deutlich zu erkennen ist auch die in Deutschland im Vergleich zum Ausland später einsetzende konjunkturelle Krise zu Beginn der 90er Jahre sowie das seit 1994 vehementere Wachstum auf den Auslandsmärkten. Bezieht man die gesamte Beschäftigung in der Zulieferindustrie auf deren Umsätze, so ergibt sich für das Jahr 1995 ein Verhältnis je Prozentpunkt Inlandsumsatz von ca. 1.600 Beschäftigten.

---

<sup>99</sup> Vgl. *Bertram*, H. (1991), S. 224f. Der Begriff „globale“ oder „weltweite Beschaffung“ bezieht sich in diesem Kontext auf den Produktionsort des zugelieferten Bauteils und nicht auf den Firmensitz des Zulieferunternehmens. Vgl. allgemein dazu auch *Härtel*, H.-H. / *Jungnickel*, R. et al. (1996).

<sup>100</sup> Vgl. *Appel*, H. (1996), S. 15.



Quelle: VDA (1990), VDA (1994b), VDA (1996b); eigene Berechnung und eigene Darstellung.

Abbildung C-4: Reale Umsatzentwicklung der Zulieferunternehmen<sup>101</sup>

Die Situation bei den Zulieferunternehmen stellt sich damit insgesamt ähnlich dar wie bei den Automobilherstellern. In Deutschland ist ein Wachstum der Beschäftigung in diesem Bereich vor allem bei einem deutlichen Wertschöpfungszuwachs zu erwarten. Zudem wirkt die zunehmende Auslandsbeschaffung der Hersteller einer Zunahme der Anzahl der Arbeitsplätze in der Zulieferindustrie zumindest tendenziell entgegen, und auch der seit Jahren hohe Anteil der Auslandsumsätze läßt ein verstärktes Engagement der Zulieferunternehmen in der Zukunft im Ausland vermuten. Festzustellen ist jedoch auch bei den Zulieferunternehmen eine Tendenz zu höherwertiger Beschäftigung, die von der zunehmenden Umsetzung produktionssynchroner Beschaffungsmethoden, dem Übergang zum Bezug kompletter Systeme und Module und der Zusammenarbeit mit den Herstellern bei der Forschung und Entwicklung unterstützt bzw. getragen wird.

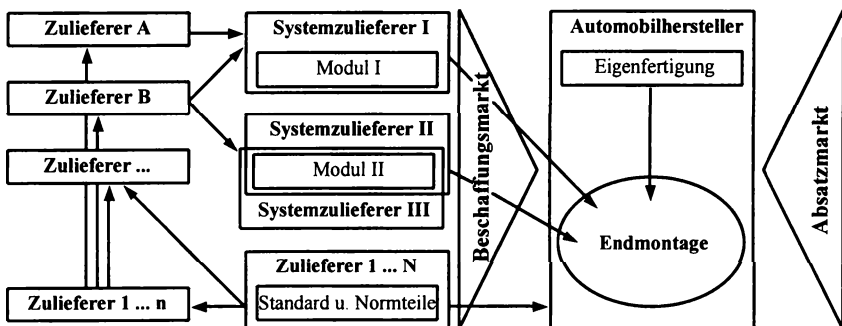
<sup>101</sup> Umsätze in Preisen von 1991, deflationiert mit den entsprechenden Preisindizes.



## IV. Bewertung des Strukturwandels

### 1. Effizienzstreben versus mißbräuchliche Ausnutzung von Marktmacht

Zunehmender Wettbewerbsdruck erfordert – unabhängig von Maßnahmen der Träger der Wirtschaftspolitik – ein entsprechendes Anpassungsverhalten der betroffenen Unternehmen. In der deutschen Automobilindustrie haben die Reaktionen auf die Wettbewerbsschwäche insbesondere gegenüber der japanischen Konkurrenz sowie das Auftreten neuer Wettbewerber Anfang der 90er Jahre zu tiefgreifenden Veränderungen in der Produktionsstruktur der heimischen Automobilhersteller und zu einem Wandel der Beziehungen zwischen den Herstellern und ihren Zulieferunternehmen geführt.



Quelle: In Anlehnung an Hammes, M. (1994), S. 182; eigene Darstellung.

Abbildung C-5: Beziehungen zwischen Herstellern und Zulieferern in der Automobilindustrie

Unterstellt man, daß die wesentlichen Anreize zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit und damit zur Veränderung von Produktionsstruktur und Liefer- und Leistungsbeziehungen von den Automobilherstellern ausgehen, so ergibt sich für die Zulieferunternehmen der Automobilindustrie eine besonders prekäre Situation, die ihre Ursachen in der spezifischen Marktstellung dieser Unternehmen hat. Die Automobilindustrie ist als Oligopol anzusehen, in dem eine kleine Gruppe großer Unternehmen eine beherrschende Stellung besitzt. Auf dem Beschaffungsmarkt der Hersteller setzt sich die oligopolistische An-

gebotsstruktur auf dem Markt für Kraftfahrzeuge in ein Oligopson um.<sup>102</sup> Daraus ergeben sich für die Zulieferer folgende Schlüsselprobleme:<sup>103</sup>

- Es existiert eine spezielle Abhängigkeit von den Marktpartnern infolge der durch die industrielle Arbeitsteilung bedingten gegenseitigen Zusammenarbeit.<sup>104</sup>
- Die i.d.R. vorhandene Abschottung vom Letztverwerdermarkt ergibt sich dadurch, daß die Zulieferunternehmen noch mehrere Marktstufen vor sich haben.<sup>105</sup>
- Gerade mittelständische Zulieferunternehmen können in die Situation eines doppelseitigen Marktzwangs (Mühlsteinsyndrom) geraten, wenn nicht nur der Absatz von Großabnehmern, sondern auch ihre eigene Beschaffung von wenigen, großen Lieferanten abhängt.

In der Literatur wird nun häufig darauf verwiesen, daß die besondere Abhängigkeit der Zulieferunternehmen einen Beitrag dazu leistet, daß die Endprodukthersteller ihre Nachfragermacht mißbrauchen, um ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit durch die Erschließung noch vorhandener „Effizienzreserven“ in der logistischen Kette zu verbessern. Dies geschehe i.d.R. durch die Überwälzung von Kosten und Risiken auf die jeweiligen Zulieferer.<sup>106</sup>

Unbestritten führen die größenbedingten Vorteile der Abnehmer zu einem Machtgefälle. Fraglich bleibt allerdings, inwiefern die Herstellerunternehmen dieses Machtpotential mißbräuchlich – also u.a. auch wettbewerbspolitisch bedenklich – einsetzen, indem sie die Zulieferunternehmen, die möglicherweise aufgrund des Oligopsons auf der Nachfrageseite sowie der polypolistischen Angebotsstruktur des Beschaffungsmarktes eine tendenziell schwache Markt-

---

<sup>102</sup> Vgl. Monopolkommission (1977), S. 68. Bis heute hat sich daran nichts geändert.

<sup>103</sup> Vgl. *Abend*, J.M. (1992), S. 13ff.

<sup>104</sup> Die Automobilhersteller beziehen (derzeit) ungefähr 70% ihrer Gesamtleistung in Form von Fremdlieferungen und -leistungen. Entsprechend groß ist die Bedeutung des Teilegeschäfts für die Hersteller.

<sup>105</sup> Im Normalfall hat lediglich der Abnehmer, in diesem Fall der Hersteller, Kontakt zum Endkunden. Der Markterfolg wird aber von der Akzeptanz des Endprodukts entschieden, auf das der Zulieferer i.d.R. keinen Einfluß hat.

<sup>106</sup> Vgl. *Richter*, W. (1992), S. 45, *Doleschal*, R. (1989), S. 157f. oder *Abend*, J.M. (1992), S. 14.

position inne haben, dazu zwingen, auf die eigenen geforderten Bedingungen einzugehen.<sup>107</sup> Die einzelnen Komponenten des Restrukturierungsprozesses würden dann von den Automobilherstellern dazu genutzt, z.B. Lagerhaltungskosten und -risiken (Just-in-Time-Beschaffung), Entwicklungskosten, die Verantwortung für Sachmängel an Zulieferteilen oder die Produktion personalkostenintensiver Teile (Verringerung der Fertigungstiefe) auf die Zulieferer zu übertragen, die sich gegen solches Vorgehen aufgrund des dargestellten Machtgefälles nicht wehren können.<sup>108</sup> Diese Abhängigkeit scheint in solchen Fällen besonders stark zu sein, in denen Zulieferunternehmen einen beträchtlichen Teil ihres Gesamtabsatzes mit nur einem Abnehmer tätigen.

Die Monopolkommission stellt in diesem Zusammenhang jedoch fest, daß es sich bei den aus dieser Absatzpolitik folgenden Risiken um allgemeine unternehmerische Risiken handelt, die vom Unternehmer im Einzelfall gegen die mit der Spezialisierung verbundenen Chancen abgewogen werden müssen. „Sie sind mit jeder Form der Spezialisierung verbunden, gleichgültig ob für einen Markt oder im Rahmen eines Zulieferverhältnisses produziert wird. [...] Es gehört zu den unternehmerischen Risiken der Teileproduzenten, daß Abnehmer ihre Geschäftsbeziehungen mit ihnen beenden. Aufgabe der Unternehmensleitungen ist es, solchen möglichen Entwicklungen Rechnung zu tragen. In dem erwähnten Verhalten der Abnehmer ist generell kein Mißbrauch zu sehen.“<sup>109</sup>

Eine Betrachtung der Liefer- und Leistungsbeziehungen zwischen Automobilherstellern und ihren Zulieferunternehmen ausschließlich unter dem Aspekt der mißbräuchlichen Ausnutzung von Marktmacht erscheint daher zu

---

<sup>107</sup> Ein mögliches Druckmittel ist bspw. die Androhung der Eigenfertigung eines bisher zugekauften Teils (vgl. z.B. *Abend*, J.M. (1992), S. 14). Allerdings kommt die Monopolkommission bereits 1977 zu dem Ergebnis: „Die Darlegungen lassen erkennen, daß es wegen des bestehenden Abhängigkeitsverhältnisses der Zulieferer von ihren Abnehmern für diese Unternehmen in der Regel nicht interessant ist, durch nach rückwärts gerichtete vertikale Integration in die Märkte der Teileproduzenten einzudringen.“ (Monopolkommission (1977), S. 75). Darüber hinaus würde ein solches Vorgehen der angestrebten Verringerung der Fertigungstiefe widersprechen.

<sup>108</sup> Vgl. *Richter*, W. (1992), S. 46.

<sup>109</sup> Monopolkommission (1977), S. 75. Vgl. auch *Iber-Schade*, A. (1985), S. 104ff. Anders bei *Abend*, J.M. (1992), S. 14f. sowie in der bei *Richter*, W. (1992), S. 46 zitierten Literatur.

einseitig. Vielmehr lassen die Entwicklungen darauf schließen, daß es sich eher um ein wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis handelt. Durch die Ausrichtung der Lieferanten auf den Geschäftsbetrieb des Herstellerunternehmens und durch den damit verbundenen Erwerb von Wissen und Erfahrungen würden dem Hersteller bei einem Wechsel des Zulieferers hohe Kosten entstehen. Darüber hinaus kann der Lieferant dem Hersteller z.B. durch Verzögerungen bei der Belieferung oder durch die Weitergabe von selbständig erbrachten Forschungs- und Entwicklungsleistungen erheblichen Schaden zufügen.<sup>110</sup>

Tabelle C-7

**Die 10 größten deutschen Automobilzulieferer 1993/94**

Unternehmen	Umsatz (gesamt)	Umsatzanteil Kraftfahrzeuge		Eigentümer
	Mio. DM	Mio. DM	%	
Robert Bosch GmbH	34.500	19.700	57	Bosch Stiftung
Continental AG	10.300	10.300	100	Streubesitz
Mannesmann AG	30.400	8.140	27	Streubesitz
Thyssen AG	37.500	7.300	19	Streubesitz
Krupp Hoesch AG	20.300	6.000	30	Stiftung
ZF Friedrichshafen AG	7.000	5.600	80	Zeppelin-Stiftung
BASF AG	43.700	4.200	10	Streubesitz
Bayer AG	43.700	4.100	9	Streubesitz
Fichtel & Sachs AG	3.800	3.200	84	Mannesmann
Siemens AG	88.000	3.200	4	Streubesitz

Quelle: Scientific Consulting (1995), S. 21, o.V. (1994b), S. 36; eigene Berechnungen und eigene Darstellung.

Nicht unerwähnt bleiben darf außerdem die Tatsache, daß es sich bei den Zulieferunternehmen nicht ausschließlich um kleine und mittlere Unternehmen handelt, die den ungleich größeren Automobilherstellern ohnmächtig gegen-

<sup>110</sup> Vgl. Richter, W. (1992), S. 47f. oder Hammes, M. (1994), S. 186f. Selbst wenn die Kosten eines Zuliefererwechsels für den Endprodukthersteller vernachlässigbar wären, hätte eine Umverteilung von Risiken auf den Zulieferer Grenzen in dem marktüblichen Rendite-Risiko-Niveau (vgl. Richter, W. (1992), S. 48).

überstehen: Ein erheblicher Anteil der direkten Belieferung der Hersteller wird von großen Unternehmen erbracht (vgl. Tabelle C-7).<sup>111</sup>

Im Gegensatz dazu läßt sich argumentieren, daß die Umsetzung von Veränderungen in der Produktionsstruktur sowie bei den Liefer- und Leistungsbeziehungen zwischen den Herstellern und ihren Lieferanten als effizienzorientierte Anpassungsmaßnahme des gesamten Produktionssystems an veränderte ökonomische Rahmenbedingungen zu interpretieren ist. Grundsätzlich handelt es sich also um einen in der Marktwirtschaft üblichen und ebenso notwendigen Strukturwandlungsprozeß, der – durchaus beeinflusst von der Existenz unterschiedlicher Machtpotentiale – eine wesentliche Grundlage des Wachstums in offenen Volkswirtschaften darstellt.<sup>112</sup>

Die Eignung der Anpassungsmaßnahmen des Produktionssystems der Automobilindustrie zur Steigerung ihrer Effizienz läßt sich dabei empirisch anhand der Entwicklung der japanischen Automobilindustrie verdeutlichen. Ein bedeutender Anteil an deren Erfolg wird der Anwendung der betrachteten technologischen und organisatorischen Veränderungen, d.h. von einer geringen Fertigungstiefe über die Verringerung der Anzahl direkter Lieferanten bis zur Just-in-Time-Beschaffung, zugeschrieben. Aus der so entstandenen Vorreiterrolle der japanischen Fahrzeughersteller hinsichtlich Produktivität, Entwicklungsaufwand und Entwicklungszeit sowie ihrem Erfolg auf den Weltmärkten läßt sich damit mittelbar auf eine höhere Effizienz der praktizierten Produkti-

---

<sup>111</sup> Nahezu 50% des Umsatzes, der in der Automobilzulieferindustrie 1993 erwirtschaftet wurde, verteilte sich auf die 15 größten deutschen Zulieferer. Vgl. Scientific Consulting (1995), S. 21, darüber hinaus: *Fieten, R. / Schmidt, A.* (1994), S. 75, Monopolkommission (1977), S. 69.

<sup>112</sup> Vgl. *Richter, W.* (1992), S. 48. Nach *Solow* sind etwa sieben Achtel der Steigerung des Outputs pro Kopf nicht einer gestiegenen Kapitalintensität, sondern dem technischen [und organisatorischen] Fortschritt zuzurechnen (vgl. *Solow, R.M.* (1957), S. 313). In neueren Veröffentlichungen werden im Hinblick auf den Einfluß des technischen Fortschritts zurückhaltendere Schätzungen abgegeben: „Identifying its contribution with total factor productivity, it has been calculated that technological progress accounted for more than 40% of realized growth in OECD countries after World War II“ (*Heitger, B.* (1987), S. 464). Ähnlich *Dosi / Orsenigo*, die vor allem eine „verbesserte Produktionsfähigkeit“ und „neue Produktionsarten“ ebenfalls zu den Bestandteilen des technischen Fortschritts zählen (*Dosi, G. / Orsenigo, L.* (1988), S. 15f.).

onsstruktur schließen.<sup>113</sup> Tabelle C-8 verdeutlicht dies anhand eines Kennzahlenvergleichs.

*Tabelle C-8*  
**Kennzahlenvergleich der Automobilherstellung in**  
**Europa, den USA und Japan 1989**

<b>Produktions- region</b>	<b>Produktivität [Arbeitsstunden/Kfz]</b>	<b>Entwicklungsaufwand [Mio. Stunden]</b>	<b>Entwicklungszeit [Monate]</b>
Europa	36,2	2,9	57,3
USA	25,1	3,1	60,4
Japan	16,8	1,7	46,2

Quelle: *Abend, J.M.* (1992), S. 87; eigene Darstellung.

Vor diesem Hintergrund stellt sich gleichzeitig die Frage, welche Mechanismen bei der Anwendung der „japanischen“ Produktionsstruktur zu den beobachtbaren Effizienzvorteilen führen, obwohl sie vielfach grundsätzlich vom neoklassisch effizienten Wettbewerbsmodell einer auf Märkten stattfindenden und vom Preis koordinierten Austauschbeziehung zwischen atomistischen Wettbewerbseinheiten abweicht.

## *2. Transaktionskosten als Kriterium institutioneller Effizienz*

Einen möglichen Ansatz zur Analyse dieser Veränderungen unter Effizienzgesichtspunkten, in dem darüber hinaus auch das Vorhandensein von Verhandlungsmacht integriert werden kann, bietet der Transaktionskostenansatz. *Williamson*<sup>114</sup>, der einen mikroanalytischen Bezugsrahmen zur Systematisierung, Erklärung und Bewältigung von Transaktionsproblemen entwickelt hat, geht bei seinen Überlegungen von der Frage aus, weshalb ein Teil der ökonomischen Leistungsbeziehungen über Märkte, der andere aber hierarchisch (z.B. in Unternehmen) koordiniert wird. Eine Antwort liefert das sog. Markt-

<sup>113</sup> Vgl. *Nagel, B.* (1992a), S. 114.

<sup>114</sup> Vgl. *Williamson, O.E.* (1975), *Williamson, O.E.* (1985) oder *Williamson, O.E.* (1990).

Hierarchie-Paradigma: Märkte und Unternehmen erfüllen aus transaktionskostentheoretischer Sicht die Aufgabe, ökonomische Aktivitäten zu koordinieren und auf diese Weise zu einer effizienten Faktorallokation beizutragen. Sie unterscheiden sich durch die Koordinationsinstrumente, die dies bewirken: den Preismechanismus bzw. Preise auf Märkten oder Anweisungen (Hierarchie) in Unternehmen.<sup>115</sup>

Geht man davon aus, daß, im Gegensatz zur neoklassischen Vorstellung, die Nutzung des Preismechanismus auf Märkten in ähnlicher Weise mit Kosten verbunden ist wie die unternehmensinterne Koordination ökonomischer Aktivitäten,<sup>116</sup> so intendieren die Unternehmen, ihre wirtschaftlichen Aktivitäten in der Koordinationsform abzuwickeln, bei der die Summe der Gesamtkosten, d.h. der anfallenden Produktions- und Transaktionskosten, minimiert wird. Die Transaktionskosten, also die Kosten der Nutzung des Preismechanismus, lassen sich unter anderem damit erklären, daß relevante Marktinformationen den Marktteilnehmern nicht automatisch zur Verfügung stehen, sondern eine – entsprechend kostspielige – Informationssuche, -aufbereitung und -verarbeitung erfordern. Für die Erstellung einer Leistung, die unter Einsatz bestimmter Faktoren auf Leistungen weiterer, vorgelagerter Produktionsstufen angewiesen ist, wären für die Abwicklung jedes einzelnen Austauschs (zweiseitige) Verträge notwendig, die darüber hinaus bei Veränderungen der Umgebungsbedingungen jeweils (kostenwirksam) angepaßt werden müßten. Durch die Existenz einer Unternehmung, die als zentraler Agent die Koordination der Transaktionen übernimmt, wird die Zahl der erforderlichen Kontrakte erheblich reduziert.<sup>117</sup> Im Gegenzug entstehen auch der Unternehmung spezielle Kosten der Koordination von Aktivitäten, so daß deren Wachstum – im Sinne einer immer stärkeren Ausweitung der hierarchischen Koordination von Aktivitäten – eine Grenze in organisatorischen Gegebenheiten findet.<sup>118</sup>

---

<sup>115</sup> Vgl. *Buchinger*, S. (1994), S. 31.

<sup>116</sup> Vgl. *Coase*, R.H. (1937), S. 390.

<sup>117</sup> Vgl. *Buchinger*, S. (1990), S. 32f. Als Beispiel für die Bedeutung von Transaktionskosten zur Beurteilung institutioneller Alternativen können thermale Prozesse in der chemischen Industrie oder in der Stahlindustrie dienen. Vgl. *Hammes*, M. (1994), S. 14.

<sup>118</sup> Vgl. *Coase*, R.H. (1937), S. 397. *Coase* geht davon aus, daß die Koordinationsfähigkeit des Unternehmens zu abnehmenden Grenzerträgen führt und die Wahrscheinlichkeit

Diese Überlegungen beziehen sich aber nicht nur auf die Wahl der Alternativen Markt und Hierarchie, bzw. auf deren Umsetzung, nämlich Fremdbezug oder Eigenfertigung, sondern auf die ganze Bandbreite denkbarer Koordinations- und Kooperationsformen dazwischen. Die Entstehung bestimmter Koordinationsformen wird im Rahmen des Transaktionskostenansatzes im allgemeinen durch Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Organisationsformen, durch Trial-and-error-Prozesse sowie durch die Übernahme erfolgreicher Organisationsmuster erklärt.<sup>119</sup> Das Verfahren zur Bestimmung effizienter Institutionen besteht in der Maximierung des Nutzens bei Variation der relevanten Nebenbedingungen. Ziel der Transaktionskostenanalyse ist es, diejenige Institution zu ermitteln, die die Transaktionskosten minimiert, wobei die Günstigkeit einer Austauschbeziehung hinsichtlich ihrer Transaktionskosten als Effizienzmaßstab herangezogen wird.<sup>120</sup>

In seinen Arbeiten entwickelt *Williamson* eine Systematik, in der er bestimmten Transaktionen, die beschrieben werden können mit Hilfe der Ausprägungen von Transaktionsmerkmalen, die jeweils effizienten Koordinationsformen zuordnet. Zu den Transaktionsmerkmalen zählen die Spezifität der für die Transaktion notwendigen Investitionen, die mit der Transaktion verbundene Unsicherheit bzw. ihre Komplexität sowie die Häufigkeit, mit der sich die Transaktion vollzieht.

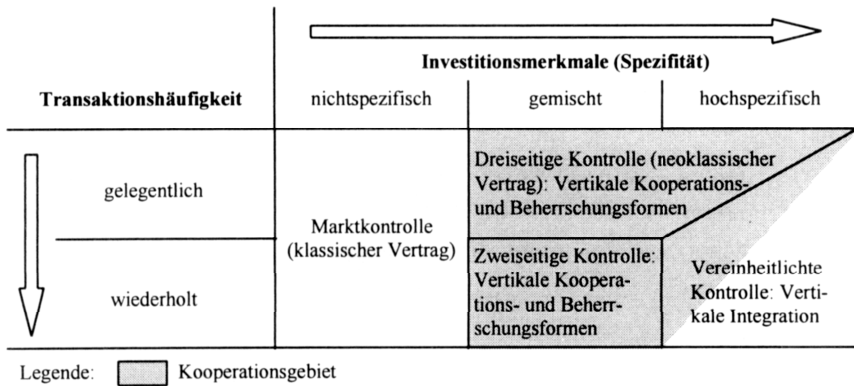
---

lichkeit unternehmerischer Fehlentscheidungen zunimmt. Zu den „Grenzen der Unternehmung“ vgl. z.B. *Wagner*, R. (1994).

<sup>119</sup> Vgl. *Kubon-Gilke*, G. (1991), S. 60.

<sup>120</sup> Vgl. *Bertram*, H. (1991), S. 215. Zwischen den einzelnen Individuen bestehen in einem arbeitsteilig organisierten und auf Spezialisierungsvorteilen beruhenden Wirtschaftssystem zahlreiche und vielfältige Austauschbeziehungen. Neben dem Güteraustausch selbst ist die ihm logisch und zeitlich vorgelagerte Übertragung von Verfügungsrechten – von sog. Property-Rights – von Interesse. Eine Übertragung dieser Rechte wird als Transaktion bezeichnet. Vgl. *Picot*, A. / *Dietl*, H. (1990), S. 178. „Verfügungsrechte sind die mit materiellen und immateriellen Gütern verbundenen, institutionell legitimierten Handlungsrechte eines oder mehrerer Wirtschaftssubjekte“ (*Picot*, A. / *Dietl*, H. (1990), S. 178). Auch dazu *Richter*, R. (1990), S. 578. „Eine Institution ist ein auf ein bestimmtes Zielbündel abgestelltes System von Normen einschließlich deren Garantieinstrumente [...]“ (*Richter*, R. (1990), S. 572).





Quelle: In Anlehnung an *Williamson, O.E. (1990), S. 89, Richter, W. (1992), S. 61, Buchinger, S. (1994), S. 48; eigene Darstellung.*

Abbildung C-6: Optimale Koordinationsformen im Überblick

Wie Abbildung C-6 verdeutlicht, können bei der Ausgestaltung von Lieferbeziehungen zwischen Endproduktherstellern und ihren Zulieferern in Abhängigkeit von den Transaktionsmerkmalen im wesentlichen drei zentrale Koordinationsformen unterschieden werden:<sup>121</sup>

- Marktkontrolle bzw. -koordination, d.h. kurzfristige vertragliche Lösungen (klassische Verträge);
- bi- und trilaterale Kontrolle bzw. Koordination, d.h. eine Vielzahl denkbarer Ausprägungen langfristiger Verträge, bei denen insbesondere der vorhandenen Unsicherheit / Komplexität durch individuelle Vertragsvereinbarungen entgegengewirkt werden soll;
- vertikale Kontrolle bzw. vertikale Integration, d.h. die Eigenerstellung der benötigten Produktkomponenten.

Der neoklassischen Mikroökonomie liegt das Konzept des Markttauschs (klassischer Vertrag) zugrunde. Ein Markttausch erfolgt unabhängig von der Transaktionshäufigkeit bei unspezifischen Investitionen. Lieferanten und Kunden können aufgrund der fehlenden Spezifität die Investitionen anderweitig verwenden bzw. den Lieferanten wechseln, wodurch die Vertragspartner jeweils vor eigennützigem Verhalten der Gegenseite geschützt werden.

<sup>121</sup> Vgl. *Richter, W. (1992), S. 62ff., Williamson, O.E. (1990), S. 81ff.*

Eine Zunahme der Investitionsspezifität macht bei geringer Transaktionshäufigkeit eine dreiseitige Kontrolle erforderlich, da spezifische Investitionen die Gefahr eigennützigen Verhaltens erhöhen, transaktionsspezifische Überwachungssysteme aber erst sinnvoll werden, wenn Transaktionen regelmäßig zwischen Transaktionspartnern abgewickelt werden, d.h. die Transaktionshäufigkeit zunimmt. Bei der dreiseitigen Kontrolle (sog. neoklassischer Vertrag) wird der Schutz der Interessen der Vertragspartner z.B. von unabhängigen Sachverständigen oder Schlichtern, d.h. von einer dritten Partei, wahrgenommen.

Bei spezifischen Investitionen führt die Zunahme der Transaktionshäufigkeit schließlich zur zweiseitigen Kontrolle, wobei die Vertragsinteressen der Parteien durch die Einführung transaktionsspezifischer Überwachungssysteme geschützt werden können. In diesem Fall ermöglicht die häufige Wiederholung der Transaktion die Einbringung der Ex-post-Kosten des Überwachungssystems. Das Überwachungssystem kann jedoch nicht nur mit einem zweiseitigen Vertrag gestaltet werden – wobei (weiche) Kontrahierungsformeln, die Nichtübertragbarkeit von vertraglichen Rechten und kooperatives Verhalten der Transaktionspartner beim Leistungsaustausch sowie bei den Anpassungserfordernissen als Kennzeichen solcher Verträge angeführt werden können –, sondern auch durch vertikale Integration vereinheitlicht sein. Vertragliche Vereinbarungen mit zweiseitiger Kontrolle sind daher als eine Alternative zur vertikalen Integration zu betrachten.<sup>122</sup>

In der Realität läßt sich ein weites Spektrum der Ausgestaltung von zweiseitigen Verträgen als alternativen Koordinationsformen beobachten. Dabei ist zu unterscheiden zwischen solchen Beziehungen, bei denen eine (mehr oder minder starke) vertrauensvolle Zusammenarbeit und gegenseitige Verpflichtung im Vordergrund steht, den vertikalen Kooperationsformen, und solchen Beziehungen, bei denen es aufgrund der Vertragsgestaltung zu einer einseitigen Machtverschiebung zugunsten des Endproduktherstellers (Abnehmer) kommen

---

<sup>122</sup> Vgl. *Ochsenbauer, C. (1989), S. 230 sowie Hammes, M. (1994), S. 31f.*

kann, den vertikalen Beherrschungsformen. Tabelle C-9 gibt einen Überblick über diese möglichen Koordinationsformen.<sup>123</sup>

Tabelle C-9

**Ausgewählte vertikale Beherrschungs- und Kooperationsformen**

<b>Vertikale Beherrschungsformen</b>	<b>Vertikale Kooperationsformen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Quasi-vertikale Integration</i>: Abnehmer behält Eigentum an spezifischen Produktionsfaktoren</li> <li>– <i>Vertikale Quasi-Integration</i>: Hoher Umsatzanteil des Abnehmers am Gesamtumsatz des Lieferanten</li> <li>– <i>Implizite Verträge</i>: Drohung des Abbruchs der Vertragsbeziehungen</li> <li>– <i>De facto vertikale Integration</i>: Spezifische Standortnähe des Lieferanten</li> <li>– <i>Kapitalbeteiligung</i>: Eigentümerstellung des Abnehmers</li> <li>– <i>Partielle Integration</i>: Drohung einer teilweisen, rückwärtsgerichteten vertikalen Integration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Langfristige Verträge</i>: Grundlage vertikaler Kooperationen und zur Entwicklung einer Vertrauensbasis</li> <li>– <i>Strategische Partnerschaften</i> (technologische Kooperationsabkommen): auf technologische Gebiete begrenzte Kooperationsbeziehungen</li> <li>– <i>Strategische Netzwerke</i> (Wertschöpfungspartnerschaften): arbeitsteilige Erfüllung der Leistungsaufgaben, langfristige, offene Verträge</li> <li>– „<i>Japanische Zulieferbeziehungen</i>“: enger, langfristig orientierter Fertigungs- und Entwicklungsverbund, Kapitalverflechtungen, Kostenüberwachung anstelle von Wettbewerbspreisen</li> </ul>

Quelle: In Anlehnung an Baur, C. (1990), S. 101, 111; eigene Darstellung.

Insgesamt ist also zu erwarten, daß in der Automobilindustrie ein Institutionenvergleich hinsichtlich der Minimierung der Transaktionskosten vorgenommen wird. Geht nämlich von einer Beibehaltung der bisherigen Produktionsstruktur, d.h. der überwiegend marktlichen Koordination der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen, angesichts einer fortschreitenden Globalisierung, von immer kürzeren Produktlebenszyklen, einer zunehmenden Kapitalintensität von Forschung und Entwicklung sowie dem Bestreben zu einer verstärkten Umsetzung produktionssynchroner Beschaffungsstrategien eine starke Erhöhung der Transaktionskosten aus, so werden die Unternehmen der Automobilindustrie

<sup>123</sup> Vgl. Baur, C. (1990), S. 96ff. für eine ausführliche Darstellung der vertikalen Beherrschungs- und Kooperationsformen.

(gewissermaßen) gezwungen, nach institutionellen Arrangements zu suchen, die eine Koordination ihrer ökonomischen Aktivitäten mit vergleichsweise geringeren Transaktionskosten erlauben.<sup>124</sup>

### 3. Transaktionskostenwirkungen der Anpassungsstrategien

Die vorhergehenden Ausführungen haben gezeigt, daß die Wahl effizienter Koordinationsformen maßgeblich von der Höhe der Transaktionskosten bestimmt wird, die wiederum von den Ausprägungen besonders der Transaktionsmerkmale Investitionsspezifität und Transaktionshäufigkeit abhängig sind (vgl. Abbildung C-6). Im folgenden ist daher zu untersuchen, inwiefern die Anpassungsstrategien in der Automobilindustrie die Transaktionskosten beeinflussen und damit eine Umgestaltung der Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen in der beobachteten Form theoretisch als effizient rechtfertigen.

Die Spezifität der erforderlichen Investitionen ist vor dem Hintergrund der funktionalen Struktur der Liefer- und Leistungsbeziehungen zwischen den Automobilherstellern und ihren Lieferanten als wichtigste Transaktionseigenschaft anzusehen, nicht zuletzt weil sie unmittelbar dem Einfluß der Wettbewerbsstrategie der Unternehmen unterliegt. Sie bestimmt maßgeblich die Höhe der Quasi-Renten, die schließlich durch die geeignete Ausgestaltung der Koordinationsform abgesichert werden sollen.<sup>125</sup>

---

<sup>124</sup> Vgl. Hammes, M. (1994), S. 41f.

<sup>125</sup> Vgl. Williamson, O.E. (1990), S. 60f. Vgl. zur Bedeutung der Spezifität in den Arbeiten Williamsons auch Domrös, C. (1994), S. 78ff. Zu unterscheiden ist allgemein zwischen zulieferspezifischen Investitionen bzw. Quasi-Renten, d.h. wenn sich ein Automobilhersteller durch besondere Investitionen auf Beziehungen mit einem Lieferanten eingestellt hat, und herstellerspezifischen Investitionen bzw. Quasi-Renten, nämlich wenn der Lieferant für einen Hersteller investiert hat. Die hersteller- bzw. zulieferspezifische Ausrichtung von Investitionen kann so weit gehen, daß Verwendungsmöglichkeiten für andere Lieferanten bzw. Automobilhersteller ausgeschlossen sind. Dagegen reichen für die Herstellung oder den Einbau anderer Teile oder Komponenten eines Fahrzeugs Investitionen mit mittlerem Spezifitätsausmaß aus. Ein Beispiel hierfür ist die Verwendung von Produktionstechniken, die eine Umrüstung auf die Produktion anderer Teile mit angemessenem Aufwand ermöglichen. Unspezifische Investitionen schließlich erlauben z.B. dem Zulieferer die Aggregation von nachgefragten Mengen unterschiedlicher Automobilhersteller und ermöglichen so die Realisierung

Die von den Automobilherstellern angestrebte Verringerung der Fertigungstiefe muß in engem Zusammenhang mit dem für die Produktion von Fahrzeugen erforderlichen Teilespektrum gesehen werden. Wie bereits dargestellt, existiert ein Grundsortiment von Teilen und Baugruppen, die aus strategischen Gründen prinzipiell eigengefertigt werden müssen und die Kernkompetenz des Automobilherstellers repräsentieren. Die für einen externen Bezug in Frage kommenden Teile lassen sich weiterhin nach ihrer Komplexität sowie ihrer Variantenvielfalt bzw. dem fahrzeugspezifischen Anpassungsbedarf unterteilen in Standardprodukte, spezielle Komponenten sowie Systeme und Module. Die Investitionsspezifität bei den Lieferanten der entsprechenden Teile steigt dabei tendenziell mit einer Zunahme des fahrzeugspezifischen Anpassungsbedarfs an. Einschränkungen können sich infolge einer universellen Verwendbarkeit der Produktionsmittel, des Humankapitals oder des Produkts selbst ergeben.<sup>126</sup> Des weiteren ist grundsätzlich davon auszugehen, daß die spezifischen Investitionen der Lieferanten mit einer Vergrößerung der Wertschöpfungskomplexität des entsprechenden Teils ebenfalls tendenziell zunehmen, da einerseits die Anzahl bzw. Komplexität der erforderlichen Produktionsmittel und Produktionsabläufe zunimmt und andererseits die zur Koordination und Beherrschung der Produktionsprozesse sowie des Produkts erforderlichen Humankapitalinvestitionen ebenfalls steigen. Die genannten Einschränkungen gelten entsprechend, so daß detailliertere Aussagen einer fallweisen Überprüfung bedürfen.

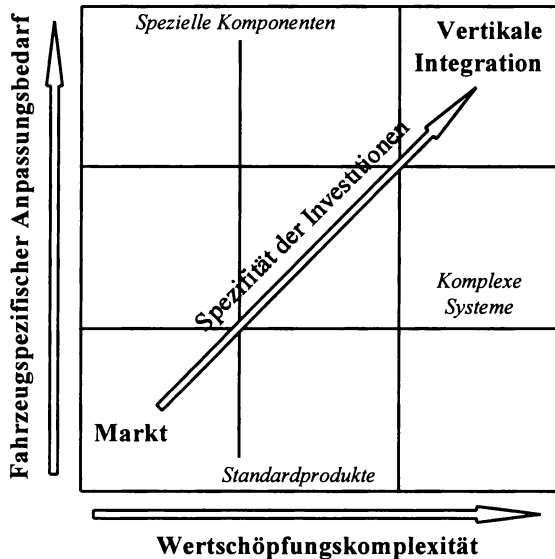
Gleiches gilt für die Zulieferspezifität der Investitionen der Automobilhersteller. Während bei der Beschaffung von Standard- oder Normteilen lediglich eine intensive Beobachtung der (internationalen) Zuliefermärkte erforderlich ist, kann der Bezug kompletter Systeme und Module eine Orientierung der eigenen Fertigungsanlagen an den Belangen des Lieferanten nach sich ziehen

---

von Economies of Scale zur Senkung der Produktionskosten. Vgl. auch *Hanke, J.* (1993), S. 117f.

<sup>126</sup> Als anschauliches Beispiel sollen Automatikgetriebe dienen, die für einen weiten Bereich von übertragbaren Drehmomenten entwickelt und produziert werden und so in den unterschiedlichsten Fahrzeugen verschiedener Hersteller Anwendung finden können. Die eigentliche fahrzeugspezifische Anpassung findet durch die Getriebesteuerung, d.h. im wesentlichen auf der Software-Ebene statt. In diesem Fall sind nur geringe bis mäßige herstellerspezifische Sachkapitalinvestitionen erforderlich.

und damit hochspezifische Investitionen erforderlich machen. Insgesamt nehmen die Transaktionskosten mit steigender Investitionsspezifität zu und verhindern damit marktliche Lösungen zugunsten langfristiger Verträge bzw. vertikaler Integration. Abbildung C-7 verdeutlicht dies graphisch.<sup>127</sup>



Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung C-7: Investitionsspezifität im Segmentierungsmodell

Die Verringerung der Anzahl direkter Lieferanten geht häufig mit einer Zunahme spezifischer Investitionen bei den Zulieferern einher, da sich das bisher auf mehrere Lieferanten aufgeteilte Beschaffungsvolumen des Herstellers nun auf einen einzigen bzw. höchstens zwei Zulieferer konzentriert, was bei diesen i.d.R. entsprechende Kapazitätsanpassungen zur Folge hat. Es werden auch hier um so höhere spezifische Investitionen erforderlich, je näher das Zulieferprodukt in der Wertkette am Endprodukt angesiedelt ist. Darüberhinaus erwarten die Automobilhersteller von einem Alleinlieferanten, daß er für eine ständige technologische Verbesserung seiner Zulieferprodukte sorgt. So wächst der Umfang des Inputs insbesondere dann, wenn die abnehmerspezifischen Anfor-

<sup>127</sup> Vgl. Hanke, J. (1993), S. 119f.

derungen den Einsatz und Ausbau von Forschungs- und Entwicklungskapazitäten voraussetzen und die hierfür erforderlichen Humankapitalinvestitionen nur bedingt anderweitig verwendbar sind.<sup>128</sup> Umgekehrt können sich auch bei den Automobilherstellern hohe spezifische Investitionen einstellen, nämlich einerseits wenn das Zulieferteil entsprechende Anpassungen am eigenen Produkt oder Produktionsprozeß erfordert und andererseits bei der Vergabe von Forschungs- und Entwicklungsaufträgen und der Erwartung konkreter Ergebnisse.<sup>129</sup>

Wesentlich ist in diesem Zusammenhang weiterhin, ob das gesamte Beschaffungsvolumen im Zuge des Single Sourcing auf einen Lieferanten konzentriert wird oder auf mehrere Lieferanten verteilt ist. Zwar ändert sich bei den Automobilherstellern bei einem Wechsel von bisher mehreren Bezugsquellen auf lediglich einen Lieferanten die Transaktionshäufigkeit insgesamt nicht, wohl aber – und das ist entscheidend – ihre Größe pro Lieferant. Die geographische Herkunft der Zulieferteile spielt in diesem Zusammenhang keine Rolle. Bei den Zulieferunternehmen ändert sich die Transaktionshäufigkeit entsprechend, d.h. eine Ausweitung der Bestellmenge pro Lieferant geht i.d.R. mit einer Zunahme der Transaktionshäufigkeit einher, vorausgesetzt, die Lieferlosgrößen waren bisher optimal.<sup>130</sup>

Ein nachhaltiger Einfluß auf die Investitionsspezifität ergibt sich bei der Umsetzung produktionssynchroner Beschaffungsstrategien. Wie bereits verdeutlicht wurde, verlangt die Just-in-Time-Beschaffung eine gewisse räumliche Nähe des Lieferanten zu dem entsprechenden Abnehmer. Im Extremfall bedeutet dies die Ansiedlung eines Zulieferbetriebs auf dem Werksgelände des Automobilherstellers.<sup>131</sup> Aber auch wenn der Zulieferer die Belieferung von sei-

---

<sup>128</sup> Vgl. Hanke, J. (1993), S. 122f.

<sup>129</sup> Vgl. Richter, W. (1992), S. 148, 151 sowie Hanke, J. (1993), S. 123.

<sup>130</sup> Vgl. Hanke, J. (1993), S. 126f.

<sup>131</sup> Vgl. z.B. o.V. (1995): Zulieferer jetzt im VW-Werk, in Handelsblatt, 21.08.1995, S. 11. Bspw. haben viele, insbesondere mittelständische, Zulieferunternehmen darüber nachgedacht, in einen Standort in Herstellernähe in den neuen Bundesländern zu investieren. Vielfach wurde dies von den Unternehmen auch umgesetzt. In Verhandlungen konnten Zulieferer dazu bewegt werden, sich in einem Umkreis von ca. 50 km um die neuen Standorte (Eisenach/Opel und Mosel/VW) anzusiedeln und die Werke dann Just-in-Time zu beliefern. Vgl. Hess, J. (1992b), S. 13.

nem bisherigen Standort aus vornimmt, sei es eigenständig oder unter Zuhilfenahme eines externen Logistikdienstleisters, sind spezifische Investitionen notwendig, die sich allein infolge der zwangsläufigen Orientierung an der Produktionsreihenfolge des Automobilherstellers ergeben, was eine alternative Nutzung der Produktionskapazitäten i.d.R. ausschließt. Das eigentliche Spezifitätsausmaß hängt von dem interorganisationalen Standardisierungsgrad des Zulieferteils sowie dem zur Anwendung kommenden Just-in-Time-Verfahren ab. Tendenziell nimmt die Spezifität mit abnehmendem Standardisierungsgrad der Teile und zunehmender Taktorientierung (Produktionssynchronität) der Belieferung zu. Hinzu kommt die Notwendigkeit der informationstechnischen Vernetzung mit dem Hersteller. Allerdings wirken Standardisierungsbemühungen hinsichtlich der zu übertragenden Nachrichtentypen und eine allgemeine Ausbreitung des Einsatzes von Kommunikations- und Informationstechniken hohen Spezifitätsausmaßen entgegen. Die Spezifität der Investitionen bei den Automobilherstellern verhält sich entsprechend: Je geringer der Standardisierungsgrad und je näher das Zulieferteil am Endprodukt, um so höher ist das Spezifitätsausmaß der erforderlichen Investitionen. Im einzelnen äußert sich dies z.B. in spezifischen Montage- oder Transporteinrichtungen und in Investitionen zur notwendigen Anpassung der internen Organisation bezüglich des Produktionsablaufs sowie zur Gestaltung der Schnittstellen zu den Zulieferern.

Darüber hinaus bedingt die Ausweitung der Teilmengen, die produktions-synchron beschafft werden, eine Zunahme der Transaktionshäufigkeit, und zwar sowohl bei den Automobilherstellern als auch bei den entsprechenden Lieferanten, da die Bevorratung durch höhere Lieferfrequenzen ersetzt wird. Von einer forcierten Umsetzung von Just-in-Time-Beschaffungsstrategien, die nahezu unmittelbar an die Ausdehnung des Bezugs kompletter Systeme und Module gekoppelt sind,<sup>132</sup> geht daher ein nachhaltiger Einfluß auf die Transaktionshäufigkeit aus. Wie die vorhergehenden Überlegungen zeigen, ergeben sich jedoch Grenzen für die Anwendbarkeit von Just-in-Time-Verfahren, die ihre Ursachen in den Bauteileigenschaften haben. Die Sicherstellung der von den Herstellern geforderten Qualität der Zulieferteile dagegen ist eine wesentli-

---

<sup>132</sup> Vgl. zur System- und Modulbildung bei den Automobilherstellern *Schindeler*, S. (1996), S. 83ff.



che Voraussetzung produktionssynchroner Beschaffungssysteme und übt keinen Einfluß auf die Transaktionshäufigkeit aus.

Maßnahmen zur Sicherung und Verbesserung der Produkt- und Prozeßqualität sind prinzipiell bereits aufgrund der Intensivierung des Wettbewerbs zur Differenzierung von den Konkurrenten erforderlich und damit zunächst als unspezifisch einzustufen. Für die Lieferanten kann sich jedoch die Notwendigkeit spezifischer Investitionen ergeben, wenn bei den einzelnen Automobilherstellern unterschiedlich hohe Qualitätsanforderungen existieren. Dies gilt insbesondere in Verbindung mit der Anwendung von Just-in-Time-Beschaffungssystemen, bei denen die Qualitätssicherung und -kontrolle im wesentlichen beim Zulieferer durchzuführen ist. In diesem Fall sind ex-ante-spezifische Investitionen zur Erreichung und Sicherung des angestrebten Qualitätsniveaus erforderlich. Ex-post sind diese Investitionen allerdings unspezifisch, sie können vielmehr als Differenzierungsmerkmal gegenüber Wettbewerbern eingesetzt werden.<sup>133</sup> Ähnliche Überlegungen lassen sich für die Lieferantenbeurteilungs- und -förderungsprogramme der Hersteller anstellen. Während sich aus der Intensivierung der Lieferantenbeurteilung keine Spezifitätsanforderungen für solche Zulieferer ableiten lassen, die bereits die Anforderungen der Hersteller erfüllen, können bei den anderen Unternehmen spezifische Investitionen notwendig werden.<sup>134</sup>

Schließlich existiert als weitere Strategie die Zusammenarbeit von Herstellern und Zulieferern im Bereich der Forschung und Entwicklung. Für die Hersteller bedeutet die Verlagerung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten auf die Zulieferebene eine Reduktion spezifischer Humankapitalinvestitionen, während sich bei den Lieferanten die umgekehrte Wirkung einstellt. Allerdings hängt die Spezifität dieser Investitionen ganz entscheidend vom Typ der Entwicklungsleistung ab, d.h. z.B. von der Komplexität des zu entwickelnden Produkts sowie seinem interorganisationalen Standardisierungsgrad und damit der Möglichkeit zur eigenständigen Vermarktung der Forschungs- und Entwicklungsergebnisse.

---

<sup>133</sup> Vgl. Richter, W. (1992), S. 135 sowie Hammes, M. (1994), S. 186.

<sup>134</sup> Vgl. Richter, W. (1992), S. 143f.

Ambivalente Wirkungen gehen von den Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten auch auf die Transaktionshäufigkeit aus. Bei einer Vorgehensweise, bei der die Zulieferer Teile und Komponenten fertigen, die ohne ihre Mitwirkung allein vom Automobilhersteller entwickelt wurden und dem Lieferanten als Konstruktionszeichnungen zugehen, bleibt die Anzahl der Lieferanten-Abnehmer-Kontakte im Vorfeld des eigentlichen Beschaffungsvorgangs relativ beschränkt. Gleiches gilt bei solchen Teilen, die die Zulieferunternehmen unabhängig von den Herstellern oder nur entsprechend deren groben Vorgaben eigenständig entwickeln. Im Gegensatz dazu erfordern andere Teile und Baugruppen die frühzeitige Einbindung des Lieferanten in den Forschungs- und Entwicklungsprozeß (Simultaneous Engineering) und einen damit verbundenen regen Informationsaustausch, was in Abhängigkeit von der vertraglichen Ausgestaltung der Entwicklungszusammenarbeit durchaus zu einer Erhöhung der Lieferanten-Abnehmer-Kontakte führen kann. Die Entscheidung über Eigenfertigung oder Fremdbezug von Entwicklungsleistungen orientiert sich in diesem Fall weniger an den Vorteilen einer unternehmensinternen Leistungserstellung bei hohen Wiederholfrequenzen, die zudem den Know-How-Transfer bei ähnlich gelagerten Problemstellungen erleichtern würde, sondern vielmehr an der Möglichkeit der Nutzung externen Wissens.<sup>135</sup> Schließlich beruhen technisch anspruchsvolle Produkte regelmäßig auf einem komplexen Zusammenwirken mehrerer Schlüsseltechnologien, welche ein einzelnes Unternehmen nur schwerlich alle beherrschen kann. In vielen Fällen ist es für eine erfolgreiche und effiziente Produktentwicklung daher sogar unumgänglich, technisches Wissen und die Erfahrung außenstehender Spezialisten hinzuzukaufen und produktorientiert zu koordinieren.<sup>136</sup>

Insgesamt ist festzustellen, daß die Aufgaben, die von den Unternehmen zu bewältigen sind, teilweise schneller wachsen als ihre internen Ressourcen. Die von den Automobilherstellern angestrebten Veränderungen des Produktionssy-

---

<sup>135</sup> Vgl. *Sauer*, K. (1990), S. 211ff., *Hosenfeld*, W.-A. (1993), S. 135f.

<sup>136</sup> Vgl. *Ohmae*, K. (1985), S. 26. Als anschauliches Beispiel hierfür können die elektronischen Komponenten in einem Automobil dienen. Obwohl sie aus einem modernen Fahrzeug nicht mehr wegzudenken sind und entscheidend dessen Attraktivität für den Konsumenten bestimmen, gehören sie i.d.R. nicht zu den Kernkompetenzen der Fahrzeughersteller.

stems bewirken im Hinblick auf erforderliche Effizienzsteigerungen vor dem Hintergrund ihrer Transaktionskostenwirkungen tendenziell eine Abkehr von einem Güteraustausch über den Zuliefermarkt hin zu konzernähnlichen Koordinationsformen, innerhalb derer die Hersteller die Führung durch weitreichende Eingriffsmöglichkeiten in die Planung, Steuerung und Kontrolle der Zulieferunternehmen übernehmen.

#### *4. Machtdifferenzen im Abnehmer-Zulieferer-Verhältnis*

Die von den Unternehmen in der Automobilindustrie eingeleiteten Anpassungsstrategien als Reaktion auf Veränderungen des Wettbewerbsumfelds und auf einen zunehmenden Wettbewerbsdruck<sup>137</sup> haben zu einem Wandel der Liefer- und Leistungsbeziehungen zwischen den Automobilherstellern und ihren Lieferanten geführt. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die mit den betrachteten Veränderungen einhergehende Tendenz zum Abschluß längerfristiger Verträge, die i.d.R. aufgrund der Unsicherheit des Transaktionsumfeldes häufig sog. Nicht-Standard-Vertragsklauseln, wie Preisanpassungsklauseln, Abnahmegarantien, Ausschließlichkeitsbindungen, Kopplungsbindungen u.ä., enthalten. Neben der infolge solcher Vertragsinhalte durchaus vorhandenen Möglichkeit der Ausbeutung des schwächeren durch den stärkeren Vertragspartner oder neben einem Vertragsabschluß zu Lasten Dritter können solche Klauseln aber auch dazu dienen, Risiken effizient aufzuteilen und einer Umverteilung des Kooperationsgewinns während der Vertragslaufzeit entgegenzuwirken.<sup>138</sup>

Wenngleich die Ergebnisse der bisherigen Untersuchung belegen, daß es sich bei diesen Veränderungen insgesamt um eine aus transaktionskostentheoretischer Sicht effiziente Umgestaltung des Produktionssystems in der deutschen Automobilindustrie handelt, die – trotz der möglichen Existenz von

---

<sup>137</sup> Vgl. Basedow, J. / Jung, C. (1993), S. 5.

<sup>138</sup> Vgl. Nagel, B. (1992a), S. 23f. Ähnlich bei Geck, H.-M. / Petry, G. (1983), S. 69. Im Gegensatz dazu geht Hamer davon aus, daß allein aufgrund langfristiger vertraglicher Vereinbarungen bereits eine Diskriminierung der Zulieferer vorliegt (vgl. Hamer, E. (1988), S. 39). Diesem Ansatz kann aufgrund der bisherigen Ergebnisse nicht gefolgt werden.

Nachfragermacht der Automobilhersteller – auch für Zulieferunternehmen überwiegend positiv zu bewerten ist, können von einzelnen Maßnahmen dennoch durchaus relevante wettbewerbliche Folgen ausgehen. Allerdings ist es nicht möglich, einzelne Elemente der Liefer- und Leistungsbeziehungen zwischen den Automobilherstellern und ihren Zulieferern per se als mißbräuchlich oder wettbewerbsschädlich zu klassifizieren. Vielmehr ist im Einzelfall zu überprüfen, wie sich bestimmte Maßnahmen und Gestaltungselemente der Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen in das gesamte Produktionssystem der Automobilindustrie einordnen lassen und welche Machtdifferenzen sich daraus ergeben können.

Diese Einordnung kann dabei konzeptionell in zwei Stufen erfolgen:<sup>139</sup>

1. Zunächst ist festzustellen, inwieweit überhaupt ein Machtungleichgewicht bzw. Nachfragermacht im Verhältnis der Vertragspartner zueinander vorliegt. Als Kriterium für diesen Nachweis kann das sog. Vertragsinteresse der Parteien dienen.<sup>140</sup> Das Vertragsinteresse beschreibt die Vorteile der Vertragserfüllung im Vergleich zur Realisierung der „zweitbesten“ Lösung (Quasi-Rente). Je unterschiedlicher die Vertragsinteressen der jeweiligen Vertragspartner sind, desto größer ist das Machtpotential des Partners mit dem geringeren Vertragsinteresse. Als mittelbares Maß für die Bestimmung des (konkreten) Vertragsinteresses kann daher die Spezifität der Investitionen für die dem Vertrag zugrunde liegende Transaktion – bzw. allgemein die Höhe der Transaktionskosten – dienen.
2. Liegen Machtungleichgewichte vor, ist zu prüfen, ob diese Macht vom stärkeren Vertragspartner mißbräuchlich eingesetzt wird. Dabei ist die Berücksichtigung der Existenz und möglichen Ausnutzung von Macht nicht nur auf die Automobilhersteller als potentiell Beschränkungen ausübende Partei zu reduzieren, sondern muß vor dem Hintergrund struktureller Veränderungen in der Automobilindustrie vielmehr auch auf die Ebene der System- und Modullieferanten ausgedehnt werden.

---

<sup>139</sup> In Anlehnung an Nagel, B. (1992a), S. 21ff.

<sup>140</sup> Zum Begriff „Vertragsinteresse“ vgl. Nagel, B. (1992a), S. 21.

Für die Durchführung eines wie auch immer gearteten mißbräuchlichen Wettbewerbsverhaltens ist daher die Existenz von Machtdifferenzen zwischen den beteiligten Parteien von wesentlicher Bedeutung. Kann Marktmacht ausgeschlossen werden, besteht durch die Möglichkeit eines einfachen Wechsels der Vertragspartner i.d.R. kein Ansatzpunkt für mißbräuchliches Verhalten.<sup>141</sup> Machtdifferenzen sind in diesem Zusammenhang sowohl Ursache als auch Folge wettbewerbsbeschränkenden Marktverhaltens.<sup>142</sup>

Zur Erklärung des Zustandekommens von Machtdifferenzen finden sich in der Literatur zahlreiche Ansätze, die als Gemeinsamkeit das besondere Abhängigkeitsverhältnis einer Vertragspartei von der anderen aufweisen. Speziell zur Nachfragermacht bemerkt die Monopolkommission: „Nachfrage[r]macht entsteht dadurch, daß einzelne Anbieter beim Absatz ihrer Produkte auf die Nachfrage eines einzelnen Kunden oder derjenigen einer Gruppe gemeinsam handelnder Kunden nicht verzichten können. Der auf diese mächtigen Kunden entfallende Umsatzanteil muß für die Rentabilität, die Sicherheit oder die Existenz des betreffenden Anbieters entscheidende Bedeutung haben.“<sup>143</sup>

#### a) Macht durch Unternehmensgröße und infolge der Marktstruktur

Da die Automobilhersteller im Vergleich zu mittelständischen Zulieferunternehmen wesentlich größer sind und ihre Einkaufsvolumina häufig erheblichen Anteil an den Umsätzen dieser Zulieferer haben, erscheint die Annahme eines Machtüberschusses auf Seiten der Hersteller plausibel. Mit zunehmender Größe des Unternehmens steigt seine Belohnungs- und Sanktionsmacht, d.h. seine Möglichkeiten, auf das Wohl- bzw. Fehlverhalten seiner Geschäftspartner

---

<sup>141</sup> Die Preise entsprechen in diesem Fall des optimalen Leistungswettbewerbs kurzfristig den Grenzkosten und langfristig den Durchschnittskosten. Vgl. in diesem Zusammenhang auch *Knieps*, G. (1997), S. 234, *Nagel*, B. (1992a), S. 21 sowie *Geck*, H.-M. / *Petry*, G. (1983), S. 5ff.

<sup>142</sup> Vgl. Monopolkommission (1977), S. 28.

<sup>143</sup> Monopolkommission (1977), S. 29. Nachfragermacht unterscheidet sich bei dieser Abgrenzung nicht grundsätzlich von Anbietermacht. Unterschiede ergeben sich allerdings im Rahmen der wettbewerbsrechtlichen Bestimmung dieser Machtarten. Vgl. *Hutzel*, J.W. (1981), S. 138f.

zu reagieren,<sup>144</sup> aber auch seine Finanz- und Diversifikationsmacht nimmt zu. Vor allem ihre Finanzmacht ermöglicht es den Automobilherstellern, finanzielle oder sonstige Mittel in entsprechendem Umfang für die von ihnen verfolgten Ziele aufzuwenden. So könnten sie z.B. versuchen, in die Märkte der Zulieferunternehmen, etwa durch die Aufnahme der – möglicherweise auch unrentablen – Eigenfertigung, den Kauf eines Zulieferunternehmens oder die Subventionierung bestimmter Wettbewerber, einzudringen bzw. dies zumindest glaubhaft androhen.<sup>145</sup> Schließlich beruht die Macht eines Unternehmens nicht zuletzt zu einem erheblichen Anteil auf den Wahrnehmungen derjenigen, über die Macht ausgeübt werden soll, stellt also auch ein psychologisches Problem dar. Insbesondere kleine Unternehmen neigen aufgrund größenbedingter psychologischer Effekte zur Überschätzung der Macht großer (Konkurrenz-) Unternehmen.<sup>146</sup> Darüber hinaus ist festzustellen, daß Unternehmen mit zunehmender Größe auch im politischen Umfeld einen erheblichen Machtfaktor darstellen.

Ein weiterer Einfluß auf die Machtverhältnisse im Rahmen der Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen in der Automobilindustrie ergibt sich aus der Struktur des Zuliefermarktes, wobei als Determinanten der Marktmorphologie die qualitative Marktbeschaffenheit einerseits und die quantitative Besetzung der Marktseiten andererseits zu berücksichtigen sind.<sup>147</sup>

Nach der qualitativen Marktbeschaffenheit lassen sich vollkommene und unvollkommene Märkte unterscheiden. Besonders die Reduktion des Vollkommenheitsgrades eines Marktes durch Schaffung sachlicher, zeitlicher oder räumlicher Präferenzen ist dazu geeignet, asymmetrische Machtverteilungen zu bewirken und zu erhalten. Dabei wird die Machtverteilung zu dessen Gunsten verschoben, dem es gelingt, Präferenzen zu schaffen und zu erhalten. Aktionsparameter hierfür sind Maßnahmen der Produkt- und Preisdifferenzierung, der

---

<sup>144</sup> Vgl. *Hutzel*, J.W. (1981), S. 90.

<sup>145</sup> Vgl. *Geck*, H.-M. / *Petry*, G. (1983), S. 17. Einschränkung ist in diesem Zusammenhang anzumerken, daß speziell die Aufnahme der Eigenfertigung, d.h. einer rückwärts gerichteten vertikalen Integration, als Machtinstrument der Automobilhersteller vor dem Hintergrund der beabsichtigten Verringerung der Fertigungstiefe ausscheidet.

<sup>146</sup> Vgl. *Hutzel*, J.W. (1981), S. 91, *Lampe*, H.-E. (1979), S. 243f.

<sup>147</sup> Vgl. *Ott*, A.E. (1991), S. 32.

Werbung und der Herstellung überlegener Produkte.<sup>148</sup> Die Möglichkeit der Schaffung von Präferenzen durch Produktdifferenzierung scheidet für die Unternehmen der Automobilzulieferindustrie um so eher aus, je detaillierter die Spezifikationen für das Zulieferprodukt von den Automobilherstellern vorge-schrieben werden und je geringer die eigene Entwicklungsleistung des Liefere-ranten an dem entsprechenden Produkt ist, und auch Maßnahmen der Werbung und Preisdifferenzierung haben eher auf dem nachgelagerten Ersatzteil- und Zubehörmarkt Aussicht auf Erfolg als im Bereich der Erstausrüstung. Die be-deutendste Möglichkeit für die Zulieferer, sachliche Präferenzen für ihre Pro-dukte zu bewirken, besteht daher in der Schaffung überlegener Produkte und Problemlösungen.

Die zweite Determinante der Marktmorphologie ist die quantitative Beset-zung der Marktseiten. Mit der Anzahl der Marktteilnehmer der Abnehmerseite steigt die Anzahl der potentiellen Absatzquellen, und die Abhängigkeit von einem bestimmten Nachfrager nimmt ab. Umgekehrt nimmt die Abhängigkeit der Zulieferunternehmen mit steigender Anzahl der Marktteilnehmer auf der eigenen Marktseite zu.<sup>149</sup> In der Automobilindustrie steht eine kleine Gruppe großer Herstellerunternehmen einer Vielzahl von Zulieferunternehmen gegen-über, was tendenziell zu der Ansicht führt, daß die Automobilhersteller eine beherrschende Stellung besitzen. Allerdings gilt diese Aussage für den gesam-ten Beschaffungsmarkt der Automobilhersteller. Für die Ausprägung konkreter Machtverhältnisse zwischen Hersteller und Lieferant kommt es aber vielmehr nur auf die Besetzung der Lieferantenseite eines Teilmarktes, nämlich dem Teilmarkt für die auszutauschende Leistung an.<sup>150</sup>

#### b) Macht resultierend aus den Eigenschaften der Zulieferbeziehung

Wie die vorhergehenden Ausführungen zeigen, erscheint es im Hinblick auf die Veränderungen der Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen in der Automobil-industrie nicht ausreichend, wenn man ausschließlich einem im wesentlichen

---

<sup>148</sup> Vgl. *Hutzel*, J.W. (1981), S. 102ff.

<sup>149</sup> Vgl. Monopolkommission (1977), S. 30.

<sup>150</sup> Vgl. Monopolkommission (1977), S. 68.

auf Größenunterschieden der beteiligten Unternehmen basierenden Erklärungsansatz für die Existenz von Machtdifferenzen folgt.<sup>151</sup> Vielmehr zeigt die Realität im Zulieferwesen, daß es Unternehmen gibt, die sich großer Nachfragermacht gegenübersehen, während sich andere Zulieferunternehmen weitgehend unabhängig im Zulieferbereich bewegen können.

Auch *Geck / Petry* weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, daß neben dem Größenunterschied weitere Bestimmungsfaktoren für Machtdifferenzen existieren können, nämlich einmal ein Informationsvorsprung einer Vertragspartei und zum anderen mögliche Vorteile aufgrund eines größeren Entwicklungspotentials.<sup>152</sup> Diese und weitere denkbare Einflußgrößen lassen sich unter dem bereits erwähnten Begriff des „Vertragsinteresses“ subsumieren. Sie stellen dabei weder notwendige noch hinreichende Bedingungen für das Bestehen von Machtdifferenzen dar. Von wesentlicher Bedeutung ist vielmehr auch, welche Alternativen vor Vertragsabschluß (Ex-ante-Wettbewerb) und nach Vertragsabschluß (Ex-post-Wettbewerb) bestehen und was es die jeweiligen Vertragspartner kostet, zur nächstbesten Alternative überzugehen, d.h. welche Quasi-Rente sie realisieren können.<sup>153</sup> Aus der Höhe der Transaktionskosten und in diesem Zusammenhang von deren zentralen Einflußgrößen, nämlich Investitionsspezifität und Transaktionshäufigkeit, ergibt sich damit ein weiterer bedeutender Einfluß auf das Zustandekommen von Machtdifferenzen. Der diesen Überlegungen zugrunde liegende Gedanke besagt, daß der Grad der Abhängigkeit eines Lieferanten von seinen Abnehmern – und damit von deren Nachfragermachtpotential – zunächst davon bestimmt wird, wie und was das Zulieferunternehmen produziert, d.h. welche Ausprägungen eine konkrete Transaktion besitzt. Die Machtdifferenz zwischen Zulieferer und Abnehmer wird demzufolge um so geringer, je höher Investitionsspezifität und Transaktionshäufigkeit sind bzw. je größer der Integrationsgrad bezüglich Produktion, Logistik sowie Forschungs- und Entwicklungskompetenz ist. Im Rahmen einer Gesamtbetrachtung müssen neben den Eigenschaften des Zulieferteils bzw. des Produktprogramms des Zulieferunternehmens jedoch auch Marktstrukturgege-

---

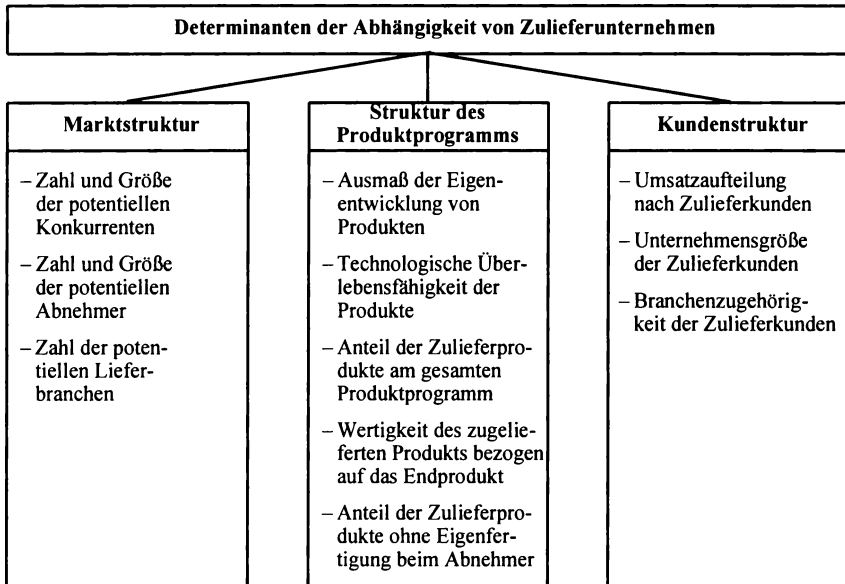
<sup>151</sup> Vgl. auch die Ausführungen über die Größenstruktur der Automobilzulieferindustrie weiter oben.

<sup>152</sup> Vgl. *Geck, H.-M. / Petry, G. (1983), S. 17.*

<sup>153</sup> Vgl. *Nagel, B. (1992a), S. 23* sowie *Williamson, O.E. (1990), S. 60ff., 108f.*



benheiten sowie die Kundenstruktur des einzelnen Zulieferers betrachtet werden. Unabhängig von den Eigenschaften der auszutauschenden Leistung können bestimmte marktstrukturelle Gegebenheiten einerseits – z.B. im Extremfall ein einziger Anbieter für ein bestimmtes Produkt auf dem Zuliefermarkt (temporäres Monopol)<sup>154</sup> – und spezielle Abhängigkeiten des Lieferanten von einem oder wenigen Kunden andererseits ebenfalls die Voraussetzungen für eine Machtdifferenz und damit für Mißbrauch schaffen. Zu berücksichtigen sind daher neben der Zahl und Größe der potentiellen Konkurrenten sowie der Zahl und Größe der potentiellen Abnehmer vor allem auch die Umsatzanteile des Unternehmens mit einzelnen Kunden. Abbildung C-8 zeigt diese Determinanten der Abhängigkeit von Zulieferunternehmen in einem Überblick.



Quelle: In Anlehnung an Geck, H.-M. / Petry, G. (1983), S. 19; eigene Darstellung.

Abbildung C-8: Determinanten der Abhängigkeit der Zulieferunternehmen von ihren Abnehmern

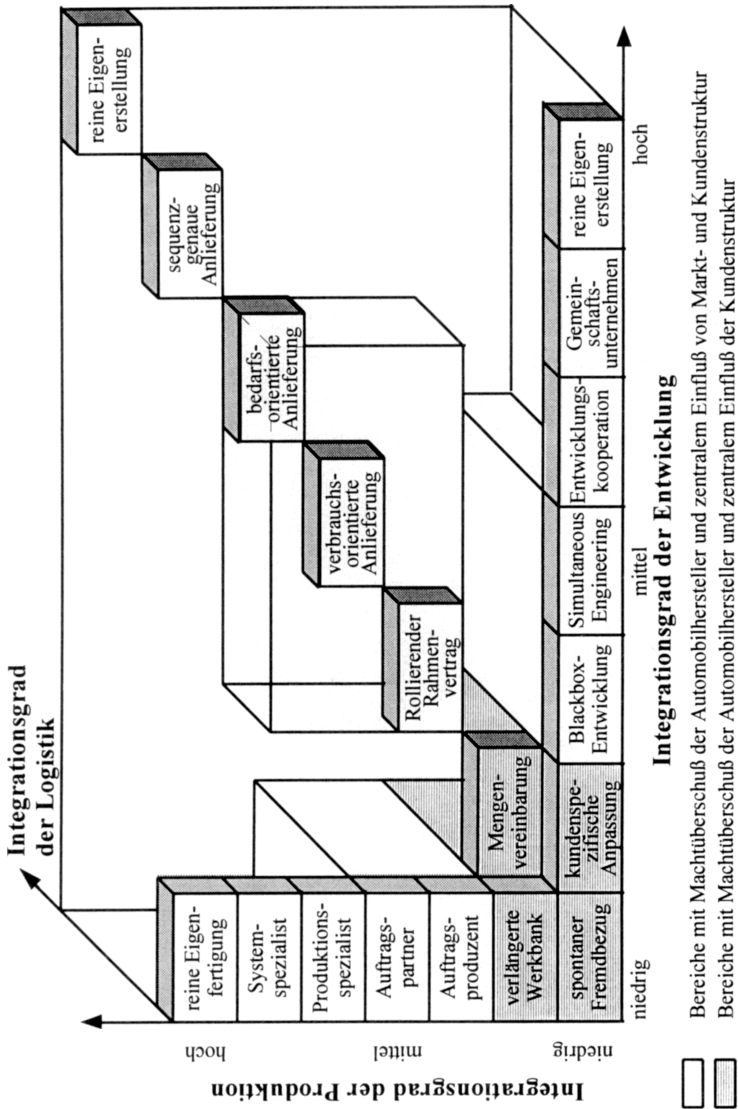
<sup>154</sup> Ein Beispiel hierfür ist die von Bosch in den 70er Jahren entwickelte elektronische Benzineinspritzung. Vgl. Bingmann, H. (1994), S. 764ff.

Geht man davon aus, daß bei jeweils niedrigen Integrationsgraden von Produktion, Logistik sowie Forschung und Entwicklung kurzfristige Markttransaktionen vorherrschen, ist in diesem Bereich, z.B. aufgrund weltweit verfügbaren Produktions-Know-Hows oder einer geringen Komplexität der auszutauschenden Leistung, bei geringen Markteintrittsbarrieren mit einer Vielzahl konkurrierender Unternehmen und damit einem entsprechenden Wettbewerb zu rechnen. Da im Zuge solcher Liefer- und Leistungsbeziehungen ein einfacher Wechsel des Lieferanten mit geringen Transaktionskosten möglich ist, ergibt sich tendenziell eine Machtdifferenz zugunsten der Automobilhersteller, deren Betrag vor dem Hintergrund des Oligopsons der Hersteller bei vielen Anbietern zwangsläufig stark von der Kundenstruktur des Lieferanten abhängig ist.

Zu einem anderen Ergebnis gelangt man bei solchen Beziehungen, bei denen die gegenseitige Abhängigkeit durch entsprechend hohe Integrationsgrade derart ausgeprägt ist, daß die Vertragsinteressen im Hinblick auf mögliche Quasi-Renten ähnlich hoch sind, so daß sich i.d.R. hier keine mißbräuchlich ausnutzbaren Machtdifferenzen ergeben werden.<sup>155</sup> Gleichzeitig ist mit nur einer geringen Anzahl potentieller Anbieter zu rechnen, bei denen es sich aufgrund der Wertschöpfungskomplexität der auszutauschenden Leistung und entsprechenden Markteintrittsbarrieren darüber hinaus vermutlich um größere Unternehmen handelt, so daß markt- und kundenstrukturelle Einflüsse im Hinblick auf das Machtverhältnis eher zu vernachlässigen sind. Im Bereich mittlerer Ausprägungen der Integrationsgrade von Produktion, Logistik sowie Forschung und Entwicklung kommt sowohl der Marktstruktur als auch der Kundenstruktur des einzelnen Lieferanten die überragende Bedeutung hinsichtlich des Betrags der Machtdifferenz zu, die wiederum generell zugunsten der Automobilhersteller verschoben ist. Abbildung C-9 verdeutlicht diese Überlegungen. Für eine konkrete Untersuchung der Ausprägung der Machtdifferenz ist aber in jedem Fall eine detaillierte Analyse der Situation der beteiligten Unternehmen erforderlich.

---

<sup>155</sup> Fraglich bleibt, inwiefern eine starke Ausprägung lediglich eines der Integrationsgrade ausreicht, damit eine gegenseitige Abhängigkeit induziert wird. Die bisherigen Ausführungen legen jedoch den Schluß nahe, dies zumindest für die Bereiche Produktion sowie Forschung und Entwicklung zu bejahen.



Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung C-9: Gestaltungsmöglichkeiten von Leistungsbeziehungen und deren Wirkungen im Hinblick auf Machtdifferenzen

Für die betrachteten Anpassungsstrategien ergibt sich damit auf der Grundlage der Analyse ihrer Transaktionskostenwirkungen der Schluß, daß solche Maßnahmen, die der Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen den Automobilherstellern und ihren Zulieferern dienen – d.h. konkret die Verringerung der Anzahl direkter Lieferanten, eine forcierte Umsetzung produktionssynchroner Beschaffungsstrategien, Maßnahmen der Qualitätssicherung und Lieferantenförderung sowie eine verstärkte Zusammenarbeit oder die teilweise Verlagerung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten –, tendenziell zu einer Erhöhung des Vertragsinteresses sowohl bei den Herstellern als auch bei den Lieferanten führen und so neben einer insgesamt effizienten Umgestaltung des Produktionssystems der Automobilindustrie ebenfalls zu einer Verringerung von Machtdifferenzen beitragen. Insgesamt werden damit auch die Möglichkeiten zu wettbewerbsbeschränkendem Verhalten reduziert, indem sich den Zulieferunternehmen Möglichkeiten eröffnen, ihrerseits das Nachfragermachtpotential ihrer Abnehmer, d.h. die Entstehung von Machtdifferenzen, zu verringern.<sup>156</sup>

---

<sup>156</sup> Vgl. *Geck, H.-M. / Petry, G. (1983), S. 18ff.*

## **D. Wirtschaftspolitische Optionen zur Gestaltung des Strukturwandels**

### **I. Rahmenbedingungen des Strukturwandels in der Automobilindustrie**

#### *1. Deregulierung und europäische Liberalisierung*

Eine der bedeutendsten Entwicklungen auf europäischer Ebene stellt die Verwirklichung des Europäischen Binnenmarktes dar.<sup>1</sup> Für die Unternehmen der Automobilindustrie entstand damit ein „Heimmarkt“ von beachtlicher Größe, der zudem mit der Realisierung von erheblichen Einsparpotentialen verbunden ist: Unterschiedliche nationale Vorschriften innerhalb der Europäischen Union haben vor ihrer Vereinheitlichung am 1.1.1993 hohe Kosten im innereuropäischen Automobilhandel verursacht und den Aufbau einer optimalen Produktions- und Absatzstruktur behindert. Von den rund 4,36 Mio. Pkw, die 1995 in Deutschland produziert wurden, sind ca. 1,84 Mio. Stück (42,2%) in andere EU-Länder exportiert worden.<sup>2</sup> Ähnliches gilt für die insgesamt in der Europäischen Union hergestellten Fahrzeuge, von denen ebenfalls rund 45% Grenzen innerhalb der Union passiert haben und dabei vor 1993 etliche Hürden überwinden mußten. Dazu gehörten Grenzkontrollen, statistische Meldungen sowie in jedem Land unterschiedliche technische Vorschriften.<sup>3</sup> Gleichwohl ist die Verwirklichung des Binnenmarktes im Bereich der Automobilindustrie als bisher noch nicht vollständig abgeschlossen anzusehen: Bspw. wurde erst 1996 die Einführung einer europäischen Typgenehmigung bei Pkw für neue Fahrzeugtypen auf obligatorischer Grundlage erreicht, die eine nationale Genehmigung nun nicht mehr gestattet. Für andere Fahrzeugarten – speziell Lastkraft-

---

<sup>1</sup> Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1991b), S. 16.

<sup>2</sup> Vgl. VDA (1996b), S. 18 und S. 76.

<sup>3</sup> Vgl. Münzner, H. (1989), S. 43.

wagen und Busse – steht eine einheitliche Typgenehmigung bisher aus. Das reibungslose Funktionieren dieses Genehmigungssystems wird aber nach wie vor durch national unterschiedliche Zulassungsverfahren behindert, so daß hier noch ein erheblicher Harmonisierungsbedarf auszumachen ist.<sup>4</sup>

Wesentliche Ziele der Angleichung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften der Gemeinschaft auf dem Gebiet der Automobilindustrie waren bisher die Gewährleistung höchstmöglicher Sicherheitsstandards auf dem europäischen Markt und die Minimierung der fahrzeugspezifischen Schadstoffemissionen.<sup>5</sup> Zwar beeinflussen diese – im Sinne des Verbraucherschutzes notwendigen – Vorschriften die (produktbezogenen) Rahmenbedingungen der Unternehmen der Automobilindustrie in Deutschland und Europa erheblich und zeigen auch (mittelbare) Wirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auf Drittmarkten, dennoch ist es insbesondere aus Umweltschutzgründen nicht wünschenswert, daß gerade für die Automobilindustrie der ordnungspolitische Druck der Gemeinschaft abnimmt. Als Beispiele hierfür stehen etwa die Initiative zur Festlegung neuer Emissionsgrenzwerte für das nächste Jahrtausend für Pkw, leichte Nutzfahrzeuge und Höchstleistungsdieselmotoren oder die Erstellung eines Richtlinienentwurfs über die Behandlung von Kraftfahrzeugen am Ende ihrer Nutzungsdauer.<sup>6</sup>

In diesem Zusammenhang stellt die Europäische Kommission fest: „Da die Stärkung der industriellen Wettbewerbsfähigkeit, das Streben nach Arbeitsplätzen mit hoher Wertschöpfung und Investitionen in Europa herausragende Zielsetzungen der Industriepolitik bleiben, muß der Wechselwirkung verschiedener politischer Initiativen und ihrem Einfluß auf den betroffenen Sektor insgesamt noch stärkere Aufmerksamkeit gewidmet werden.“<sup>7</sup> Inwiefern den Unternehmen aus sicherheitsrelevanten oder umweltpolitisch motivierten produktbezogenen Vorschriften tatsächlich (langfristig) Nachteile erwachsen, bleibt indes

---

<sup>4</sup> Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1996), S. 19.

<sup>5</sup> Beispielhaft hierfür etwa die Einführung und stufenweise Verschärfung gemeinschaftsweiter Abgas-Vorschriften oder die Vereinheitlichung von Testmethoden im Bereich der Crashesicherheit.

<sup>6</sup> Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1996), S. 23f.

<sup>7</sup> Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1996), S. 24.

mehr als fraglich.<sup>8</sup> Vielmehr können die Entwicklung und der Einsatz innovativer sicherheits- und umwelttechnischer Komponenten auch auf den außereuropäischen Hauptabsatzmärkten für die Fahrzeughersteller der Gemeinschaft als Wettbewerbsvorteil nutzbar sein. Zumindest die jüngsten Absatzergebnisse der deutschen Automobilhersteller auf dem US-amerikanischen Markt scheinen dies zu bestätigen. Bedeutsamer erscheinen ohnehin ordnungspolitische Maßnahmen, die einen Einfluß auf die Kosten- und Absatzsituation bzw. das Umfeld der Unternehmen der Automobilindustrie ausüben. Solche Maßnahmen sind aber über die Regelungen zur Verwirklichung des Binnenmarktes sowie die noch zu diskutierende Industriepolitik der Gemeinschaft hinaus nach wie vor hauptsächlich im Bereich der nationalen Kompetenzen angesiedelt.

Insgesamt trägt die vollständige Verwirklichung des Binnenmarktes, wozu auch eine einheitliche Währung gehört, dazu bei, allokatonsverzerrende Wirkungen bisher nationaler Maßnahmen zu reduzieren, und sie ermöglicht über die Vergrößerung des Heimmarktes zudem, Größenvorteile sowohl im Rahmen einer industriellen Massenfertigung als auch bei der Entwicklung und Herstellung spezialisierter Produkte zu realisieren.<sup>9</sup> Der Binnenmarkt schafft die Voraussetzungen, auf den inner- und außereuropäischen Märkten erheblich an Wettbewerbskraft zu gewinnen.<sup>10</sup> Gleichzeitig ist aber auch festzustellen, daß diese Entwicklung vor allem vor dem Hintergrund der weiterhin existierenden Produktionskostenunterschiede innerhalb der Europäischen Union insbesondere für die Unternehmen der deutschen Automobilindustrie zu einer Beschleuni-

---

<sup>8</sup> So kann die Einführung schärferer Abgasvorschriften in Verbindung mit steuerlichen Anreizen bzw. Nachteilen für ältere Fahrzeuge – so wie dies in Deutschland seit Juli 1997 der Fall ist – durchaus auch regional absatzfördernd wirken.

<sup>9</sup> Vgl. dazu auch Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1991b), S. 16.

<sup>10</sup> Vgl. Ludvigsen Associates Ltd. (1988), S. 1f. Für die europäische Automobilindustrie wurde ein Einsparungspotential von 11,5 Mrd. DM jährlich und eine jährliche Steigerung des Absatzes um 6% in Aussicht gestellt. Die tatsächliche Entwicklung der europäischen Automobilindustrie, wurde von der globalen Rezession zu Beginn der 90er Jahre überlagert.

gung des strukturellen Wandels geführt hat und verstärkte Anstrengungen weiterhin erforderlich macht.<sup>11</sup>

## *2. Rahmenbedingungen der Automobilproduktion*

### a) Arbeitskosten

Sowohl die Betrachtung der Wettbewerbsfähigkeit als auch die Darstellung der Beschäftigungswirkungen der Anpassungsstrategien haben bereits darauf hingewiesen, welche außerordentliche Bedeutung den Arbeitskosten im Zuge eines globalen Wettbewerbs zukommt. Schließlich konkurrieren auf den internationalen Warenmärkten die Arbeitskräfte aus vielen Ländern über die von ihnen hergestellten Produkte miteinander, und auch bei den Dienstleistungen nimmt der Wettbewerb mit den Fortschritten der Kommunikationstechnik und der höheren Mobilität von Arbeitskräften zu. Unterschiede in den Arbeitskosten sind daher nur in soweit aus ökonomischer Sicht zu rechtfertigen, wie ihnen auch Unterschiede in den Produktivitätsniveaus entsprechen.<sup>12</sup>

Das grundsätzliche Ziel der (betrachteten) Anpassungsstrategien in der Automobilindustrie ist es, die Produktivität des gesamten Produktionssystems zu erhöhen und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gegenüber ihren Konkurrenten – vor allem aus Japan und den USA – zu verbessern. Allerdings zeigt die Betrachtung der Lohnstückkosten, daß deren Niveau in der deutschen Automobilindustrie teilweise noch erheblich über dem in anderen Produzentenländern liegt, wobei es insbesondere den Zulieferunternehmen in den letzten Jahren gelungen ist, den Abstand deutlich zu verringern.<sup>13</sup> Gleichwohl dürfen die jüngsten (Absatz-)Erfolge der deutschen Automobilhersteller und Zulieferunternehmen auf den internationalen Märkten, die damit einherge-

---

<sup>11</sup> Vgl. Bender, I. (1996), S. 99. Als Beleg hierfür kann etwa der Auf- und Ausbau von Produktionskapazitäten deutscher Automobilhersteller im europäischen Ausland dienen.

<sup>12</sup> Vgl. SVR (1996), S. 180.

<sup>13</sup> Vgl. dazu auch Tabelle C-3, S. 71 sowie Kap. C.III., S. 78ff.



henden Ergebnisverbesserungen der Unternehmen<sup>14</sup> sowie die seit Jahren erstmals wieder zu beobachtende Zunahme der Beschäftigung in dieser Branche<sup>15</sup> nicht darüber hinwegtäuschen, daß weiterhin Anstrengungen unerläßlich sind: Neben der Notwendigkeit zu weiteren (permanenten) Produktivitätsfortschritten ist es – auch hinsichtlich der zukünftigen Beschäftigungssituation – erforderlich, die Höhe bzw. die Entwicklung der Arbeitskosten in Einklang mit dem Produktivitätsniveau der deutschen Automobilindustrie im Vergleich zu ihren Konkurrenten zu bringen.

Die Arbeitskosten setzen sich zusammen aus den eigentlichen Personal- bzw. Lohnkosten und den sog. Personalzusatzkosten bzw. Lohnnebenkosten. Unter Lohn wird in der amtlichen Statistik das (Direkt-)Entgelt für geleistete Arbeit verstanden, und zwar einschließlich der Überstundenzuschläge, Schichtzulagen und regelmäßig gezahlten Prämien sowie der noch abzuführenden Lohn- und Kirchensteuer und des auf den Arbeitnehmer entfallenden Anteils der gesetzlichen Sozialversicherung.<sup>16</sup> In Deutschland werden die Löhne gemäß der in Art. 9 Abs. 3 Grundgesetz (GG) verbrieften Tarifautonomie sowie deren rechtlicher Ausgestaltung im Tarifvertragsgesetz (TVG) zwischen tariffähigen Parteien ausgehandelt und in Tarifverträgen festgeschrieben. In diesen Tarifverträgen finden sich Regelungen über Entgelte, Arbeitszeiten, etc. im sog. normativen Teil sowie über die Rechte und Pflichten der Tarifparteien im sog. schuldrechtlichen Teil. Obwohl ein Tarifvertrag zunächst nur für die Mitglieder der Tarifparteien gilt, bestehen durch Bezugnahme auf einen Tarifvertrag in den Arbeitsverträgen nicht-organisierter Arbeitnehmer und durch die Möglichkeit der Allgemeinverbindlicherklärung nach § 5 TVG derzeit etwa 45.000 Tarifverträge, die für ca. 90% der abhängig Beschäftigten in Deutschland gültig sind.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Im internationalen Vergleich sind die Unternehmensrenditen in der deutschen Automobilindustrie nach wie vor unterdurchschnittlich. So brachte es bspw. die Volkswagen AG 1996 zu einer Umsatzrendite von 0,68% und einer Eigenkapitalrendite von 5,7%. Zum Vergleich: General Motors (GM) mit 3,2% bzw. 14,8%.

<sup>15</sup> Vgl. o.V. (1997c), S. 17.

<sup>16</sup> Vgl. Schröder, C. (1997), S. 39. In der Literatur existiert keine einheitliche Verwendung der Begriffe Arbeitskosten, Personal- und Personalzusatzkosten sowie Lohn- und Lohnnebenkosten.

<sup>17</sup> Vgl. Franz, W. (1996), S. 234f.

Bei den Lohnnebenkosten (Personalzusatzkosten) kann man unterscheiden zwischen gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Lohnnebenkosten.<sup>18</sup>

Zu den gesetzlichen Lohnnebenkosten, die unmittelbar durch geltendes Recht verursacht werden, zählen:<sup>19</sup>

- Beiträge der Arbeitgeber zur gesetzlichen Sozialversicherung, d.h. zur Arbeitslosen-, Renten-, Kranken- und Pflegeversicherung sowie zur Unfallversicherung;
- bezahlte Feiertage und sonstige Ausfallzeiten;
- Lohnfortzahlung im Krankheitsfall;
- sonstige gesetzliche Lohnnebenkosten, die insbesondere durch die Regelungen zum Mutter- und Kündigungsschutz, zur Arbeitssicherheit oder zur Inanspruchnahme bezahlter Freistellungen (z.B. Bildungsurlaub) sowie durch das Schwerbehindertengesetz verursacht werden.

Die tariflichen Lohnnebenkosten beinhalten diejenigen (finanziellen) Verpflichtungen von Unternehmen (einer Branche bzw. eines abgegrenzten Tarifgebiets) gegenüber ihren Beschäftigten, die zwischen den betroffenen Tarifparteien ausgehandelt und in den entsprechenden Tarifverträgen festgelegt werden und die über die – i.d.R. als Mindestanforderungen formulierten – gesetzlichen Vorschriften hinausgehen bzw. sich auf Tatbestände beziehen, die bisher keine gesetzliche Regelung erfahren haben. Hierzu gehören vor allem:<sup>20</sup>

- tariflicher Mehrurlaub;
- zusätzliches Urlaubsgeld;
- Jahressonderzahlungen wie Weihnachtsgeld oder 13. und 14. Monatsgehalt;
- vermögenswirksame Leistungen;
- zusätzliche Altersversorgung;
- zusätzliche Lohnfortzahlung im Krankheitsfall.

Die betrieblichen Lohnnebenkosten schließlich beziehen sich auf Leistungen des einzelnen Unternehmens, die wiederum zusätzlich zu den gesetzlichen

---

<sup>18</sup> Diese Unterscheidung ist nicht unumstritten. Vgl. *Franz, W.* (1996), S. 273.

<sup>19</sup> Vgl. stellvertretend für viele: *Hamer, E. / Schierbaum, W.* (1991), S. 25ff., SVR (1996), S. 112ff.

<sup>20</sup> Vgl. *Hamer, E. / Schierbaum, W.* (1991), S. 39ff. sowie *Franz, W.* (1996), S. 270ff.

und tariflichen Leistungen gewährt werden. Sie können freiwilliger Natur sein, d.h. ohne Rechtsanspruch, oder sich auf eine Betriebsvereinbarung oder eine sog. betriebliche Übung stützen, also mit Rechtsanspruch. Neben Fortbildungsmaßnahmen und freiwilligen zusätzlichen Altersversorgungen finden sich betriebliche Lohnnebenkosten häufig in Form von:<sup>21</sup>

- Gratifikationen und Boni;
- Wohnungs-, Haushalts- oder Familienbeihilfen;
- Mitarbeiterdarlehen;
- Geschäftsfahrzeugen für Mitarbeiter.

Im Jahr 1996 betrug die Lohnnebenkostenquote, d.h. das Verhältnis von Lohnnebenkosten zu den Direktentgelten, im gesamten Verarbeitenden Gewerbe in Deutschland 80,7%, und auch der VDA kommt nur für die Automobilindustrie zu einem ähnlichen Ergebnis: „Die Lohnzusatzkosten entsprachen 1995 in der deutschen Automobilindustrie über 80% der direkten Lohnkosten.“<sup>22</sup> Allein rund ein Drittel der gesamten Lohnnebenkosten entfällt dabei auf die Arbeitgeberanteile zur gesetzlichen Sozialversicherung (einschließlich Unfallversicherung).

Abbildung D-1 zeigt die Struktur der Lohnnebenkosten, und zwar die einzelnen Komponenten sowohl als Anteil an den gesamten Lohnnebenkosten als auch bezogen auf die Direktentgelte.

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, daß für eine Beeinflussung, respektive Senkung, der Arbeitskosten eine Vielzahl von Parametern existiert, die zudem unterschiedlichen Akteuren zugänglich sind. Vor dem Hintergrund der (aktuellen) Diskussion um mögliche wirtschaftspolitische Maßnahmen, die dazu beitragen, die Lohnstückkostensituation in Deutschland – bzw. im betrachteten Kontext im speziellen in der deutschen Automobilindustrie – zu verbessern, lassen sich zunächst zwei grundsätzliche Ansatzpunkte identifizieren: Zum einen sind dies behutsame Lohnsteigerungen<sup>23</sup>, für die hinsichtlich

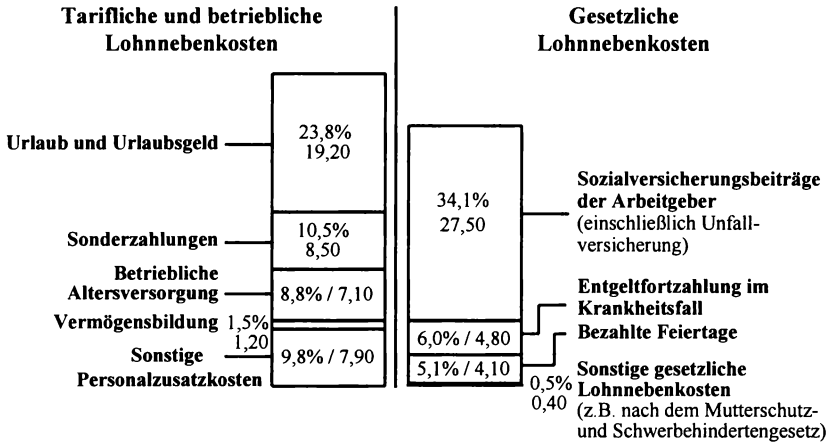
---

<sup>21</sup> Vgl. *Hamer, E. / Schierbaum, W. (1991), S. 44ff.* sowie *Brox, H. (1995), S. 33.*

<sup>22</sup> VDA (1996c), S. 42. Vgl. o.V. (1997d), S. 8 sowie *Schröder, C. (1997), S. 48.*

<sup>23</sup> Der nominale Lohnsatz, d.h. die einmal erreichte absolute Höhe der Direktentgelte, steht für eine Anpassung nach unten selbst in Rezessionsphasen nur in den seltensten

der derzeitigen Beschäftigungssituation in Deutschland gefordert wird, daß sie noch hinter dem eigentlichen Produktivitätsfortschritt zurückbleiben sollten,<sup>24</sup> und zum anderen die Senkung der Lohnnebenkosten.



Anmerkung: Unternehmen mit 10 und mehr Beschäftigten; Angaben in Prozent der gesamten Lohnnebenkosten bzw. in DM je 100 DM Direktentgelt; Fehler bei Addition zu 100% durch Rundungen.

Quelle: In Anlehnung an o.V. (1997d), S. 8; eigene Berechnung und eigene Darstellung.

Abbildung D-1: Struktur der Lohnnebenkosten im Produzierenden Gewerbe 1996 (Deutschland West)

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich allerdings, daß die genannten Bereiche nur insofern quasi voneinander unabhängig sind, als sie auch unterschiedliche Akteure in bezug auf ihre Beeinflußbarkeit betreffen. Bei den Tarifaufinandersetzungen verhandeln die Arbeitgeber bzw. Unternehmen nämlich nicht nur über die zukünftige Höhe der Direktentgelte, sondern sie werden regelmäßig ihre gesamten Arbeitskosten ins Verhältnis zu ihrer Wertschöpfung setzen und

Fällen zur Verfügung. Zu den Ursachen von Lohnrigiditäten vgl. z.B. Franz, W. (1996), S. 269, 308ff.

<sup>24</sup> So läßt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen Lohnzurückhaltung und Beschäftigungsentwicklung nachweisen. Vgl. Lapp, S. / Lehment, H. (1997), S. 67, Murmann, K. (1996), S. 45 sowie SVR (1995) oder Knappe, E. / Funk, L. (1997), S. 76. Bei der gesamtwirtschaftlichen Verantwortung der Tarifparteien handelt es sich allerdings um ein komplexes und viel diskutiertes Problem.

damit auch einen Teil der tariflichen und betrieblichen Lohnnebenkosten zur Disposition stellen sowie die gesetzlichen Lohnnebenkosten zumindest berücksichtigen.<sup>25</sup> Demgegenüber scheinen die Arbeitnehmer ihre Aufmerksamkeit vor allem auf die Direktentgelte sowie auf Beschäftigungszusagen zu richten. Beispielhaft für eine solche Vorgehensweise ist die Einführung der 28,8 Stunden-Woche bei der Volkswagen AG 1993: Durch vorweggenommene Tarifierhöhungen und die Umwandlung von Sonderzahlungen und Urlaubsgeld in monatliche Zahlungen ist es dem Unternehmen gelungen, seine Arbeitskosten zu senken, und es konnten einerseits 30.000 Arbeitsplätze gesichert sowie andererseits die absolute Höhe der monatlichen Direktentgelte der Beschäftigten trotz verringerter Arbeitszeit beibehalten werden.<sup>26</sup>

Diese Überlegung wird auch durch die Entwicklung der Lohnnebenkosten bestätigt. Tabelle D-1 zeigt die Lohnnebenkostensituation im Produzierenden Gewerbe in (West-)Deutschland in den Jahren 1988, 1992, 1995 und 1996. Insgesamt ist nämlich festzustellen, daß die gesamten Lohnnebenkosten in den letzten 8 Jahren auf einem nahezu unveränderten Niveau von knapp über 80% liegen. Während vor 1988 die Lohnnebenkosten stets stärker zugenommen haben als die Direktentgelte, sind seit 1988 beide Größen in nahezu gleichem Ausmaß gestiegen.<sup>27</sup> Zwar hat sich die gesamte Lohnnebenkostenquote nur unwesentlich verändert, in der Struktur ihrer Unterpositionen sind jedoch deutliche Verschiebungen zu erkennen. So haben die gesetzlichen Lohnnebenkosten seit 1992 um 1,4%-Punkte zugenommen. Allein die Arbeitgeberbeiträge zur gesetzlichen Sozialversicherung sind in dieser Zeit um 2,5%-Punkte gestiegen, was aber durch geringere Entgeltfortzahlungen im Krankheitsfall – u.a. infolge der von den Unternehmen eingeleiteten Maßnahmen zur Verringerung des Krankenstands (sowie infolge der gesetzlich geschaffenen Möglichkeiten

---

<sup>25</sup> Vgl. DIW (1997a), S. 437. Die gesetzlichen Lohnnebenkosten sind dann nur in solchen Fällen zwingend (lohnstück-)kostenwirksam, wenn ihre Veränderung laufende Tarifverträge betrifft, die am „oberen Rand“ des Produktivitätsfortschritts abgeschlossen wurden.

<sup>26</sup> Vgl. Kandel, N. (1993), S. 24f.

<sup>27</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (1992), S. 20.

zur Beschränkung der Entgeltfortzahlung) – und die Rückführung der Aufwendungen für bezahlte Feiertage teilweise kompensiert werden konnte.<sup>28</sup>

*Tabelle D-1*  
**Die Entwicklung der Lohnnebenkosten im Produzierenden  
Gewerbe in Deutschland (West)**

	1988	1992	1995	1996
<b>Lohnnebenkostenquote</b>	<b>80,3%</b>	<b>80,4%</b>	<b>80,1%</b>	<b>80,7%</b>
<i>enthält insgesamt:</i>				
<b>Tarifliche und betriebliche Lohnnebenkosten</b>	<b>55,3%</b>	<b>55,8%</b>	<b>54,8%</b>	<b>54,4%</b>
<i>darunter:</i>				
Urlaub und Urlaubsgeld	23,8%	24,0%	24,0%	23,8%
Sonderzahlungen ( 13. Monatsgehalt, etc.)	11,6%	11,6%	10,6%	10,5%
Betriebliche Altersversorgung	9,2%	9,8%	8,9%	8,8%
Vermögensbildung	1,9%	1,6%	1,5%	1,5%
Sonstige Personalzusatzkosten	8,8%	8,8%	9,8%	9,8%
<b>Gesetzliche Lohnnebenkosten</b>	<b>44,7%</b>	<b>44,2%</b>	<b>45,2%</b>	<b>45,6%</b>
<i>darunter:</i>				
Sozialversicherungsbeiträge der Arbeitgeber	31,4%	31,6%	33,2%	34,1%
Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	6,1%	6,4%	6,4%	6,0%
Bezahlte Feiertage	6,6%	5,6%	5,1%	5,1%
Sonstige gesetzliche Lohnnebenkosten	0,6%	0,6%	0,5%	0,5%

Anmerkung: Unternehmen mit 10 und mehr Beschäftigten; Lohnnebenkostenquote: Lohnnebenkosten bezogen auf die Direktentgelte

Quelle: Statistisches Bundesamt (1992), S. 21, o.V. (1996g), S. 8, o.V. (1997d), S. 8; eigene Berechnung und eigene Darstellung.

Darüber hinaus ist es den Unternehmen und Tarifparteien gelungen, die tariflichen und betrieblichen Lohnnebenkosten im Umfang von 1,4%-Punkten seit 1992 zu senken, und zwar insbesondere mit Einschnitten bei den Sonderzahlungen und der betrieblichen Altersversorgung. Der Anstieg der sonstigen Personalzusatzkosten ist im wesentlichen auf die schwierige Beschäftigungsla-

<sup>28</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (1992), S. 21 sowie z.B. Volkswagen AG (1996), S. 64.

ge zurückzuführen und findet seine Ursache vor allem in einem erheblichen Zuwachs der Entlassungsentschädigungen.<sup>29</sup>

Eine Reduzierung der Lohnnebenkosten ist zwar grundsätzlich geeignet, einen Beitrag dazu zu leisten, die Arbeitskosten der Unternehmen zu senken und damit mittelbar auch die Beschäftigungssituation positiv zu beeinflussen,<sup>30</sup> durchschlagende Erfolge sind aber allein von der häufig geforderten Senkung der gesetzlichen Lohnnebenkosten nicht zu erwarten: Angesichts der zu beobachtenden Dynamik des Strukturwandels in der Automobilindustrie stellt sich der derzeit vorhandene und gesamtwirtschaftlich vertretbare Senkungsspielraum nämlich als sehr bescheiden dar.<sup>31</sup> Die Verantwortung dafür, Maßnahmen zur Senkung der Lohnnebenkosten zu initiieren und durchzusetzen, kann also nicht nur dem Gesetzgeber zugeschrieben werden, sondern sollte in erster Linie von den Unternehmen und Tarifparteien wahrgenommen werden, indem im Rahmen der Tarifverhandlungen auch solche Vereinbarungen, die Lohnnebenkosten verursachen, als Teil der Verhandlungen gesehen werden. Die Preisgabe einmal erreichter Positionen bei den Lohnnebenkosten schafft dann auch zusätzliche Spielräume für den Lohn selbst.<sup>32</sup> Gleichwohl bleibt auch der Gesetzgeber dazu angehalten, für eine Entlastung des Faktors Arbeit zu sorgen.

Ein zunächst aussichtsreicherer Ansatz zur Beeinflussung der Arbeitskosten ist daher in einer situationsgerechten Ausgestaltung der Tarifvereinbarungen zu sehen. Die Modelle zur Arbeitszeitregelung bei den Automobilherstellern<sup>33</sup> und insbesondere das Beispiel Volkswagen AG verdeutlichen, daß auf diesem Gebiet umfassende und marktgerechte Gestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung

---

<sup>29</sup> Vgl. *Ruppert*, W. (1997), S. 11ff. Vgl. auch Statistisches Bundesamt (1992), S. 22. Weiterhin lassen sich auch Unterschiede in der Arbeitskostenentwicklung in Abhängigkeit von der Größe der Unternehmen – in großen Unternehmen liegen die Arbeitskosten generell höher als in kleinen Unternehmen – und in Abhängigkeit vom Wirtschaftszweig feststellen. Vgl. Statistisches Bundesamt (1992), S. 17ff.

<sup>30</sup> In Anlehnung z.B. an SVR (1996), S. 180 oder *Lapp*, S. / *Lehment*, H. (1997) wird ein Zusammenhang zwischen Arbeitskosten und Beschäftigung unterstellt.

<sup>31</sup> Gemeint ist die diskutierte Senkung der Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung um 1%-Punkt, die die Unternehmen zudem nur um 0,5%-Punkte entlastet.

<sup>32</sup> Vgl. SVR (1996), S. 180f.

<sup>33</sup> Vgl. So existieren bei den Automobilherstellern über 200 verschiedene Arbeitszeitmodelle. Vgl. *Schlote*, S. (1994), S. 40f., *Kandel*, N. (1993), S. 24f.

stehen, die auch vor dem Hintergrund des aktuellen gesetzlichen Rahmens von Tarifvereinbarungen als noch nicht vollständig ausgeschöpft anzusehen sind.<sup>34</sup>

### b) Kapitalkosten und Wechselkurse

Neben den Arbeitskosten sind auch die Kapitalkosten hinsichtlich der Wettbewerbssituation der Unternehmen von Bedeutung. Zusätzlich zu einer ohnehin hohen Kapitalintensität bei der Herstellung von Kraftfahrzeugen und deren Teilen erfordern die Veränderungen des Produktionssystems in der Automobilindustrie von den Unternehmen teilweise erhebliche Investitionen, die finanziert werden müssen.<sup>35</sup> Zwar ist ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen den Kapitalkosten und der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen empirisch nur schwer zu quantifizieren,<sup>36</sup> gleichwohl lassen sich aufgrund komparativer Betrachtungen unterschiedlicher Rahmenbedingungen der Kapitalmärkte in einzelnen Ländern Aussagen über die Situation der Unternehmen in Deutschland treffen sowie Parameter identifizieren, die die Kapitalkosten beeinflussen. Die Kapitalkosten selbst werden dabei gewöhnlich als Fremd- und Eigenkapitalkosten gemessen.

Von zentraler Bedeutung für die Kapitalkosten sind zunächst die Ausgestaltung und die Regulierung des nationalen Bankensystems. Hier kann grundsätzlich zwischen dem sog. kontinentaleuropäischen (Universalbankensystem) und dem anglo-amerikanischen Typ (Trennbankensystem) unterschieden werden, die das Ergebnis unterschiedlicher Regulierungen des Finanzsystems darstellen. Während bei dem Trennbankensystem, dessen primäres Ziel nicht die Förderung technisch effizienter Finanzmärkte, sondern die Begrenzung der Finanzmacht der Banken ist, ein erheblicher Teil der Finanzierungsströme nicht über die Banken abgewickelt wird, sondern direkt über den Kapitalmarkt fließt, und

---

<sup>34</sup> Vgl. *Murmann, K.* (1996), S. 56. Ähnlich die Ansicht des Sachverständigenrates zur Notwendigkeit gesetzlicher Anpassungen des Tarifvertragsrechts. Dieser rät nicht zur völligen Aufgabe des institutionellen Rahmens, der durch Flächentarifverträge vorgegeben wird. Vgl. *SVR* (1996), S. 206 (Tz. 326).

<sup>35</sup> Zu den elementaren Wechselwirkungen zwischen Kapitalkosten, Arbeitskosten, Unternehmensgewinnen und Beschäftigung vgl. bspw. *Franz, W.* (1996), S. 115ff.

<sup>36</sup> Vgl. *Kommission der Europäischen Gemeinschaften* (1996), S. 7.



bei dem auch die Kontrolle über das Management der Unternehmen von den Anlegern statt von den Banken ausgeübt wird, spielen beim Universalbankensystem die Banken die dominante Rolle bei der Finanzierung und der Kontrolle der Unternehmen. Im System der räumlich und funktional integrierten Universalbanken mit enger Kundenbindung werden finanzielle Transaktionen über bankinterne Märkte gesteuert, die im Trennbankensystem über anonyme bankexterne Märkte vermittelt werden. In letzterem Fall treten die Banken lediglich als Dienstleister auf und verschaffen ihren Kunden Zugang zum freien Kapitalmarkt, während im Universalbankensystem die Kunden stärker an die Finanzierungsspielräume der eigenen Bank gebunden sind. In der Folge finden sich im kontinentaleuropäischen System eher Formen und Instrumente der (relativ teureren) Fremdfinanzierung gegenüber dem anglo-amerikanischen System, in dem die Eigenkapitalfinanzierung stärker vertreten ist.<sup>37</sup>

Auf eine Besonderheit der deutschen Automobil(zuliefer)industrie wurde in diesem Zusammenhang bereits weiter oben hingewiesen: Von den Unternehmen der deutschen Automobilindustrie haben lediglich die Automobilhersteller und einige wenige große Zulieferunternehmen Zugang zum freien Kapitalmarkt. Dagegen ist das Gros der Unternehmen der Zulieferindustrie bei nicht ausreichenden Eigenmitteln auf Fremdkapitalfinanzierung angewiesen. Allerdings hat der Gesetzgeber auf das Problem der teilweise unzureichenden Eigenkapitalausstattung deutscher Unternehmen bereits reagiert und im Rahmen des 2. Finanzmarktförderungsgesetzes sowie des Gesetzes für kleine Aktiengesellschaften und zur Deregulierung des Aktienrechts sowohl neue Möglichkeiten für die Unternehmen zur Eigenkapitalfinanzierung geschaffen als auch bisher bestehende Regulierungen reduziert. Die Akzeptanz durch die Unternehmen und damit der Erfolg dieser Maßnahmen wird sich allerdings erst noch zeigen müssen.<sup>38</sup>

Bei der Fremdkapitalfinanzierung stellt neben den institutionellen Gegebenheiten der jeweilige Zinssatz den zentralen Kostenfaktor dar. Zwar kann der durchschnittliche langfristige Realzinssatz – er lag in Deutschland zu Beginn der 90er Jahre leicht höher als in den Vereinigten Staaten und in Japan, jedoch

---

<sup>37</sup> Vgl. Härtel, H.-H. / Jungnickel, R. et al. (1996), S. 322ff.

<sup>38</sup> Vgl. Schawilye, R. (1996), S. 322f.

seit Mitte der 90er Jahre knapp unter dem Niveau der Vereinigten Staaten aber deutlich höher als in Japan – als möglicher (aggregierter) Indikator zum Vergleich der Fremdkapitalkosten in einzelnen Ländern dienen, gravierende Vor- bzw. Nachteile deutscher Unternehmen lassen sich im Hinblick auf die aktuelle Konstellation allein daraus nicht ableiten.<sup>39</sup> Es ist jedoch davon auszugehen, daß Schwankungen der Realzinsdifferenz weniger Bewegungen realwirtschaftlicher Produktivitätsunterschiede widerspiegeln, sondern vielmehr auf kurzfristig wechselnde Einflüsse zurückzuführen sind, unter denen insbesondere den in den Kapitalmarktzinsen enthaltenen Risikoprämien eine wichtige Rolle zukommt.<sup>40</sup> Zwar stellen diese Risikoprämien, die als Wechselkurs- oder Zinsänderungsrisiken im wesentlichen auf Unterschieden zwischen den Inflationserwartungen basieren, für sich genommen keinen Wettbewerbsfaktor dar, gleichwohl ist in den sich häufig ändernden grundlegenden Neueinschätzungen der Risikosituation durch die Marktteilnehmer ein wesentlicher Antrieb des „Überschießens“ von (kurzfristigen) Wechselkursanpassungen zu vermuten.<sup>41</sup> Darüber hinaus kann sich der deutsche (bzw. europäische) Kapitalmarkt der Zinsentwicklung am weltgrößten nationalen Kapitalmarkt, dem der Vereinigten Staaten, nicht entziehen. Nachdem sich seit Beginn der neunziger Jahre die Inflationsraten beider Länder stärker angeglichen haben, ist nach Einschätzung des Sachverständigenrates eine Abkopplung der nominalen Zinssätze in Deutschland und in anderen europäischen Ländern von den amerikanischen nur in sehr geringem Umfang möglich.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Daß der Zins in der Kostenrechnung der Unternehmen – anders als bei Investitionsentscheidungen, bei denen er einen Maßstab für die Rentabilität von Sachinvestitionen darstellt und ihm eine entsprechende Bedeutung für das Einsatzverhältnis der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital zukommt – nur eine untergeordnete Rolle spielt, ergibt sich aus der Tatsache, daß der Zinsaufwand deutscher Unternehmen im Zeitraum von 1993 bis 1995 nur ca. 5% der gesamten jährlichen Aufwendungen ausmacht. Darüber hinaus ist Kapital im Gegensatz zum Faktor Arbeit extrem mobil. Vgl. DIW (1997b), S. 519, SVR (1996), S. 151, 333 sowie Europäische Kommission (1997), S. 19ff.

<sup>40</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (1995), S. 31 sowie Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1996), S. 7.

<sup>41</sup> Vgl. DIW (1997), S. 519, Deutsche Bundesbank (1995), S. 31. So können in den Risikoprämien z.B. auch latente Spekulationsgefahren ihren Ausdruck finden.

<sup>42</sup> Vgl. SVR (1996), S. 151.

Bedeutsamer als die Kapitalkosten sind für die Gestaltung des Strukturwandels in der Automobilindustrie Veränderungen des realen Außenwerts<sup>43</sup> der D-Mark gegenüber anderen Währungen. Dies wird unmittelbar deutlich, wenn man berücksichtigt, daß im Jahr 1996 die deutschen Automobilhersteller rund 50% ihres Gesamtumsatzes im Ausland erwirtschafteten und bei den Zulieferunternehmen dieser Anteil immerhin noch gut ein Drittel betrug. Besonders die starke Aufwertung der D-Mark gegenüber dem US-Dollar zwischen 1994 und 1996 hat die Gewinne der Unternehmen, u.a. durch in Dollar fakturierte Auslandsumsätze, stark reduziert. Einschränkend ist in diesem Zusammenhang zwar festzustellen, daß gut 60% der exportierten Fahrzeuge (Pkw) in Ländern der Europäischen Union abgesetzt wurden, doch auch hier zeigten einige Währungen trotz des EWS eine ausgeprägte Schwäche gegenüber der D-Mark.<sup>44</sup>

Neben vorsichtigen unternehmensinternen Devisenkursansätzen<sup>45</sup> bzw. einer Fakturierung in D-Mark trägt auch die Globalisierung der Unternehmensaktivitäten in der Automobilindustrie – und hier insbesondere der Aufbau von Produktionskapazitäten im US-Dollar-Raum – dazu bei, die bei kurzfristiger Betrachtung vorhandene Abhängigkeit der Unternehmen von Devisenkurschwankungen zu reduzieren. Die Unternehmen der deutschen Automobilindustrie können vor dem Hintergrund von Exportanteil und -struktur nämlich auch entscheidend von der Einführung der gemeinsamen europäischen Wäh-

---

<sup>43</sup> Im einfachsten Fall versteht man unter dem realen Außenwert einer Währung den Kehrwert des um die Preisrelation zwischen Auslands- und Inlandsgütern bereinigten nominalen Wechselkurses der Inlandswährung pro Einheit Auslandswährung. Zu Konzept und Definition des realen Außenwerts einer Währung vgl. Deutsche Bundesbank (1994), S. 48.

<sup>44</sup> Dies gilt besonders für Großbritannien, Italien und Spanien. So verbesserten sich zwar die Gewinne der Unternehmen, die von den Mitgliedstaaten mit einer sich abwertenden Währung exportierten, gleichwohl ist es ihnen nicht gelungen, einen signifikant größeren Marktanteil auf dem EU-Automobilmarkt zu erringen. Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1996), S. 7, VDA (1997c), S. 41f. sowie SVR (1996), S. 154f. Die Gewinne der Unternehmen werden aber auch bspw. von in US-Dollar notierten Rohstoffpreisen beeinflusst. Vgl. Mercedes-Benz (1996), S. 10.

<sup>45</sup> Während Wechselkurse sich auf eine Einheit Inlandswährung beziehen (z.B.: 1 DM = x US\$), geben Devisenkurse den Preis pro Einheit Auslandswährung in Inlandswährung an (z.B. 1 US\$ = x DM). In der Literatur werden die Begriffe vielfach synonym verwendet, sofern nicht auf ein konkretes Austauschverhältnis Bezug genommen wird.

rung profitieren. Zu berücksichtigen ist dann zwar, daß Produktivitätsunterschiede nur durch realwirtschaftliche Anpassungen, d.h. durch Preise, Löhne und Beschäftigung, ausgeglichen werden können, aufgrund ihres Produktivitätsniveaus befinden sich die deutschen Unternehmen aber in einer vergleichsweise guten Ausgangsposition.<sup>46</sup> Gleichzeitig verdeutlicht der oben erwähnte Einfluß von Erwartung und Einschätzungen der Marktteilnehmer hinsichtlich der Entwicklung von Zinsdifferenzen und Devisen- bzw. Wechselkursveränderungen die Notwendigkeit einer stabilen gemeinsamen Währung Euro und in Verbindung damit einer stabilitätsorientierten Politik der öffentlichen Haushalte: Niedrige Realzinsen lassen sich nicht verordnen – die Zentralbank kann direkt nur die nominalen Geldmarktzinsen beeinflussen –, sie sind vielmehr mittelbares Ergebnis der Stabilitätspolitik.<sup>47</sup>

Auf lange Sicht sind Veränderungen des Außenwerts einer Währung dazu geeignet, auf Veränderungen der Wettbewerbsposition eines Landes hinzuweisen. So ist die reale Aufwertung einer Währung gleichbedeutend mit einer Zunahme des realen Außenwertes.<sup>48</sup> Insbesondere die Entwicklung des Außenwerts der D-Mark auf der Basis von Lohnstückkosten im Verarbeitenden Gewerbe hat in der Vergangenheit Anlaß zur Sorge hinsichtlich einer Verschlechterung der Wettbewerbsposition deutscher Unternehmen gegeben.<sup>49</sup> Bei einer ausschließlichen Betrachtung der Automobilindustrie, d.h. der Außenwertentwicklung auf der Basis ihrer Lohnstückkosten, stellt sich die Situation allerdings wesentlich weniger dramatisch dar als im gesamten Verarbeitenden Gewerbe. So scheint es der Automobilindustrie besser gelungen zu sein als anderen Branchen, durch Anpassungen des Produktionssystems ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verteidigen.<sup>50</sup> Dennoch sollte dies nicht den Blick dafür verstellen, daß es derzeit zu den vorrangigen wirtschaftspolitischen Aufgaben

---

<sup>46</sup> So setzt sich der VDA nachdrücklich für die Einführung der gemeinsamen Währung ein. Vgl. VDA (1997c), S. 60.

<sup>47</sup> Vgl. SVR (1996), S. 210, 215f.

<sup>48</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (1994), S. 48.

<sup>49</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (1995), S. 21. Der reale Außenwert der D-Mark auf Basis der Lohnstückkosten hat seit 1986 (=100) nahezu kontinuierlich zugenommen (1995=135).

<sup>50</sup> Vgl. Härtel, H.-H. / Jungnickel, R. et al. (1996), S. 220ff.

gehört, durch die bereits angesprochene angemessene Lohnpolitik, durch die Förderung der Anpassungsfähigkeit der Unternehmen auf den Gütermärkten sowie durch eine wachstumsgerechte Steuer- und Abgabenpolitik die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu stärken. Die nominale Abwertung der D-Mark dagegen wäre kein Ersatz für solche wettbewerbsstärkenden Maßnahmen.<sup>51</sup>

### c) Steuern und Abgaben

Der Staat greift weiterhin in vielfältiger Weise mittelbar und unmittelbar in den Produktionsprozeß und in die Verteilung seiner Erträge ein. Beispiele sind die unterschiedlichen Steuerarten, Arbeitssicherheitsvorschriften, Genehmigungsverfahren für die Erstellung, die Erweiterung und den Betrieb industrieller Anlagen, Umweltschutzvorschriften etc. Die Aufzählung administrativer (staatlicher) Eingriffe ließe sich im Detail nahezu beliebig lange fortsetzen, und es würde sicherlich zu weit führen, im Rahmen der vorliegenden Arbeit sämtliche Eingriffe auf ihre Implikationen hinsichtlich des strukturellen Wandels in der Automobilindustrie untersuchen zu wollen. An dieser Stelle soll sich die Darstellung daher auf den Bereich der Unternehmensbesteuerung beschränken, da diesem vor dem Hintergrund der betrachteten Anpassungsmaßnahmen in einer international ausgerichteten Automobilindustrie und infolge dessen in Verbindung mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu stärken, eine relativ größere Bedeutung – auch hinsichtlich einer (kurzfristig wirkenden) wirtschaftspolitischen Beeinflußbarkeit – zuzumessen ist bzw. zuzumessen wird, als anderen Standortfaktoren.<sup>52</sup> Unbestritten ist aber, daß letzt-

---

<sup>51</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (1994), S. 60.

<sup>52</sup> Dazu zählen vor allem Investitionshindernisse, die sich aus administrativen Regulierungen und gesetzlichen Auflagen oder aus langwierigen und aufwendigen Genehmigungsverfahren ergeben können, aber auch allgemeine politische Widerstände bspw. gegen Produkt- und Verfahrensinnovationen. Vgl. Deutsche Bundesbank (1997a), S. 71.

endlich nur die Summe aller Standortfaktoren über die eigentliche Standortqualität eines Landes entscheidet.<sup>53</sup>

Im internationalen Vergleich wird Deutschland regelmäßig als Hochsteuerland bezeichnet. Dies mag dann zutreffen, wenn man ausschließlich die Grenzsteuersätze für einbehaltene Gewinne betrachtet und wichtige Einflußfaktoren auf die Effektivbesteuerung wie die Bemessungsgrundlage und die Abschreibungsmodalitäten dabei unberücksichtigt bleiben. Eine vom ifo Institut durchgeführte Untersuchung der Unternehmensbesteuerung in verschiedenen Ländern zeigt jedoch, daß in Deutschland im internationalen Vergleich hohe Körperschaftsteuersätze durch günstige Abschreibungsregelungen für Ausrüstungen und Bauten sowie durch die steuerliche Begünstigung der Gesellschafter-Fremdfinanzierung kompensiert werden. Die Finanzierung von Investitionen aus thesaurierten Gewinnen unterliegt dagegen der höchsten Belastung im Ländervergleich. Nach *Köddermann* ergibt sich auch hinsichtlich ausländischer Direktinvestitionen in Deutschland ein ähnliches Bild.<sup>54</sup> So ist die Finanzierung eines Tochterunternehmens in Deutschland durch einbehaltene Gewinne für Investoren aus allen Ländern aufgrund der hohen Gewinnsteuersätze im internationalen Vergleich sehr unattraktiv. Dieser Nachteil wird jedoch bei einer Finanzierung durch eine Kapitalbeteiligung der ausländischen Muttergesellschaft an der Tochtergesellschaft in Deutschland stark relativiert, und er verwandelt sich bei einer Finanzierung durch Gesellschafterdarlehen insbesondere wegen der Abzugsfähigkeit der Fremdkapitalzinsen bei der Ermittlung der Besteuerungsgrundlage sogar in einen Vorteil.<sup>55</sup> Zusätzlich zu der unmittelbaren (Gewinn-) Besteuerung durch die Einkommen- bzw. Körperschaftsteuer ist die von den Gemeinden erhobene, ertragsabhängige Gewerbesteuer zu berücksichtigen. Dagegen wird die steuerliche Belastung der Unternehmen durch die

---

<sup>53</sup> So werden als Vorteile des Standorts Deutschland häufig eine hervorragende Infrastruktur, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter, die politische und soziale Stabilität des Landes oder eine hohe Umweltqualität angeführt.

<sup>54</sup> Vgl. *Köddermann*, R. (1996), S. 10ff. Die steuerliche Belastung von Direktinvestitionen hängt nicht mehr nur vom Steuersystem eines Landes ab, sondern von den Interaktionen der Steuersysteme im Geber- und Empfängerland.

<sup>55</sup> Vgl. *Köddermann*, R. (1996), S. 13f. Ähnlich bei Deutsche Bundesbank (1997a), S. 70. In beiden Quellen wird auf die OECD-Untersuchung: *Taxing Profits in a Global Economy – Domestic and International Issues*, OECD (1991), Paris, verwiesen.

Abschaffung bzw. den Wegfall der Gewerbesteuer- und Vermögensteuer ab 1998 reduziert.

Die vorhergehenden Ausführungen verdeutlichen, daß die Unternehmensbesteuerung in Deutschland als im internationalen Vergleich zu hoch wahrgenommen wird, dies jedoch nur in speziellen Fällen tatsächlich so ist. Festzustellen ist aber auch, daß sich die absolute steuerliche Belastung der Unternehmen in Deutschland seit 1991 – anders als in anderen EU-Ländern – trotz nominaler Steuersatzsenkungen nicht reduziert hat und daß sich die (relative) Position Deutschlands im Verhältnis zu anderen Ländern seitdem verschlechtert hat.<sup>56</sup>

Ansätze zu Veränderungen im Steuersystem, die u.a. das Ziel verfolgen, die Rahmenbedingungen für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und für (Direkt-)Investitionen in Deutschland zu verbessern, müssen daher insbesondere dazu beitragen, Wahrnehmung und Wirklichkeit in bezug auf das Steuersystem in Einklang zu bringen. Zentrale Aspekte sind in diesem Zusammenhang die (nachhaltige) Senkung der Steuersätze bei gleichzeitiger Verbreiterung der Bemessungsgrundlage sowie eine Veränderung der Steuerstruktur, die dadurch erreicht werden kann, daß direkte Steuern zugunsten indirekter Steuern verringert werden, damit vor allem die abschreckende bzw. vermeidungsinduzierende Wirkung hoher Grenzsteuersätze reduziert wird.<sup>57</sup> Gute Vorschläge für Lösungen dieses Problems existieren bereits,<sup>58</sup> die politische Umsetzung steht jedoch (noch) aus.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> Vgl. Köddermann, R. (1996), S. 11ff. Zurückzuführen ist dies vor allem auf die Wiedereinführung des Solidaritätszuschlags sowie auf Veränderungen der Abschreibungsbedingungen.

<sup>57</sup> Zur Abschreckungs- und Vermeidungswirkung von im internationalen Vergleich hohen (Grenz-)Steuersätzen vgl. Deutsche Bundesbank (1997b), S. 93.

<sup>58</sup> Vgl. SVR (1995), S. 205ff., SVR (1996), S. 196ff.

<sup>59</sup> Bei der aktuell geplanten Steuerreform handelt es sich um ein vielschichtiges, äußerst komplexes und kontrovers diskutiertes Problem, bei dem neben den „zentralen“ ökonomischen Aspekten, die z.B. die Schaffung neuer Arbeitsplätze oder die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen betreffen, auch fiskal- und verteilungspolitische Aspekte zu berücksichtigen sind. Vgl. dazu auch SVR (1996), S. 200.

### 3. Rahmenbedingungen der Automobilnachfrage

Während im Mittelpunkt der vorhergehenden Ausführungen die Veränderung solcher Rahmenbedingungen stand, die einen zentralen Einfluß auf die Kosten der Unternehmen der deutschen Automobilindustrie ausüben, ließe sich eine Verbesserung der Situation der Unternehmen auch durch solche Maßnahmen erreichen, die zu einem höheren Absatz von Kraftfahrzeugen führen, d.h. die Ertragslage der Unternehmen verbessern. Im Hinblick auf diese Rahmenbedingungen der Automobilnachfrage sind daher zunächst deren Determinanten zu identifizieren und diese schließlich auf ihre wirtschaftspolitische Beeinflußbarkeit zu überprüfen.

Bereits bei der Bestimmung der wesentlichen Determinanten der Automobilnachfrage ergeben sich erhebliche Schwierigkeiten. So ist eine Vielzahl unterschiedlicher, miteinander verflochtener Einflußgrößen zu berücksichtigen und gegeneinander abzugrenzen. Insgesamt werden diese Einflußgrößen in der Literatur häufig in

- Determinanten in Verbindung mit der Einkommensentstehung (z.B. Brutto- und Nettoverdienste),
- Determinanten in Verbindung mit der Einkommensverwendung (z.B. Konsumpräferenzen, alternative Verkehrsmittel, ausgabefähiges Einkommen, Ersparnis, Zinsen etc.),
- Determinanten der Fahrzeugkosten (z.B. Fahrzeugpreise, Kraftstoffkosten, Versicherungskosten, Wartungskosten, fahrzeugbezogene Steuern und Abgaben etc.)

untergliedert und der Fahrzeugbestand sowie seine Struktur als besondere Größe berücksichtigt.<sup>60</sup> Dem (verfügbaren) Einkommen und der Struktur des Fahrzeugbestands wird in empirischen Untersuchungen in bezug auf den gesamten Automobilabsatz (nicht jedoch auf dessen Zusammensetzung bspw. nach Herstellern, Fahrzeugtypen oder Hubraumklassen) dabei regelmäßig die größte Bedeutung zugemessen.<sup>61</sup> Tendenziell läßt sich daraus vereinfachend schließen, daß die (stückzahlbezogene) Nachfrage nach Automobilen ceteris paribus mit

---

<sup>60</sup> Vgl. dazu stellvertretend etwa Güntersperger, H. (1993), S. 23ff. Foos, G. (1986), S. 24ff. oder Schülen, H. (1985), S. 52.

<sup>61</sup> Vgl. z.B. Diekmann, A. (1975), S. 280ff.



zunehmendem verfügbarem Einkommen bzw. abnehmenden Kosten wächst. Im Hinblick auf die Bestandsentwicklung, bei der allgemein zwischen Neubedarf und Ersatzbedarf unterschieden werden kann,<sup>62</sup> findet der Neubedarf seine Grenzen in der Marktsättigung, die vielfach über den sog. Motorisierungsgrad gemessen wird, während der Ersatzbedarf wesentlich von der Bestandsstruktur, d.h. von Alter und Lebensdauer der Fahrzeuge sowie deren technischen Eigenschaften, bestimmt wird.<sup>63</sup>

Gemäß diesen Überlegungen kommen als Ansatzpunkte für eine wirtschaftspolitische Beeinflussung der Automobilnachfrage vor allem solche Bereiche in Frage, die auf eine Erhöhung der verfügbaren Einkommen, eine Senkung der kraftfahrzeugspezifischen Kosten oder eine „technisch-administrative Bestandsalterung“<sup>64</sup> zielen.<sup>65</sup> Bei näherer Betrachtung erscheint jedoch die Umsetzung von Maßnahmen in diesen Bereichen stark problembehaftet:

- Da eine Erhöhung der Bruttoeinkommen ohne entsprechende Produktivitätsfortschritte bei der eigentlichen Einkommensentstehung insgesamt negativ einzuschätzen ist, kommt für eine Erhöhung der verfügbaren Einkommen nur die Reduktion der (staatlich verordneten) Abgabenlast in Betracht. Gleichzeitig ist bei einer allgemeinen Entlastung der Bruttoeinkommen kein direkter Einfluß auf die tatsächliche Verwendung des Einkommens möglich. Sie hängt vielmehr stark von den Erwartungen und Präferenzen der Haushalte ab.

---

<sup>62</sup> Beim Neubedarf erwerben bisher „unmotorisierte“ Verkehrsteilnehmer ein Fahrzeug, während beim Ersatzbedarf bereits vorhandene Fahrzeuge durch neue ersetzt werden. Vgl. *Schülen, H.* (1985), S. 41.

<sup>63</sup> Vgl. VDA (1997c), S. 85f.

<sup>64</sup> Ein Beispiel für eine solche Maßnahme ist die zum 1. Juli 1997 umgestaltete Kraftfahrzeugsteuer in Deutschland, die extrem schadstoffarmen Fahrzeugen Steuerfreiheit gewährt, während Fahrzeuge, die hohe Emissionen verursachen, sehr hoch besteuert werden. Als weiteres Beispiel können sog. Abwrackprämien angeführt werden, bei denen die Verschrottung besonders umweltschädlicher Fahrzeuge direkt subventioniert wird.

<sup>65</sup> Ausgeklammert werden sollen bei dieser Betrachtung Maßnahmen, die zu einer Verbesserung der Straßenverkehrsinfrastruktur und damit zu einer Veränderung des Verkehrsaufkommens sowie der Verkehrsträger- bzw. mittelwahl (Modal-Split) führen. Eine solche Diskussion erscheint im Hinblick auf die grundsätzliche Fragestellung der Untersuchung nicht zielgerichtet.

- Eine Veränderung der fahrzeugspezifischen Kosten kann sowohl durch eine Verbesserung des Preis-/Leistungsverhältnisses der Fahrzeuge selbst als auch durch eine Reduktion der Betriebskosten erreicht werden. Während ersteres von den Automobilherstellern mit Nachdruck verfolgt wird – wozu nicht unerheblich die betrachteten Anpassungsstrategien beitragen – kommen vor allem die Mineralöl- und die Kraftfahrzeugsteuer als Ansatzpunkte für eine Senkung der Betriebskosten in Frage. Vor dem Hintergrund der anerkannt umweltschädigenden Wirkungen des Kfz-Betriebs erscheint insbesondere eine Senkung der Mineralölsteuer nicht sinnvoll.
- Eine „technisch-administrative Bestandsalterung“ läßt sich im wesentlichen auf zwei Wegen erreichen: Einerseits führen der technische Fortschritt und die Entwicklung neuer Fahrzeugmodelle durch die Automobilhersteller selbst zu einer technischen Bestandsalterung, zum anderen kann der Gesetzgeber regulierend eingreifen und durch entsprechende Vorschriften die jeweils neueste technische Lösung fördern bzw. weniger stark benachteiligen. Besonders das Beispiel der Abwrackprämie in Frankreich zeigt jedoch, daß solche Maßnahmen nur zu einer zeitlich vorgezogenen (Ersatz-) Nachfrage führen und mit dem Auslaufen des Programms ein massiver Einbruch des Neuwagenabsatzes einhergeht, der den vorherigen Nachfrageimpuls sogar überkompensieren kann.<sup>66</sup>

Werden solche Maßnahmen im Hinblick auf die Sicherung der Beschäftigung in der Automobilindustrie durchgeführt, so gelten für sie die allgemeinen Vorbehalte gegenüber Subventionen, die im folgenden noch zu erörtern sind. Darüber hinaus gehen von solchen Maßnahmen regelmäßig Umverteilungswirkungen aus, die häufig in Verbindung mit „sozialer Ungerechtigkeit“ gebracht werden.

Die Absatzerfolge der deutschen Automobilhersteller auf den wichtigsten Auslandsmärkten sowie die Zunahme der Neuzulassungen in Deutschland zeigen vielmehr, daß es der Automobilindustrie aus eigener Kraft möglich ist, ihre Ertragslage zu verbessern, nämlich durch attraktive neue Modelle mit interessanten bzw. innovativen technischen Lösungen, durch günstige Finanzierungsangebote und Preiszugeständnisse sowie durch eine Verbesserung des

---

<sup>66</sup> Vgl. VDA (1997c), S. 22f. sowie Seebach, A. (1996), S. 147f.

Preis-/Leistungsverhältnisses.<sup>67</sup> Zwar ist generell anzustreben, daß die Abgabenlast nach Maßgabe der vom Staat übernommenen Aufgaben so gering wie möglich zu halten ist und damit allgemein für günstige Rahmenbedingungen der Unternehmen, auch im Hinblick auf die internationale Konkurrenz, zu sorgen, die Notwendigkeit eigener Anstrengungen der Unternehmen, ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern, läßt sich dadurch nicht ersetzen.

Des weiteren ist in Verbindung mit den Determinanten der Automobilmachfrage das potentielle Marktwachstum der Automobilmärkte in verschiedenen Ländern zu berücksichtigen. So geht der VDA bis zum Jahr 2005 von einem jahresdurchschnittlichen Neubedarf in den „wohlhabenderen Ländern“ der Europäischen Union sowie in Japan und den Vereinigten Staaten von deutlich unter 2% des Gesamtbestandes aus, während in anderen europäischen Ländern wie Griechenland oder Polen, die noch durch einen im Vergleich geringeren Motorisierungsgrad gekennzeichnet sind, ein jahresdurchschnittliches Bestandswachstum von über 4% in diesem Zeitraum erwartet wird. Das stärkste Marktwachstum wird mit etwa 7% p.a. für die Asien-Pazifik-Region vorhergesehen.

Das Wachstum des gesamten Automobilabsatzes (nur Pkw) lag in Japan 1996 mit 5% knapp unter dem Niveau in der Europäischen Union, in der 6% mehr Fahrzeuge abgesetzt werden konnten. In den USA ging der Absatz im Jahr 1996 um etwa 1% zurück. Bemerkenswert ist, daß die deutschen Automobilhersteller jedoch in beiden Ländern überdurchschnittliche Steigerungsraten verzeichnen konnten.<sup>68</sup>

Insgesamt wird in den Triade-Ländern der Gesamtabsatz maßgeblich von der Ersatznachfrage bestimmt, während das eigentliche Marktwachstum in anderen Ländern stattfindet. Wenngleich es sich dabei in absoluten Zahlen gemessen am Absatz auf dem Inlandsmarkt bzw. auf dem europäischen Markt noch um geringe Stückzahlen handelt – gemessen an der Gesamtproduktion der deutschen Automobilhersteller betrug der Anteil des Absatzes auf den Märkten außerhalb der Triade im Jahr 1996 weniger als 7% –, ist es für die deutschen Automobilhersteller dennoch erforderlich, auch auf den Wachstumsmärkten

---

<sup>67</sup> Vgl. VDA (1997c), S. 27.

<sup>68</sup> Vgl. VDA (1997c), S. 12ff.

präsent zu sein. Gleichzeitig geht die Tendenz in der gesamten Automobilindustrie eindeutig in Richtung marktnaher Produktionsstätten.<sup>69</sup> Obwohl die Ursachen für diese Entwicklung ganz unterschiedlicher Art sind, unterstreicht dies einmal mehr die Bedeutung der Rahmenbedingungen in Deutschland, die es (auch) hinsichtlich einer erfolgreichen Teilnahme am Standortwettbewerb zu gestalten gilt.<sup>70</sup>

## II. Wettbewerbspolitische Einflußnahme auf den Strukturwandel

### 1. Wettbewerbskonzeption, Wettbewerbsleitbilder und Wettbewerbspolitik

Das Wettbewerbsprinzip zählt zu den konstitutiven Merkmalen einer Marktwirtschaft. Es wird davon ausgegangen, daß der Wettbewerb grundsätzlich das Marktsystem insgesamt strukturiert, indem jeder Wettbewerber die Aufgaben übernimmt, für die er die besten Voraussetzungen besitzt. Insofern führt Wettbewerb zu Arbeitsteilung, Wissensteilung und Risikoteilung.<sup>71</sup> Gleichzeitig muß der Wettbewerb als systembegründendes Prinzip vor möglichen Wettbewerbsbeschränkungen geschützt werden, die die in einer Volkswirtschaft agierenden Individuen vornehmen könnten.<sup>72</sup> Hinsichtlich der dafür notwendigen Gestaltung einer (staatlichen) Wettbewerbspolitik bedarf es daher einer Wettbewerbskonzeption, in der ein Zusammenhang zwischen Zielen,

---

<sup>69</sup> Dies geschieht sowohl durch die Errichtung kompletter Fertigungsanlagen als auch auf der Grundlage einer Bausatzmontage (SKD- oder CKD-Montage).

<sup>70</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (1997a), S. 68, 76, o.V. (1995h), S. 13, o.V. (1996h), S. 15.

<sup>71</sup> Vgl. Karl, H.-D. / Rammner, P. / Schedl, H. (1997), S. 12. Zu den Schwierigkeiten einer eindeutigen Definition von Wettbewerb vgl. Herdzina, K. (1993), 7ff.

<sup>72</sup> Hinter der Überlegung, daß einzelne Marktteilnehmer potentiell wettbewerbsgefährdendes Verhalten durchführen, steht bereits die Erkenntnis, daß von Wettbewerb einerseits insgesamt positive Wirkungen ausgehen und andererseits mögliche ökonomische oder außerökonomische Anreize zu einem Verhalten bestehen, das einzelnen Individuen Vorteile bei der Nichtbeachtung wettbewerbllicher Regeln verschafft. Ein möglicher Ansatz zur Erklärung solchen Verhaltens bietet die Existenz von Kosten der Marktenutzung. Vgl. Williamson, O.E. (1990), S. 1ff.

Grundsätzen und Methoden dieser Wettbewerbspolitik hergestellt wird.<sup>73</sup> Bezüglich der Ausrichtung dieser wettbewerbspolitischen Konzeptionen an einer normativen Referenz, dem wettbewerbspolitischen Leitbild, lassen sich nach *Herdzina* diese Leitbilder im wesentlichen auf zwei einander gegenüberstehende idealtypische Grundpositionen zurückführen. Dies ist der auf der neoklassischen Theorie basierende wohlfahrtsökonomische Ansatz einerseits, der dem Wettbewerb lediglich ökonomische Funktionen wie die Anpassungs-, Allokations-, Verteilungs-, Entdeckungs- oder Fortschrittsfunktion zuweist, wobei die markttheoretische Fundierung das sog. Struktur-Verhalten-Ergebnis-Schema bildet, und der sich auf die klassische Wettbewerbstheorie stützende systemtheoretische Ansatz, der die Freiheitsfunktion des Wettbewerbs in das Zentrum seiner Analysen stellt. Wettbewerb ist nach letzterer Sichtweise die gesellschaftspolitische Legitimation für ein Wirtschaftssystem, das auf den Prinzipien von Vertragsfreiheit und Privateigentum beruht.<sup>74</sup>

Vom Wettbewerb wird erwartet, daß er die Wettbewerbsfunktionen ermöglicht und gute Marktergebnisse hervorbringt. Allerdings kann es durchaus zu Zielkonflikten zwischen den unterschiedlichen Wettbewerbsfunktionen kommen, so daß insgesamt ein Ausgleich zwischen den Zielen Freiheit und Effizienz gefunden werden muß.<sup>75</sup> Der auf Märkten stattfindende Wettbewerb wird dabei durch Wettbewerbsdeterminanten, das Marktverhalten und die Marktergebnisse bestimmt, wobei diese Merkmale miteinander verflochten sind: Die Wettbewerbsdeterminanten, zu denen die Wettbewerbsmöglichkeiten, die Wettbewerbsneigung und die Marktstruktur zählen, beeinflussen das Marktverhalten und umgekehrt, und diese bestimmen gemeinschaftlich die Marktergeb-

---

<sup>73</sup> Vgl. *Herdzina*, K. (1993), S. 33f. Für einen Überblick über unterschiedliche Wettbewerbsleitbilder vgl. *Berg*, H. (1989), S. 239ff.

<sup>74</sup> Vgl. *Herdzina*, K. (1993), S. 114f. sowie ebenfalls in diesem Zusammenhang *Karl*, H.-D. / *Rammner*, P. / *Schedl*, H. (1997), S. 12. Entsprechend der markttheoretischen Fundierung werden die Anhänger des wohlfahrtsökonomischen Ansatzes auch „Strukturalisten“ genannt. Vgl. dazu auch *Hammes*, M. (1994), S. 95.

<sup>75</sup> Vgl. *Poser*, G. (1994), S. 234. Zielkonflikte sind z.B. zwischen der Freiheits- und Fortschrittsfunktion oder der Freiheits- und Allokationsfunktion denkbar. Existieren z.B. mindestopoptimale Betriebsgrößen, so ist aus der Allokationsfunktion eine Konzentration und damit verbunden eine Verringerung der Anzahl der Marktteilnehmer abzuleiten. Durch die Konzentration vermindern sich die Wettbewerbsmöglichkeiten Dritter, was dem Freiheitsziel zuwiderläuft. Vgl. *Schlecht*, O. (1975), S. 10ff.

nisse, die ihrerseits wiederum entsprechende Rückwirkungen haben. Im Rahmen einer staatlichen Wettbewerbspolitik, die auf einen Schutz der Wirtschaftssubjekte vor Beschränkungen ihrer Wettbewerbsfreiheit durch andere gerichtet ist, sind daher wettbewerbsgefährdende Marktstrukturen einerseits und wettbewerbsbeschränkende Verhaltensweisen der Marktteilnehmer andererseits zu unterbinden.<sup>76</sup>

Wie weiter oben bereits deutlich wurde, können Marktmechanismen im Vergleich zur Integration von Aufgaben in Unternehmen unvorteilhaft sein, wenn z.B. kurzfristige Verträge hohe Kosten verursachen, langfristige Verträge dagegen eigennütziges Verhalten fördern und die Macht eines Vertragspartners vergrößern. Die Bildung vertikaler Kooperationen oder Zusammenschlüsse hängt darüber hinaus sowohl von der Marktverfassung ab, die von staatlichen Rahmenbedingungen geprägt wird, als auch von der Marktstruktur, die aus der Art und Intensität des Wettbewerbs sowie wettbewerbspolitischen Interventionen des Staates resultiert.<sup>77</sup>

Vor dem Hintergrund der Veränderungen von Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen kann sich wettbewerbsbeschränkendes Verhalten in der Ausübung vertikaler Behinderungs- und Ausbeutungspraktiken äußern. Potentiell gefährliche Wettbewerbsfolgen vertikaler Zusammenschlüsse oder Kooperationen können sein:<sup>78</sup>

- Marktausschließung;
- Marktzutrittschranken;
- Preisdiskriminierung;
- Verdrängung von Konkurrenten.

Die diesen Folgen vorangehenden (vertikalen) Behinderungs- bzw. Ausbeutungspraktiken stehen dabei in engem Zusammenhang mit wettbewerbsgefährdenden Marktstrukturen, da für die Wirkung bzw. Durchsetzung solcher Verhaltensweisen horizontale Marktmacht als Voraussetzung anzusehen ist. Die Möglichkeit der Anwendung wettbewerbsbeschränkender Verhaltensweisen kann zudem durch die vertikale Integration eines marktmächtigen Unterneh-

---

<sup>76</sup> Vgl. *Herdzina, K.* (1993), S. 124ff., 141f.

<sup>77</sup> Vgl. *Karl, H.-D. / Rammner, P. / Schedl, H.* (1997), S. 12.

<sup>78</sup> Vgl. *Roberto, V.* (1992), S. 803ff.

mens begünstigt werden, so daß insbesondere vertikale Zusammenschlüsse somit potentiell zu einer Verstärkung wettbewerbsgefährdender Marktstrukturen beitragen.<sup>79</sup>

Diese Argumentation ist jedoch nicht unumstritten. Vielmehr läßt sich zeigen, daß vertikale Integration oder Kooperation alleine keine der genannten Wettbewerbsfolgen bewirken kann, sondern daß für deren Wirksamkeit immer eine bereits existierende wettbewerbsgefährdende Marktstellung, d.h. z.B. ein hoher Marktanteil in Verbindung mit der Existenz von Marktzutrittschranken, als Voraussetzung vorhanden sein muß. Entsprechende Wettbewerbsbeschränkungen sind folglich weniger als Anreiz zu vertikalen Verbindungen selbst, sondern eher als mögliche Folge aufgrund ihrer Kombination mit horizontalen Tatbeständen zu verstehen, die eine starke oder überragende Marktstellung begründen.<sup>80</sup> Als Gegenpol läßt sich daher die Ansicht vertreten, daß eine auf vertikale Integration von Wertschöpfungsketten bzw. auf entsprechende Kooperationen gerichtete Vorgehensweise von Unternehmen eine typische Begleiterscheinung bei der Entstehung moderner Massenproduktion ist,

- die zur dynamischen Weiterentwicklung industrialisierter Wirtschaftssysteme wesentlich beiträgt und
- deren Wettbewerbswirkungen – im Falle einer oligopolistischen Marktform – für den Verbraucher durch niedrigere Preise, die sich infolge der Möglichkeit zur Nutzung von Skalenerträgen und Verbundvorteilen bei der Produktion ergeben, positiv sind.<sup>81</sup>

Die darin zum Ausdruck kommende, weitgehende Zurückweisung der Wettbewerbswirkungen vertikaler Verbindungen kann somit teilweise auf die Existenz von Transaktionskosten zurückgeführt werden. Verursacht die Benutzung von Märkten Kosten, so wird zu deren Vermeidung die Koordination ökonomischer Aktivitäten in gewissen Grenzen, die durch das Verhältnis der

---

<sup>79</sup> Vgl. *Karl, H.-D. / Rammner, P. / Schedl, H. (1997), S. 13* sowie *Hammes, M. (1994), S. 96f.*

<sup>80</sup> Vgl. *Hammes, M. (1994), S. 96f.*

<sup>81</sup> Vgl. *Chandler, A.D. Jr. (1994), S. 14ff.* Die Anhänger dieser Argumentation werden als sog. Vertreter der Chicago-Schule bezeichnet, die sich insbesondere mit der amerikanischen Antitrust-Gesetzgebung kritisch auseinandergesetzt haben. Vgl. *Berg, H. (1989), S. 252ff.*

Markttransaktions- und der internen Koordinationskosten bestimmt werden, innerhalb des Unternehmens vorgenommen. Der Anreiz zur vertikalen Integration besteht dann in der durch die Einsparung von Transaktionskosten bedingten Effizienzsteigerung, die im Ergebnis zu modernen, vertikal integrierten Großunternehmen sowie zur Bildung relativ stabiler Oligopole führt, die in einem intensiven Preiswettbewerb stehen. Neue Wettbewerber erhalten in diesem Fall nur durch einen entsprechenden technologischen Wandel in der Produktion oder durch technologisch veränderte Nachfragestrukturen einen Zugang zum Markt.<sup>82</sup>

Für die Wettbewerbspolitik ist aus diesen Überlegungen zu folgern, daß es ihr Bestreben sein sollte, in einer Volkswirtschaft ein institutionelles Umfeld bereitzustellen, das es den dort agierenden Individuen ermöglicht, effiziente Koordinationslösungen zu erreichen und gleichzeitig eine Kompensation der von diesem individuellen Verhalten ausgehenden negativen externen Effekte auf Dritte sicherzustellen. Gleichzeitig hat sie sich neben der Ermöglichung vielfältiger institutioneller Koordinierungsformen gegenüber verschiedenen Institutionen, d.h. gegenüber Märkten, Unternehmen, Verträgen, Netzwerken, kooperativen Arrangements oder staatlichem Eigentum etc., neutral zu verhalten, nicht zuletzt damit sich die beste Lösung durchsetzen kann.<sup>83</sup>

Als Folge ergibt sich allgemein und speziell im Rahmen von Veränderungen von Liefer- und Leistungsbeziehungen für die wettbewerbspolitische Behandlung vertikaler Integration das Erfordernis eines mehrstufigen Abwägungsprozesses zur Beurteilung möglicher wettbewerbsbeschränkender Effekte als Resultat der Kombination von vertikaler Integration und horizontaler Konzentration, die zudem in Verbindung mit der Existenz von Marktzutrittsschranken auf den Aktivitätsstufen gesehen werden muß. Bei diesem Abwägungsprozeß sind die infolge der vertikalen Integration möglichen Veränderungen der Unternehmenseffizienz entsprechenden Marktineffizienzen gegenüberzustellen.<sup>84</sup> Insgesamt bewirken vertikale wie auch horizontale Zusammenschlüsse

---

<sup>82</sup> Vgl. *Chandler*, A.D. Jr. (1994), S. 34.

<sup>83</sup> Vgl. *Hammes*, M. (1994), S. 93.

<sup>84</sup> In der Literatur werden diesbezüglich verschiedene Konzepte vorgeschlagen. *Williamson* entwickelte ein Abwägungsmodell, in dem der Effizienzgewinn oder -ver-



eine Verringerung der Anzahl der Marktteilnehmer. Durch den Erwerb von Zulieferern oder Abnehmern werden die Handlungsmöglichkeiten nichtintegrierter Marktteilnehmer beschränkt. Zu berücksichtigen ist in diesem Zusammenhang zunächst die Anbietersituation auf den Märkten. Während vertikale Integration auf wettbewerblichen (polypolistischen) Märkten keine Markttineffizienzen verursacht, und dies i.d.R. auch auf oligopolistischen Märkten gilt, können sich erhebliche Einschränkungen auf Märkten ergeben, deren Struktur durch enge Oligopole oder gar Monopole beschrieben werden kann, es sei denn, die betreffenden Märkte sind offen und damit etablierte Unternehmen durch potentielle Konkurrenten angreifbar. Tendenziell geht mit wachsender Unternehmensgröße eine Verringerung der unternehmerischen Effizienzvorteile vertikaler Integration einher, so daß eine Kompensation von Markttineffizienzen, d.h. vor allem durch die Einschränkung der Wettbewerbsfreiheit, immer weniger erfolgen kann. Problematisch ist, daß diese relevante Unternehmensgröße aufgrund verschiedenster Einflüsse, wie bspw. unternehmensinterne oder branchenspezifische Gegebenheiten, letztlich nicht eindeutig klassifizierbar ist, es also eigentlich kein unternehmensgrößenabhängiges per-se-Verbot vertikaler Zusammenschlüsse geben kann, sondern deren wettbewerbspolitische Relevanz vielmehr zunächst anhand entsprechender Vermutungstatbestände zu überprüfen ist.<sup>85</sup> Neben vertikaler Integration können auch vertikale Beschränkungen, z.B. in Form von Inhalts- oder Abschlußbindungen, in Verbindung mit bereits vorhandenen wettbewerbsgefährdenden Marktstrukturen mit ähnlichen wettbewerblichen Folgen einhergehen, so daß aufgrund dieser Analogie für eine prinzipielle wettbewerbspolitische Gleichbehandlung solcher Verhaltensweisen im Vergleich zu vertikaler Integration zu plädieren ist.<sup>86</sup>

Auch im Fall von Unternehmenskooperationen im allgemeinen und vertikalen Kooperationsformen im speziellen kann eine pauschale Beurteilung der Wettbewerbswirkungen nicht vorgenommen werden. Vielmehr ist auch hier

---

lust aus der Gegenüberstellung von Gewinnen an produktiver Effizienz und den Verlusten aus allokativer Ineffizienz hervorgeht. Vgl. *Williamson*, O.E. (1977), S. 699ff. sowie *Hammes*, M. (1994), S. 98.

<sup>85</sup> Vgl. *Hammes*, M. (1994), S. 99f. Hier findet sich auch ein Kriterienkatalog zur Abwägung von Markttineffizienzwirkungen vertikaler Zusammenschlüsse.

<sup>86</sup> Vgl. *Hammes*, M. (1994), S. 102.

eine Einzelfallbetrachtung notwendig, damit den vielfältigen Ausgestaltungsmöglichkeiten dieser Alternative zu Marktkoordination oder vertikaler Integration Rechnung getragen werden kann. Insbesondere unter Berücksichtigung der neoklassischen Theorie der Unternehmung, die Unternehmenskooperationen mit dem Streben nach einer Beschränkung des Wettbewerbs erklärt, drängt sich eine weitgehende Ähnlichkeit mit Kartellen auf.<sup>87</sup> Vielfach sind Kartelle primär jedoch nicht auf eine Beschränkung des Wettbewerbs gerichtet, sondern ermöglichen erst technologische Entwicklungen, Effizienzsteigerungen oder einen sog. Aufholwettbewerb, was ansonsten durch eine marktliche Koordination bzw. vertikale Integration eventuell nicht erreicht würde. Beispiele hierfür sind Kooperationen im Bereich von Forschung und Entwicklung, mit ausländischen Kooperationspartnern zur Eroberung von Auslandsmärkten oder zum Zugriff auf spezifisches Wissen.<sup>88</sup> Einerseits können Kooperationen also ganz normale Kartelle darstellen, andererseits können sie vor allem aufgrund ihrer unterschiedlichen Erscheinungsformen auch durchaus der Dynamik des Wettbewerbs förderlich sein. Dies gilt sowohl für die Zusammenarbeit von kleinen Unternehmen als auch für die von Großunternehmen sowie im Hinblick auf die Realisierung von Systemlösungen bei Kooperationen zwischen kleineren und größeren Unternehmen. Eine weitere Beschränkung der wettbewerbliehen Folgen von Unternehmenskooperationen ergibt sich zudem durch ihre i.d.R. vorhandene zeitliche Befristung sowie die Ausrichtung auf bestimmte Aktivitäten. Insgesamt erweisen sich Kooperationen eher als flexibles Instrument zur

---

<sup>87</sup> Kartelle können umschrieben werden als „ein vertraglich geregelter Verband rechtlich selbständiger Wirtschaftssubjekte mit dem Ziel und/oder der Wirkung der Wettbewerbsbeschränkung, die durch die Bindungen von einem oder mehreren Aktionsparametern im Interesse der Verbesserung des Wirtschaftserfolges der Kartellmitglieder bewirkt wird“. Vgl. Cox, H. (1981), S. 231.

<sup>88</sup> Vgl. Hammes, M. (1994), S. 103ff. Besonders Allianzen im Bereich der Forschung und Entwicklung sind überwiegend im Bereich neuer Technologien zu beobachten. I.d.R. besteht hier die Möglichkeit zu wettbewerbsbeschränkendem Verhalten überhaupt nicht, da das entsprechende Produkt und damit der relevante Markt noch nicht existiert. Bei offenen Märkten stellt sich später geradezu zwangsläufig Wettbewerb durch Nachahmer oder Lizenznehmer ein.

Gestaltung der Leistungstiefe von Unternehmen,<sup>89</sup> so daß demzufolge auch eine entsprechend flexibel ausgestaltete Wettbewerbspolitik zu fordern ist.<sup>90</sup>

## 2. Wettbewerbsbeschränkendes Potential der Anpassungsstrategien

In Anlehnung an die grundsätzlichen Ursachen und Formen von Wettbewerbsbeschränkungen<sup>91</sup> sowie in Übereinstimmung mit der Literatur lassen sich insbesondere zwei Arten des (Macht)Mißbrauchs unterscheiden: Ausbeutungsmißbrauch und Behinderungsmißbrauch.<sup>92</sup> Unter Ausbeutungsmißbrauch sind Verhaltensweisen zu verstehen, bei denen sich ein Vertragspartner Leistungen aneignet oder seinem Gegenüber Risiken aufbürdet, ohne eine Gegenleistung zu erbringen. Werden dagegen die Handlungsspielräume eines Vertragspartners oder dritter Unternehmen in einer Weise eingeeengt, daß mit ihnen entweder eine Beeinträchtigung aktueller und potentieller Marktteilnehmer der gleichen Produktionsstufe einhergeht oder im Rahmen von Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen eine Verbesserung der eigenen Marktstellung erreicht werden soll, ist von Behinderungsmißbrauch zu sprechen.<sup>93</sup>

Darüber hinaus spielen aber auch mögliche Kooperationen und Vereinbarungen von Zulieferunternehmen,<sup>94</sup> d.h. insbesondere von Unternehmen der

---

<sup>89</sup> Vgl. z.B. *Hosenfeld*, W.-A. (1993), S. 169ff., *Rupprecht-Däullary*, M. (1994), S. 26ff.

<sup>90</sup> Vgl. *Hammes*, M. (1994), S. 106.

<sup>91</sup> Vgl. dazu *Berg*, H. (1989), S. 255ff.

<sup>92</sup> Vgl. *Geck*, H.-M. / *Petry*, G. (1983), S. 65ff. sowie *Nagel*, B. (1992a), S. 19ff. Vgl. in diesem Zusammenhang und zum Aspekt der Äquivalenz von Anbieter- und Nachfragermacht *Hutzel*, J.W. (1981), S. 70ff., Monopolkommission (1977), S. 28ff. oder *Lampe*, H.-E. (1979), S. 239ff.

<sup>93</sup> Vgl. *Hammes*, M. (1994), S. 189.

<sup>94</sup> Den Kooperationen ausschließlich zwischen Automobilherstellern soll vor dem Hintergrund des Untersuchungsziels, nämlich der Veränderungen der Liefer- und Leistungsbeziehungen in der deutschen Automobilindustrie, keine weitere Beachtung geschenkt werden, wenngleich auch von diesen potentiell wettbewerbsbeschränkende Folgen ausgehen können. Zudem zeigt die bisherige Kooperationspraxis der deutschen Automobilhersteller wenn überhaupt nur schwer nachweisbare Bestrebungen zu wettbewerbsbeschränkendem Verhalten: Es handelt sich überwiegend um Kooperationen auf dem Gebiet der Forschung und Entwicklung, die dem Verbot des § 1 GWB weitge-

gleichen Wertschöpfungsstufe, zur Bewältigung der Anpassungserfordernisse sowie Unternehmenszusammenschlüsse und damit einhergehende Konzentrationstendenzen im Rahmen einer wettbewerbspolitischen Betrachtung der strukturellen Veränderungen in der Automobilindustrie eine Rolle.

#### a) Ausbeutungsmißbrauch

Ausbeutungsmißbrauch äußert sich in einer wirtschaftlichen Ausbeutung der Marktgegenseite, d.h. der mächtigere Transaktionspartner verschafft sich besondere Vorteile auf Kosten seines Gegenübers. Als bedeutender Bereich des Ausbeutungsmißbrauchs ist die Preisbildung anzusehen, so daß häufig auch von Preismißbrauch gesprochen wird.<sup>95</sup> Prinzipiell liegt Preismißbrauch vor, wenn z.B. ein Automobilhersteller Einkaufspreise durchsetzt, die eine marktüblich niedrige Gewinnspanne für das Zulieferunternehmen bedeuten. Probleme bereitet in diesem Zusammenhang die Festlegung einer marktüblichen Gewinnspanne, wodurch i.d.R. eher aufgrund der Anwendung einzelner preissetzender Praktiken auf das Vorhandensein von Ausbeutungsmißbrauch geschlossen wird. Ein nicht unerhebliches wettbewerbsbeschränkendes Potential kann sich dadurch ergeben, daß Preise nur für einen bestimmten Zeitraum, z.B. ein Jahr, festgelegt und für die restliche Vertragsdauer dann Preisabschläge vereinbart werden. Dabei ist an die automatische Anpassung an niedrigere Wettbewerbspreise – also an niedrigere Angebotspreise der Konkurrenz, auch wenn es sich dabei um Dumpingangebote handelt –, an die Inanspruchnahme von Preisen auch für kleine Bezugsmengen, obwohl diese ursprünglich nur für große Bezugsmengen ausgehandelt wurden, oder an die einseitige Herabset-

---

hend entzogen sind (vgl. *Immenga, U. / Mestmäcker, E.-J.* (1992), § 1, Rdnr. 457ff.), um die Realisierung von speziellen Zulieferverhältnissen oder um strategische Allianzen zur Bearbeitung von Auslandsmärkten, die infolge der Wettbewerbssituation der Automobilhersteller eher als unbedenklich einzustufen bzw. dem Anwendungsbereich des deutschen und europäischen Wettbewerbsrechts zumindest unmittelbar entzogen sind. Für einen Überblick über Kooperationen deutscher Automobilhersteller vgl. *Härtel, H.-H. / Jungnickel, R. et al.* (1996), S. 443ff. Eine kartellrechtliche Würdigung strategischer Allianzen findet sich etwa bei Bundeskartellamt (1992) sowie Bundeskartellamt (1993).

<sup>95</sup> Vgl. *Aberle, G.* (1992), S. 117ff.

zung der Preise nach einer Wertanalyse zu denken.<sup>96</sup> Bei der Zulieferung komplexer Systeme und Module mit entsprechend hohem hersteller- und zuliefererspezifischen Anpassungsbedarf sind heute langfristige Beschaffungsverträge üblich, häufig sogar mit einer Laufzeit über die gesamte Produktionsdauer des Fahrzeugtyps. Zwar verlieren bei dieser Vorgehensweise periodische Preisverhandlungen an Bedeutung, es wird jedoch beim Abschluß solcher Verträge davon ausgegangen, daß die Lieferanten Lernkurveneffekte erzielen können und damit erhebliche Einsparungs- und Verbesserungsmöglichkeiten vorliegen. Grundsätzlich fällt es in den Bereich der Entscheidungsfreiheit der Vertragspartner, zu prüfen, ob sie mit dem Anfangspreis sowie den vereinbarten Preisabschlüssen ihre wirtschaftlichen Ziele erreichen können.<sup>97</sup>

Ausbeutungsmißbrauch ist aber auch im Bereich der Know-How-Übertragung sowie bei Verfahrens- und Produktinnovationen möglich. Zu denken ist dabei an den Fall, daß das „marktmächtigere“ Unternehmen, d.h. hier der Automobilhersteller, die Aufteilung der Kooperationsgewinne zu Lasten des Vertragspartners vornimmt, etwa in Form der unentgeltlichen Aneignung von Know-How bzw. Produkt- oder Verfahrensinnovationen, der Vereinbarung lediglich kurz bemessener Kündigungsfristen für die Zusammenarbeit oder Regelungen über unangemessene Vertragsstrafen. Der Nachweis eines solchen Ausbeutungsmißbrauchs wird dadurch erschwert, daß die Unternehmen i.d.R. ihre Entwicklungs- und Innovationsleistungen nicht getrennt in Rechnung stellen können, sondern diese im Laufe der Produktionsdauer zu amortisieren haben. Ausbeutungsmißbrauch ist dann zu vermuten, wenn den (zuliefernden) Unternehmen eine Deckung ihrer (Gesamt-)Kosten auf längere Zeit nicht möglich ist.<sup>98</sup>

Als weiterer Bereich, in dem Ausbeutungsmißbrauch möglich ist, sind die Regelungen zur Produzentenhaftung, zur Qualitätssicherung und Gewährleistung bei Sachmängeln sowie bezüglich einer eventuellen Schadensersatz-

---

<sup>96</sup> Vgl. z.B. Hammes, M. (1994), S. 189. Bei einer einseitigen Preisherabsetzung liegt aus juristischer Sicht ein Vertragsbruch vor, dem sich die betroffenen Unternehmen häufig durch Andeutung der Vertragsverlängerung unterwerfen. Vgl. auch Hamer, E. (1988), S. 71.

<sup>97</sup> Vgl. im Gegensatz dazu Hamer, E. (1988), S. 71.

<sup>98</sup> Vgl. dazu etwa Geck, H.-M. / Petry, G. (1983), S. 67.

pflicht anzusehen. Ausbeutungsmissbrauch wäre insbesondere dann zu vermuten, wenn das Haftungsrisiko eines Lieferanten auch auf die Verwendung des Zulieferprodukts im Endprodukt ausgedehnt wird, obwohl die zwischen den Vertragspartnern ausgehandelten Spezifikationen eingehalten worden sind. Dies gilt um so mehr, wenn die technischen Spezifikationen ausschließlich vom Abnehmer vorgegeben werden und damit auch in seinen Verantwortungsbereich fallen. Zwar wurden mit der Einführung des Produkthaftungsgesetzes die Haftungsvoraussetzungen für die Endprodukthersteller formal verschärft, in der praktischen Anwendung sind jedoch aufgrund der Ähnlichkeit zur bisherigen Rechtsprechung und den entsprechenden Rückgriffsmöglichkeiten keine Veränderungen zur bisherigen Handlungsweise zu erwarten.<sup>99</sup> Mißbrauchsverdacht liegt jedoch vor allem dann vor, wenn sich die Bestimmungen über die Schadensersatzpflicht bei Einkaufs- und Verkaufsbedingungen erheblich unterscheiden.<sup>100</sup>

Regelungen über Vertragsstrafen aller Art stellen ebenfalls eine Vorgehensweise dar, die den Tatbestand des mißbräuchlichen Einsatzes von vorhandenen Machtvorsprüngen erfüllen kann. Bei extrem hohen Konventionalstrafen, die zudem in keinem Verhältnis zu ihrem Anlaß bzw. dem dadurch entstandenen Schaden stehen, ist regelmäßig Ausbeutungsmissbrauch zu vermuten.<sup>101</sup> Dagegen ist in einer rückwärts gerichteten vertikalen Integration der Automobilhersteller oder sowohl der Eigenfertigung als auch dem Fremdbezug gleicher Bauteile und damit der strategischen Einplanung der Zulieferunternehmen etwa zum konjunkturellen Mengenausgleich von vorneherein kein Ausbeutungstatbestand zu sehen.<sup>102</sup> Zudem scheint dieses Verhalten im Zuge der von den Automobilherstellern angestrebten Verringerung der Fertigungstie-

---

<sup>99</sup> Vgl. Prey, K.-P. (1990), S. 37f., 98ff. Zu der Bedeutung der Qualitätskontrolle im Rahmen von Just-in-Time-Lieferbeziehungen vgl. z.B. Westphalen, F. Graf von (1990), S. 263ff. Insbesondere könnten die Automobilhersteller von ihren Lieferanten verlangen, die Gesamtkosten einer Rückrufaktion infolge eines fehlerhaften Zulieferprodukts zu verlangen. Diese Kosten können durchaus die Höhe des Betriebsvermögens kleiner und mittelständischer Zulieferunternehmen übersteigen. Vgl. in diesem Zusammenhang Hamer, E. (1988), S. 73.

<sup>100</sup> Vgl. Monopolkommission (1977), S. 70.

<sup>101</sup> Vgl. Geck, H.-M. / Petry, G. (1983), S. 67.

<sup>102</sup> Vgl. Monopolkommission (1977), S. 70ff.

fe sowie der allgemeinen Veränderungen der Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen in der Automobilindustrie heute eher von untergeordneter Bedeutung zu sein.

Schließlich sind als Ansatzpunkte für einen Ausbeutungsmißbrauch noch die Zahlungsvereinbarungen zu berücksichtigen. Hierbei ist an die Vereinbarung langer Zahlungsziele in Verbindung mit einer Skontogewährung und an den Ausschluß von Eigentumsvorbehalten und Sicherungsvereinbarungen für die Zulieferprodukte zu denken.<sup>103</sup>

### b) Behinderungsmißbrauch

Behinderungsmißbrauch tritt vielfach in Form von Ausschließlichkeitsbindungen der schwächeren Vertragspartner in Bezug auf den Einkauf, die Herstellung oder den Verkauf ihrer Leistungen auf.<sup>104</sup> Diese Vorgehensweise dient in der Automobilindustrie häufig dem Ziel, dem Automobilhersteller die technische Kompetenz des Zulieferers zu sichern und eine Diffusion von Technologien, die der Hersteller dem Lieferanten überlassen hat bzw. die dieser im Rahmen der Zusammenarbeit mit dem Hersteller erwerben konnte, zu vermeiden. Ein oft benutztes Instrument ist die Finanzierung oder Teilfinanzierung der Werkzeuge und Formen für spezielle Zulieferteile durch die Automobilhersteller, denen es damit möglich ist, über ihre Eigentumsbeteiligung an den Produktionsanlagen auch entsprechend zu verfügen. Bei einer wettbewerbspoliti-

---

<sup>103</sup> Vgl. *Hammes*, M. (1994), S. 189f. Auch hier ist teilweise eine deutliche Diskrepanz zwischen Einkaufs- und Verkaufsbedingungen bezüglich des Zahlungsziels festzustellen: Beim Verkauf von Automobilen (hauptsächlich an die Vertragshändler) ist der Kaufpreis i.d.R. sofort fällig, beim Einkauf von Zulieferteilen erfolgt die Bezahlung häufig erst mehrere Wochen später, wobei diese Lieferantenkredite intensiv als Finanzierungsinstrumente eingesetzt werden. Vgl. Monopolkommission (1977), S. 78f. sowie *Hamer*, E. (1988), S. 73.

<sup>104</sup> Vgl. *Hammes*, M. (1994), S. 190. Durch Ausschließlichkeitsbindungen könnten die Automobilhersteller etwa ihre Lieferanten dazu verpflichten, ihren eigenen Materialeinkauf nur bei bestimmten, dem Automobilhersteller in kapitalmäßiger, vertraglicher, personeller oder sonstiger Weise verbundenen Vorlieferanten zu decken. Aber auch der Verkauf von Zulieferprodukten kann Inhalt von Ausschließlichkeitsbindungen sein. Vgl. *Hamer*, E. (1988), S. 88.



schen Beurteilung solcher Ausschließlichkeitsbindungen ist zu beachten, daß der Handlungsspielraum des Zulieferunternehmens auf diese Weise sowohl auf der Beschaffungs- als auch auf der Absatzseite eingeschränkt werden kann, indem auf die Wahlmöglichkeiten des Lieferanten bezüglich aktueller und potentieller Geschäftspartner eingewirkt wird. In diesem Zusammenhang sind dementsprechend die Auswirkungen auf Dritte zu berücksichtigen: Durch eine Bindung des Zulieferers an bestimmte Vorlieferanten wird unter diesen der potentielle Wettbewerb ausgeschaltet, und bei einem Verbot der Lieferung an Dritte wird die Handlungsfreiheit letzterer im Sinne einer Verengung ihrer Bezugsmöglichkeiten eingeschränkt.<sup>105</sup>

Eine andere Form des Behinderungsmissbrauchs stellen Kopplungsbindungen dar. Kopplungsverträge verpflichten die Vertragspartner des Bindenden, sachlich oder handelsüblich nicht zum Vertragsinhalt gehörende Güter oder Leistungen abzunehmen.<sup>106</sup> Während also Ausschließlichkeitsbindungen den Abschluß bestimmter Zweitverträge direkt behindern, besteht die Wirkung von Kopplungsbindungen darin, daß sich der Abschluß von Zweitverträgen i.d.R. erübrigt, da eine Bezugspflicht beim Bindenden entsteht.

Alle Automobilhersteller haben zur rechtlichen Regelung und Vereinheitlichung ihrer Vertragsbeziehungen allgemeine Geschäftsbedingungen formuliert, die sowohl den Einkauf von Rohstoffen und Zulieferteilen als auch den Verkauf der Automobile regeln.<sup>107</sup> Zwar sind in diesen Bedingungen vielfache Möglichkeiten zur Ausbeutung und Behinderung angelegt, über deren tatsächliche Ausnutzung kann jedoch nur eine Interessenabwägung im Einzelfall Aufschluß geben. Gleichwohl haben in der Vergangenheit viele Zulieferunternehmen vorgetragen, daß die allgemeinen Geschäftsbedingungen im Hinblick auf einen Vertragsabschluß regelmäßig von ihnen akzeptiert werden müßten.<sup>108</sup> Zu berücksichtigen ist jedoch, daß eine von den Geschäftsbedingungen der Hersteller ausgehende Ausbeutung oder Behinderung nicht nur einer Mißbrauchsaufsicht nach § 22 GWB unterliegt, sondern diese Bestimmungen auch nach

<sup>105</sup> Vgl. *Geck*, H.-M. / *Petry*, G. (1983), S. 68f. sowie *Hammes*, M. (1994), S. 190.

<sup>106</sup> Vgl. *Herdzina*, K. (1993), S. 169.

<sup>107</sup> Vgl. dazu VDA (1992).

<sup>108</sup> Vgl. auch Monopolkommission (1977), S. 77.



dem Gesetz zur Regelung der Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB-Gesetz, insbesondere § 9 AGB) korrigiert werden können. Darüber hinaus hat der Gesetzgeber auch auf anderen Gebieten Regelungen erlassen, die einer Behinderung der Vertragspartner vorbeugen. Ein Beispiel hierfür ist die Formulierung eines Abtretungsverbot für Forderungen in entsprechenden Verträgen. Die Behinderung des Vertragspartners liegt in dem Fehlen der Möglichkeit zu einer Zwischenfinanzierung durch Abtreten der Forderung bzw. Inanspruchnahme einer Factoring-Gesellschaft. Als Reaktion auf diese ehemals verbreitete Vorgehensweise erklärt der 1994 in das Handelsgesetzbuch (HGB) eingeführte § 354a HGB den Ausschluß von Forderungsabtretungen für unwirksam.

Schließlich kann auch das Dispositionsverhalten der Automobilhersteller Elemente eines Behinderungsmissbrauchs aufweisen. Vor allem um der schwankenden Nachfrage nach Automobilen gerecht zu werden, schließen die Automobilhersteller vielfach Lieferverträge mit sog. Abrufaufträgen ab, die i.d.R. zunächst für ein Jahr gelten und auf einer unverbindlichen Bedarfsvorschau des Herstellers basieren. Die genaue Anzahl der zu liefernden Einheiten wird dann nach Ablauf einer Festbestellungsfrist entsprechend der tatsächlichen Bedarfsentwicklung beim Lieferanten abgerufen. Für die Zulieferunternehmen bedeutet das die Bereithaltung der Kapazitäten zur Produktion der maximal zugesagten Menge, und zwar vor dem Hintergrund drohender Konventionalstrafen.<sup>109</sup> Eine Behinderung wäre darin zu sehen, daß es dem Lieferanten bei begrenzten Kapazitäten und aufgrund kurzer Dispositionszeiten häufig nicht möglich ist, andere Aufträge anzunehmen und termingerecht zu erfüllen.<sup>110</sup> Fraglich ist jedoch, ob es sich hier tatsächlich um „absichtliche“ Behinderungspraktiken handelt oder eher um eine sich zwangsläufig aus den Produktionsbedingungen für Automobile ergebende Vorgehensweise, die im Bereich der Zulieferunternehmen deren gewöhnlichem Unternehmerrisiko zuzurechnen ist. Darüber hinaus ist damit zu rechnen, daß eine Ausweitung der Umsetzung produktionssynchroner Beschaffungsstrategien bei den Automobilherstellern auch die Planungsunsicherheit bei den Zulieferunternehmen durch

---

<sup>109</sup> Vgl. *Hutzel*, J.W. (1981), S. 109ff.

<sup>110</sup> Vgl. *Hamer*, E. (1988), S. 51.

die Notwendigkeit eines kurzzyklischen, intensiven Datenaustauschs reduziert. Allerdings kommt nur ein bestimmter Anteil der Zulieferprodukte für eine Just-in-Time-Beschaffung i.e.S. in Frage, so daß diese Überlegung nur für relativ wenige Zulieferunternehmen gültig ist, und zwar insbesondere für solche, die von vorneherein über eine günstigere Verhandlungsposition gegenüber den Automobilherstellern verfügen.

Die strukturellen Veränderungen der Liefer- und Leistungsbeziehungen zwischen den Automobilherstellern und ihren Zulieferunternehmen sind hinsichtlich ihres Potentials zu Behinderungsmißbrauch insgesamt als ambivalent zu beurteilen. Einerseits werden Mißbrauchsmotivation und -möglichkeiten durch eine Intensivierung der Zusammenarbeit und damit durch die Existenz teilweise starker gegenseitiger Abhängigkeiten zwischen Automobilherstellern und speziellen Zulieferern eingeschränkt, auf der anderen Seite besteht jedoch die Gefahr, daß infolge dieser Abhängigkeiten auf bestimmten Gebieten konzernähnliche Strukturen entstehen, die die Bedeutung marktlicher Koordination und in diesem Zusammenhang des Wettbewerbs reduzieren. Im Hinblick auf die Effizienz des gesamten Produktionssystems der Automobilindustrie muß dies aber nicht zwangsläufig mit negativen Auswirkungen verbunden sein. Zumindest in den letzten Jahren ist kein Fall eines offensichtlichen Eingreifens der Kartellbehörden bezüglich Ausbeutungs- und Behinderungsmißbrauch in der Automobilindustrie bekannt.

### c) Kollektives Marktverhalten

Im Gegensatz zu der Gefährdung des Wettbewerbs infolge von Mißbrauch, für dessen Durchsetzung üblicherweise ein wie auch immer geartetes Machtgefälle zwischen den beteiligten Vertragsparteien erforderlich ist, das wettbewerbsrechtlich mit besonderen strukturellen Konstellationen begründet wird, ist kollektives Marktverhalten zunächst unabhängig von solchen Strukturgegebenheiten. Im Rahmen der wettbewerbspolitischen Betrachtung der Anpassungsmaßnahmen in der Automobilindustrie ist kollektives Marktverhalten mit wettbewerbsbeschränkenden Folgen auf zwei Ebenen denkbar: Zum einen zwischen den Automobilherstellern selbst, die versuchen, durch gemeinsame Vorgehensweisen Vorteile zu erlangen, und zum anderen zwischen Zulieferunter-

nehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe. Letzteres kann insbesondere für kleine und mittelständische Zulieferunternehmen interessant sein, denen es durch einen Mangel an finanziellen oder personellen Ressourcen ansonsten unmöglich ist, einen entsprechenden Auftrag anzunehmen. Als Formen der Zusammenarbeit kommen Kartelle, strategische Allianzen, Gemeinschaftsunternehmen (Joint-Ventures) und strategische Netzwerke in Frage.

Strategische Allianzen stellen eine Form der (horizontalen) zwischenbetrieblichen Kooperation dar, die als bewußte, (vertraglich) vereinbarte Zusammenarbeit zwischen aktuellen oder zukünftigen Wettbewerbern anzusehen ist und sich auf einzelne Aspekte des Kerngeschäfts der beteiligten Unternehmen bezieht.<sup>111</sup> Insofern unterscheiden sich horizontale strategische Allianzen legal nicht zwangsläufig von Kartellen, bei denen die Ausschaltung des Wettbewerbs Ziel oder Folge sein kann und für die sowohl im deutschen als auch im europäischen Wettbewerbsrecht ein grundsätzliches Verbot gilt. Bedeutende Ausnahmen dieses Verbots sind Kooperationen auf dem Gebiet der Forschung und Entwicklung sowie von kleinen und mittleren Unternehmen. So läßt sich feststellen, daß die überwiegende Anzahl der strategischen Allianzen in der deutschen Automobilindustrie auf diesem Gebiet bzw. zwischen solchen Unternehmen eingegangen wird.<sup>112</sup> Zudem müssen sie in enger Verbindung mit der Entwicklung und Etablierung globaler Aktivitäten gesehen werden. Tabelle D-2 zeigt Forschungs- und Entwicklungskooperationen von Unternehmen der deutschen Automobilindustrie seit 1990. Im Vergleich zu horizontalen Allianzen können vertikale strategische Allianzen vor allem dann wettbewerbspolitisch bedenklich sein, wenn sie zu einer Beeinträchtigung der Marktzutrittsbedingungen führen. Ähnliches läßt sich für strategische Netzwerke feststellen, mit denen eine langfristige leistungsmäßige Verbindung von zwei und mehr

---

<sup>111</sup> Vgl. DRI Europe (1994), S. 23 oder *Backhaus, K. / Meyer, B.* (1993), S. 332. Allerdings erfährt der Begriff der strategischen Allianz in der Literatur keine einheitliche Verwendung, sondern stellt ein umfassendes Schlagwort zur Erfassung der Ausgestaltungsmöglichkeiten unternehmerischer Kooperationen dar. Vgl. *Hammes, M.* (1993), S. 493.

<sup>112</sup> Für einen ausführlichen Überblick über Gegenstand und Ausgestaltung von Kooperationen deutscher Unternehmen der Automobilindustrie vgl. *Härtel, H.-H. / Jungnickel, R. et al.* (1996), S. 443ff.

wirtschaftlich voneinander unabhängigen und rechtlich selbständigen Unternehmen bezeichnet wird.<sup>113</sup>

*Tabelle D-2*  
**Forschungs- und Entwicklungskooperationen**

Kooperationspartner		Produkt / Technologie
Behr	Bosch	Steuergeräte für Heizungs-/Klimaanlagen
J.H. Bennecke	O'Sullivan (USA)	Folien für Innenraumausstattung
FAG Kugelfischer	VDO	Entwicklung von ABS-Systemen
Hammerstein	RHW	Entwicklung von Sitzen m. integr. Gurt
Kolbenschmidt	Asugi Unisia (Japan)	Werkstofftechnik
Kolbenschmidt	Piaggio (Italien)	Öl- und Wasserpumpen
Kolbenschmidt	Siemens	Entwicklung eines Kompakt-Airbags
Leonische Draht	Franatome (USA)	Komplettlösungen bei elektr. Bordnetzen
Siemens	Allied Signal (USA)	Elektronische Einspritzung
Siemens	Pierburg	Zentraleinspritzsysteme
ZF Friedrichshafen	GKN Automotive	Entwicklung eines 4-Rad-Antriebssystems

Quelle: O.V. (1995f), S. 96; eigene Darstellung.

Insgesamt ist die wettbewerbspolitische Beurteilung von strategischen Allianzen bzw. von strategischen Netzwerken stark von dem zugrunde gelegten wettbewerbspolitischen Referenzmodell abhängig, d.h. von der Frage, ob viele kleine Unternehmen besser sind als wenige starke bzw. netzwerkartige Unternehmensverbände. Zwar können gerade horizontale Allianzen zur Verhaltensabstimmung der beteiligten Unternehmen sowie zur Behinderung von Konkurrenten genutzt werden oder eine solche Behinderung zur Folge haben, jedoch finden sich strategische Allianzen zumeist auf solchen Märkten, die nicht typi-

<sup>113</sup> Vgl. Hammes, M. (1993), S. 496. Die Abgrenzung zwischen strategischen Allianzen und strategischen Netzwerken ist in der Literatur ebenfalls nicht eindeutig geklärt. Bei strategischen Netzwerken wird jedoch überwiegend die vertikale Komponente betont und auf die Anzahl der beteiligten Unternehmen abgestellt. Vgl. in diesem Zusammenhang z.B. Wildemann, H. (1996), S. 12, Backhaus, K. / Meyer, B. (1993), S. 332, Sydow, J. (1992), S. 243ff.

scherweise eine Kartellierung begünstigen.<sup>114</sup> Darüberhinaus verfügen die Allianzpartner auch bei einer gemeinsamen Forschung, Entwicklung und Fertigung in einem getrennten Vertrieb noch über genügend unabhängig zu bestimmende Wettbewerbsparameter, wie Ausstattungsvariationen, Finanzierungsbedingungen oder individueller Kundenservice.<sup>115</sup> Vielmehr läßt sich argumentieren, daß strategische Allianzen nicht per se – wie Kartelle – auf Wettbewerbsbeschränkungen abzielen, sondern sich eher an der Erzielung von Effizienzvorteilen, z.B. durch die Einsparung von Transaktionskosten, oder der Verstärkung der eigenen Präsenz auf ausländischen Märkten orientieren.<sup>116</sup> Wenngleich in der Vergangenheit eine gewisse Skepsis insbesondere gegenüber horizontalen strategischen Allianzen herrschte, deren Ursprung in Deutschland unmittelbar in den hinter den Formulierungen des GWB stehenden Grundsätzen zu sehen ist,<sup>117</sup> sind in jüngster Zeit wesentlich geringere wettbewerbspolitische Bedenken gegenüber solchen Kooperationen zu beobachten, und das vor allem auf Märkten, die durch internationalen Wettbewerb und eine hohe Marktdynamik geprägt sind.<sup>118</sup>

Daraus ergibt sich, daß die Chancen zur Stärkung der Wettbewerbsposition durch das Eingehen strategischer Allianzen einerseits und das sich daraus ergebende wettbewerbspolitische Konfliktpotential andererseits eine sehr differenzierte Betrachtung von Allianzen erfordern und diese auch in der wettbewerbspolitischen Praxis eine entsprechende Behandlung erfahren sollten. Hinsichtlich des wettbewerbspolitischen Instrumentariums scheinen sowohl das GWB

---

<sup>114</sup> Vgl. *Hammes*, M. (1993), S. 497 oder *Kantzenbach*, E. (1994), S. 295f. Mit Kartellen ist besonders dann zu rechnen, wenn der Komplexitätsgrad des Produkts gering ist, nur sehr wenige Anbieter vorhanden sind und sich das betreffende Produkt in einer späten Phase seines Lebenszyklus befindet. Vgl. *Voigt*, S. (1993), S. 248.

<sup>115</sup> Vgl. *Hollmann*, H.H. (1992), S. 302f. Beispielhaft für eine horizontale strategische Allianz in der Automobilindustrie – aus der sich schließlich ein Gemeinschaftsunternehmen entwickelt hat – ist die Zusammenarbeit von Ford und Volkswagen zur Entwicklung und Produktion einer Großraumlimousine (Autoeuropa Automovais Limitada, Palmela, Portugal). Vgl. *Härtel*, H.-H. / *Jungnickel*, R. et al. (1996), S. 449.

<sup>116</sup> Vgl. *Hammes*, M. (1993), S. 497.

<sup>117</sup> Vgl. dazu etwa *Herdzina*, K. (1993), S. 111ff.

<sup>118</sup> Vgl. Monopolkommission (1992), Tz. 1199ff. sowie *Kantzenbach*, E. (1994), S. 295.

als auch das europäische Wettbewerbsrecht bereits jetzt dazu in der Lage, einen entsprechenden Rahmen zur Verfügung zu stellen, der grundsätzlich geeignet ist, die Möglichkeit der effizienzsteigernden Auswirkungen von strategischen Allianzen entsprechend zu berücksichtigen und wettbewerbsgefährdende Vorgehensweisen zu sanktionieren. Wünschenswert wäre im deutschen Wettbewerbsrecht allerdings eine stärkere Flexibilisierung des Kartellverbots, nicht zuletzt weil die Ausnahmetatbestände der §§ 2-7 GWB sehr speziell sind und durch ihre zeitliche Beschränkung (§ 11 GWB) zu kurz greifen. Im europäischen Wettbewerbsrecht kann diese Flexibilisierung relativ einfach durch den Erlass von zusätzlichen Gruppen- bzw. Einzelfreistellungen erreicht werden. Problematisch bleibt dagegen die Erfassung der Wettbewerbswirkungen von global agierenden strategischen Allianzen.<sup>119</sup>

Eine weitere Form der Zusammenarbeit von Unternehmen stellt das Eingehen eines Joint-Ventures bzw. die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens dar. Dabei ist unter einem Joint-Venture ein Gemeinschaftsunternehmen von zwei oder mehreren voneinander unabhängigen und rechtlich selbständigen Unternehmen zu verstehen, wobei ein inländisches Unternehmen mit mindestens einem ausländischen Partner kooperiert. Joint-Ventures bzw. Gemeinschaftsunternehmen sind rechtlich selbständig. Vor dem Hintergrund kürzerer Produktlebenszyklen und globalisierter Märkte erhöhen sich die Risiken innovativer Vorstöße. Neue Produkte müssen weltweit möglichst gleichzeitig eingeführt werden, und die Investitionen sollten sich schnell amortisieren.<sup>120</sup> Ziele von Joint-Ventures bzw. Gemeinschaftsunternehmen können daher sein, z.B. den Markteintritt eines (ausländischen) Partners zu ermöglichen, Know-How auszutauschen oder die Dauer der Sequenz von Forschung und Entwicklung bis zu Produktion und Vertrieb abzukürzen, grundsätzlich sind aber auch Wettbewerbsbeschränkungen im Sinne einer Kartellierung, des Mißbrauchs oder zur

---

<sup>119</sup> Vgl. *Hammes*, M. (1993), S. 498f. *Nagel* z.B. fordert die Einführung einer (neuen) Gruppenfreistellung im europäischen Wettbewerbsrecht zur Würdigung der sich verändernden Hersteller-Zulieferer-Beziehungen in der Automobilindustrie im Rahmen der durchgesetzten Anpassungsstrategien, wobei diese Gruppenfreistellung nicht nur auf die Automobilindustrie beschränkt bleiben soll, sondern auch Anwendung auf andere Branchen finden kann. Vgl. *Nagel*, B. (1992a), S. 100ff. Zu den Konsequenzen für die Wettbewerbspolitik siehe auch weiter unten.

<sup>120</sup> Vgl. *Meessen*, K.M. (1993), S. 901f. sowie *Hollmann*, H.H. (1992), S. 293.

Begründung einer marktmächtigen Stellung als Ziele denkbar.<sup>121</sup> Gemeinschaftsunternehmen sind im Gegensatz zu strategischen Allianzen i.d.R. institutionalisiert und einer gemeinsamen Leitung unterworfen.

Die wettbewerbspolitische Behandlung von Gemeinschaftsunternehmen fällt sowohl im deutschen Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen als auch im europäischen Wettbewerbsrecht in den Bereich der Unternehmenszusammenschlüsse. Im europäischen Wettbewerbsrecht wird eine Unterscheidung zwischen konzentrativen und kooperativen Gemeinschaftsunternehmen vorgenommen, wobei letztere aus dem Geltungsbereich der Fusionskontrollverordnung ausgenommen sind und als vertragliche Vereinbarung Art. 85 EG-Vertrag unterliegen.<sup>122</sup> Während konzentrativ Gemeinschaftsunternehmen nach Art. 2 (1) und (3) der Fusionskontrollverordnung (FusKontrVO) nur dann mit dem Gemeinsamen Markt für unvereinbar zu erklären sind, wenn sie die Entstehung oder Verstärkung einer marktbeherrschenden Stellung erwarten lassen, genügt bei kooperativen Gemeinschaftsunternehmen nach Art. 85 (1) EG-Vertrag bereits jedes Erwecken oder Bewirken einer Beschränkung des Wettbewerbs.<sup>123</sup> Dagegen findet sich eine derartige Unterscheidung im deutschen Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen nicht. Gemeinschaftsunternehmen unterliegen der Zusammenschlußkontrolle nach § 24 GWB mit Ausnahme der in § 24 Abs. 8 GWB beschriebenen Unternehmen, die gewisse Mindestgrößen unterschreiten. Bezüglich des wettbewerbsbeschränkenden Potentials von Gemeinschaftsunternehmen im Rahmen der betrachteten Anpassungsstrategien in der Automobilindustrie sei daher auf den folgenden Abschnitt verwiesen.

#### d) Unternehmenszusammenschlüsse und Unternehmenskonzentration

Wettbewerbsgefährdende Marktstrukturen entstehen bzw. werden verstärkt durch eine Zunahme der Unternehmenskonzentration, welche als Zusammenballung wirtschaftlicher Kräfte und damit verbunden als eine steigende wirtschaftliche Verfügungsmacht über Kapital, Produktionskapazitäten und Ar-

---

<sup>121</sup> Vgl. Wurche, S. (1994), S. 33.

<sup>122</sup> Vgl. Hammes, M. (1993), S. 498.

<sup>123</sup> Vgl. Meessen, K.M. (1993), S. 903f.

beitskraft verstanden werden kann.<sup>124</sup> Formale Ursachen von Konzentrationsveränderungen sind die Ereignisse

- Marktzutritte,
- Marktaustritte,
- Unternehmenszusammenschlüsse (Fusionen) und
- internes Unternehmenswachstum,

wobei diese Ursachen offensichtlich ihrerseits wiederum Folgen wirtschaftlicher und sonstiger Gegebenheiten sind, die diese Ereignisse vorteilhaft, notwendig oder möglich machen.<sup>125</sup> Die Unternehmenskonzentration kann horizontal, vertikal und konglomerat erfolgen.<sup>126</sup>

Aus wettbewerbspolitischer Sicht finden sich lediglich für den Bereich der Unternehmenszusammenschlüsse explizite Regelungen – wenngleich Marktein- und -austritte sowie internes Unternehmenswachstum mittelbar unter die Vorschriften für marktmächtige Unternehmen bzw. allgemeine Wettbewerbsbeschränkungen fallen können. Im deutschen Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen werden Unternehmenszusammenschlüsse durch die §§ 23, 23a, 24 und 24a GWB geregelt, für Zusammenschlüsse mit gemeinschaftsweiter Bedeutung gilt die europäische Fusionskontrollverordnung (Verordnung 4064/1989, FusKontrVO).

Die konzentrationsverändernden Wirkungen der Anpassungsstrategien der Unternehmen der Automobilindustrie sind wiederum in einem engen Zusammenhang mit den auszutauschenden Produkten zu sehen. Entsprechend den bisherigen Überlegungen sind folgende Entwicklungen zu erwarten:

- Im Bereich einfacher bis komplexer Teile und einfacher Komponenten, d.h. solcher Teile mit geringen Integrationsgraden von Logistik, Produktion sowie Forschung und Entwicklung, treten konzentrationserhöhende Ereignisse am wahrscheinlichsten ein. Neben den weltweit verfügbaren Produk-

---

<sup>124</sup> Vgl. *Anschütz*, H. (1973), S. 11.

<sup>125</sup> Vgl. Monopolkommission (1982), S. 195. Beispiele hierfür sind Größenvorteile bei Produktion, Forschung und Entwicklung, Vermarktung oder Finanzierung, bessere Anpassung an staatliche Rahmenbedingungen, Diversifikationsvorteile etc. Vgl. dazu auch *Kahl*, V. (1992), *Bühner*, R. (1990) oder *Feuerstack*, R. (1975).

<sup>126</sup> Vgl. Monopolkommission (1982), S. 13f.



tionsmöglichkeiten und der damit verbundenen Nutzung globaler Beschaffungsstrategien der Automobilhersteller spielen hier insbesondere Größenvorteile der Produktion eine Rolle, nicht zuletzt damit eventuelle Standortnachteile in Deutschland kompensiert werden können. In diesem Zusammenhang ist auch verstärkt mit Marktaustritten zu rechnen, die vor allem Kleinbetriebe betreffen, und es sind Zusammenschlüsse und Übernahmen zu erwarten. Dagegen sind wettbewerbspolitische Implikationen dieser Ereignisse eher nicht zu befürchten, da es sich bei den Herstellern dieser Teile i.d.R. um kleine bis mittlere Unternehmen handelt (§ 24 Abs. 8 GWB) und die Anbieterzahl bereits auf dem nationalen Markt relativ hoch ist, so daß auch eine Kartellierung nicht problemlos möglich sein wird. Lediglich bei vertikalen bzw. konglomeraten Übernahmen, an denen Großunternehmen beteiligt sind, können Zweifel angebracht sein, wobei dieser Fall in § 24 Abs. 8 Nr. 2 GWB explizit erfaßt wird.<sup>127</sup>

- Bei den Herstellern komplexer Komponenten werden nur mäßige Konzentrationstendenzen in dem Sinne vermutet, daß sich die tatsächliche Anbieterzahl auf dem nationalen Markt reduziert. Zwar läßt sich eine Reihe von Übernahmen deutscher Zulieferer durch ausländische Käufer feststellen, die jedoch überwiegend dem Ziel dienen, die Marktpräsenz auf dem deutschen bzw. europäischen Markt unter Fortführung des übernommenen Unternehmens zu erhöhen. Wettbewerbswirkungen können sich dann allerdings durch eine zunehmende wirtschaftliche Verflechtung der weltweit tätigen Anbieter und der damit verbundenen Erhöhung ihrer wirtschaftlichen Macht ergeben. Gleichwohl erscheinen wettbewerbspolitische Bedenken aufgrund der Anbieterzahl insgesamt sowie des diesen Anbietern gegenüberstehenden Machtpotentials der Automobilhersteller i.d.R. nicht angebracht zu sein.
- Der Bereich der System- und Modulhersteller ist bereits geprägt durch eine geringe Anzahl relativ großer Unternehmen. Festzustellen sind hier weniger

---

<sup>127</sup> Vgl. DGM (1994), S. 39f. sowie Voigt, S. (1993), S. 248. Im Vergleich zu komplexen Komponenten, bei denen die Umsatzanteile der jeweils größten drei Unternehmen in den vergangenen Jahren bei rund 40% gelegen haben, lag dieser Anteil bei einfachen Preß-, Zieh- und Stanzteilen bei lediglich gut 5%, allerdings mit steigender Tendenz. Vgl. Monopolkommission (1996), Anlagenband, S. 170f., 185.

komplette Übernahmen oder Zusammenschlüsse, sondern vielmehr der Zukauf einzelner Fertigungsbereiche von Konkurrenten zur Vervollständigung der eigenen Kompetenz und im Hinblick auf die Präsenz auf ausländischen Märkten. Aus wettbewerbspolitischer Sicht ist die Gefahr der Entstehung oder Verstärkung marktbeherrschender Stellungen auf diesem Gebiet am größten.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß die betrachteten Anpassungsstrategien in der deutschen Automobilindustrie durchaus zu einer Erhöhung der Anbieterkonzentration führen, wobei wettbewerbspolitische Bedenken in den meisten Fällen nicht angebracht sind. Dieses Ergebnis wird auch durch die Entscheidungspraxis des Bundeskartellamtes und der Europäischen Kommission bestätigt: So wurden selbst Übernahmen, die eindeutig zu der Entstehung einer marktbeherrschenden Stellung geführt haben, mit Blick auf den gemeinsamen Markt sowie Marktzutritte potentieller Wettbewerber aus dem außereuropäischen Ausland genehmigt.<sup>128</sup> Es wird jedoch auch deutlich, daß sich die Entscheidungen des Bundeskartellamtes regelmäßig strenger an den verschiedenen Kriterien bezüglich der Entstehung einer marktbeherrschenden Stellung orientieren, als dies bei der Europäischen Kommission der Fall ist. Die Unternehmen neigen daher häufig dazu, mit Hinweis auf die Zwischenstaatlichkeit die nationale Kartellbehörde zu umgehen, nicht zuletzt weil eine eindeutige Abgrenzung der Zuständigkeiten einerseits und der in die Prüfung einzubeziehenden Marktgrenzen andererseits fehlt.<sup>129</sup> Tabelle D-3 zeigt eine Auswahl bedeutender Übernahmen und Zusammenschlüsse in der Automobilindustrie.

Weitherhin kann der Verkauf bisher bei den Automobilherstellern integrierter Fertigungsbereiche an entsprechende Zulieferunternehmen beobachtet werden, worin sowohl das Bestreben der Automobilhersteller zur Reduktion ihrer Fertigungstiefe zum Ausdruck kommt als auch Tendenzen der Entwicklung einzelner Zulieferunternehmen zu Modul- und Systemlieferanten deutlich werden. Schließlich läßt sich insgesamt eine Internationalisierung im Bereich der

---

<sup>128</sup> Vgl. o.V. (1995g), S. 213ff.

<sup>129</sup> Vgl. dazu etwa Dreher, M. (1995), S. 904ff. So wurde eine Berücksichtigung potentiellen Wettbewerbs bzw. die Einbeziehung europäischer Märkte oder des Weltmarkts in der wettbewerbsrechtlichen Praxis in Deutschland bisher abgelehnt.

Tabelle D-3

**Genehmigungen und Untersagungen ausgewählter Übernahmen  
und Zusammenschlüsse in der Automobilindustrie**

<b>Beteiligte Unternehmen</b>	<b>Jahr</b>	<b>Produkte</b>	<b>Entscheidung</b>
1. Daimler Benz AG 2. AMG Motorenbau- und Entwicklungsgesellschaft mbH	1996	1. Pkw, Nfz, Busse etc. 2. Volltuning und Sonderausstattungen für Mercedes-Benz-Fahrzeuge	Keine Veränderung der bisherigen Marktpositionen; Genehmigung durch das Bundeskartellamt erteilt.
1. Robert Bosch GmbH 2. Allied Signal Inc., USA Geschäftsbereich Hydraulische Bremsen	1996	1. Zulieferteile, Telekommunikation, etc. 2. Zulieferteile für Luftfahrt, Automobilindustrie, Maschinenbau	Genehmigung durch die EU-Kommission erteilt; keine wesentliche Veränderung der Marktposition (50% MA bei ABS) von Bosch; Disziplinierung durch Nachfragemacht der Automobilhersteller.
1. Mercedes-Benz AG 2. Karl Kässbohrer Fahrzeugwerke GmbH	1995	1. Personenkraftwagen, Nutzfahrzeuge, Busse etc. 2. Busse und Spezialfahrzeuge	Genehmigung durch die EU-Kommission trotz Entstehung einer marktbeherrschenden Stellung; Potentieller Wettbewerb durch ausländische Anbieter zur Disziplinierung ausreichend.
1. T & N plc., GB 2. Kolbenschmidt AG	1995	1. Gleitlager, Bremsbeläge und Dichtungen, Kolben und Kolbenringe 2. Kolben, Gleitlager und Pumpen für Motoren	Untersagung durch das Bundeskartellamt; Entstehung einer marktbeherrschenden Stellung und einer überragenden Finanzkraft gegenüber dem nächstgrößten Wettbewerber
1. Fahrradfabrik Friedrichshafen AG 2. Allison Transmission Division (GM Corp., USA)	1993	1. Antriebs-, Lenkungs- und Fahrwerkstechnik 2. Automatische Getriebe für Lkw	Untersagung durch das Bundeskartellamt; Entstehung einer überragenden Marktstellung auf dem Inlandsmarkt
1. Kaliko GmbH 2. J.H. Bennecke AG	1993	1. Kunststoffteile und -folien 2. Halbzeug- und Fertigteile aus Kunststoff für Kfz-Innenausstattung	Genehmigung durch die EU-Kommission erteilt; trotz marktmächtiger Stellung in Deutschland nur geringe Marktanteile in anderen Ländern.

Quelle: Eigene Darstellung.

Kooperationen, Übernahmen und Zusammenschlüsse feststellen. Tabelle D-4 zeigt dies für den Bereich der Fahrzeuginnenausstattung in den Jahren 1995 und 1996.

Tabelle D-4

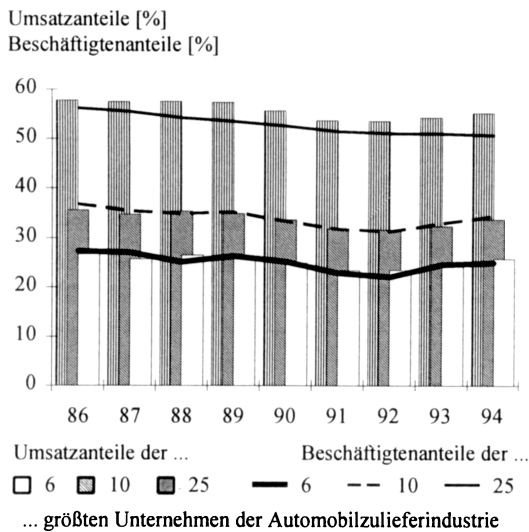
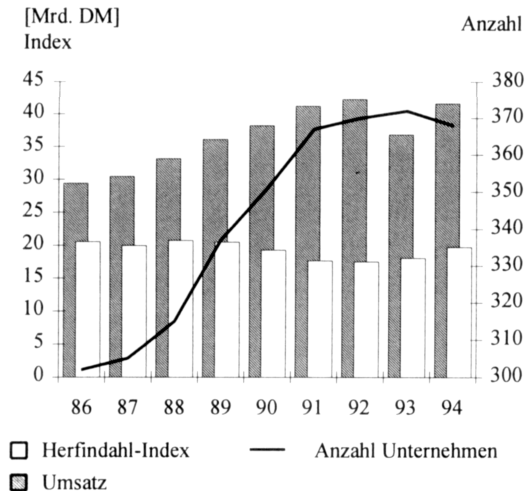
**Kooperationen von Fahrzeuginnenausstatlern in den Jahren 1995 und 1996**

Kooperationspartner	Jahr	Kooperationsart
Donelly, USA / Hohe, D	1995	Übernahme durch Donelly; Fokus auf Kfz-Spiegel
Magna, Can / Eybl, A	1995	Übernahme durch Magna; Fokus auf Bodenauskleidung
Johnson Controls, USA / Roth Frères, F	1995	Übernahme durch Johnson zur Integration von Sitz- und Innenraumkompetenz
Automotive Industries, USA / Plastifol, D	1995	Übernahme durch AI zur Ergänzung der europäischen Präsenz
Lear Seating, USA / Automotive Industries, USA	1995	Übernahme durch Lear zur Vervollständigung der Innenraumkompetenz
Magna, Can / Marley, GB	1995	Übernahme durch Magna zur Ergänzung der europäischen Präsenz
Sommer Allibert, D/F / Kunststofffertigung von Mercedes-Benz, D	1995	Übernahme durch Sommer Allibert; Festigung der europäischen Marktführerschaft
Becker Group, USA / Gebr. Happich GmbH, D	1996	Übernahme durch Becker zum Aufbau europäischer Präsenz und zur Vervollständigung der Technologiepalette
Lear Corp., USA / Masland Corp., USA	1996	Übernahme durch Lear; Fokus auf Bodenauskleidung und akustische Dämmstoffe

Quelle: O.V. (1996f), S. 58; eigene Darstellung.

Während die bisherigen Überlegungen auf eine Zunahme der Konzentration in der Automobil- und Automobilzulieferindustrie hindeuten und zudem auf bestimmten Gebieten eine eingehende wettbewerbspolitische Beobachtung nicht auszuschließen ist, liefert die empirische Betrachtung der Konzentrationsentwicklung in der deutschen Automobilzulieferindustrie ein anderes Bild:

Hier läßt sich zumindest keine Zunahme der Konzentration feststellen, und auch die Anzahl der Anbieter hat in der Vergangenheit eher zugenommen.



Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 4-4.3.2, verschiedene Jahrgänge; eigene Darstellung.

Abbildung D-2: Konzentrationsentwicklung in der Automobilzulieferindustrie

Abbildung D-2 zeigt die Entwicklung der Umsätze, der Anbieterzahl, der Umsatz- und Beschäftigtenanteile der 6, 10 und 25 größten Unternehmen sowie des Herfindahl-Indexes in der Automobilzulieferindustrie nach der Abgrenzung des statistischen Bundesamtes (SYPRO 3314, früheres Bundesgebiet).<sup>130</sup>

Die Ursachen dieses Widerspruchs sind dabei unmittelbar in den Eigenschaften der Erhebung der konzentrationsstatistischen Daten durch das Statistische Bundesamt zu sehen. Die Abgrenzung der Daten nach Unternehmen berücksichtigt nämlich nur solche Unternehmen, deren wirtschaftlicher Schwerpunkt auf dem Gebiet der Automobilzulieferung liegt, d.h. Firmen wie z.B. die Mannesmann AG (1993: 8 Mrd. DM Umsatz mit Kfz-Zulieferungen, was 27% des Gesamtumsatzes entspricht), die Siemens AG (3,2 Mrd. DM, 4%) oder die Bayer AG (4,1 Mrd. DM, 9%), die erhebliche Umsätze mit Kfz-Zulieferungen erwirtschaften, sowie deren Beteiligungen und Kooperationen werden in dieser Zusammenstellung nicht berücksichtigt. Darüber hinaus werden lediglich rechtlich selbständige Einheiten erfaßt, somit finden wirtschaftliche und kapitalmäßige Verflechtungen keinen Eingang, und schließlich kann sich aufgrund der Erhebungsmethodik die Zusammensetzung der in der Branche Automobilzulieferindustrie erfaßten Unternehmen ändern, ohne daß dies aus den Werten zu entnehmen wäre: Es ist keine Zuordnung der in der jeweils vorhergehenden Periode erfaßten Unternehmen zu denen der aktuellen Periode möglich. Im Extremfall könnte dies die Erfassung eines komplett neuen Unternehmenssamples in den jeweiligen Erhebungszeiträumen bedeuten. Zusammenfassend ist daraus zu folgern, daß die konzentrationsstatistischen Daten auf Branchenebene für die Ableitung wettbewerbspolitischer Konsequenzen nicht geeignet sind und die weiter oben dargestellten Konzentrationsdaten auf Produktebene infolge einer grundsätzlich ähnlichen Erhebungsmethodik – obwohl sie differenziertere und im Vergleich zu der hier dargestellten Argumentation konforme Ergebnisse liefern – ebenfalls nur eine bedingte Eignung besitzen. Dieser Zustand wird auch von der Monopolkommission angemahnt, die zu dem Ergebnis kommt, „daß die amtliche Statistik nicht in der Lage ist, die bestehenden Marktstrukturen wirklichkeitsnah abzubilden“<sup>131</sup>, und es wird die Öffnung der

<sup>130</sup> Zur Bedeutung und Aussagekraft der einzelnen Konzentrationsmaße vgl. z.B. Monopolkommission (1996), Anlagenband, S. 4ff.

<sup>131</sup> Monopolkommission (1996), Tz. 330, S. 144.

amtlichen Statistik für externe Datenquellen vorgeschlagen.<sup>132</sup> Dies erscheint um so dringlicher, wenn man berücksichtigt, daß einerseits die Branchenabgrenzung „Automobilzulieferindustrie“ bei der vorhandenen Produktkomplexität in der Automobilindustrie nur einen Teil der Unternehmen repräsentiert, die tatsächlich in Liefer- und Leistungsbeziehungen zu den Automobilherstellern stehen, und andererseits detaillierte Kenntnisse der Marktstrukturen nicht nur auf dem Gebiet der Zusammenschlußkontrolle von Bedeutung sind, sondern auch bei der Mißbrauchsaufsicht in wettbewerbsgefährdenden Marktstrukturen – also insgesamt in weiten Bereichen der wettbewerbsrechtlichen Praxis – eine wesentliche Rolle spielen. Darüber hinaus müssen solche Entwicklungen auch immer stärker in einem gesamteuropäischen Zusammenhang gesehen werden, wobei gerade die ausschließlich amtliche Datenerhebung zur (Markt-) Strukturbeschreibung vor diesem Hintergrund als schier unmöglich erscheint.

### *3. Konsequenzen für die Wettbewerbspolitik*

#### *a) Anpassungsbedarf des deutschen Wettbewerbsrechts*

Dem deutschen Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, das seit seiner Einführung am 25.07.1957 durch fünf Novellen an Klarheit verloren hat, kann im Hinblick auf sich verändernde Produktionsmethoden und Unternehmensbeziehungen sowie eine zunehmende Globalisierung der Wirtschaft allgemein ein Reformbedarf nicht abgesprochen werden.

Auch im Hinblick auf die Veränderungen der Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen in der Automobilindustrie läßt sich dies feststellen. Im GWB ist – abgesehen vom Verbot der Preisbindung – kein generelles Verbot vertikaler Beschränkungen vorgesehen, obwohl § 18 GWB neben den §§ 15 und 20 GWB als *lex specialis* zur Erfassung von vertraglichen Vereinbarungen mit Vertikalbezug angelegt ist. Allerdings könnte diese Vorschrift des § 18 GWB

---

<sup>132</sup> Vgl. Monopolkommission (1996), Tz. 330f., S. 144. Als Ursache wird neben verschiedenen systematischen Einschränkungen und Verzerrungen ebenfalls die Erfassung der Unternehmen im Sinne kleinster rechtlicher Einheiten angeführt, die die Existenz von Konzernen vernachlässigt.

als Bruch der Verfahrenssystematik in Bezug auf vertragliche Wettbewerbsbeschränkungen angesehen werden, die zudem eine Lücke zum europäischen Wettbewerbsrecht eröffnet: Während die §§ 1, 15 und 20 GWB ein Verbot mit Ausnahmeregelungen formulieren, das auch in Art. 85 EG-Vertrag festgeschrieben ist, legt § 18 GWB nur eine Mißbrauchsaufsicht fest, welche sich an bestimmten Kriterien orientiert, die allerdings nicht quantifiziert werden. Da vertikale Vereinbarungen zwischen Herstellern und ihren Zulieferern im deutschen Recht also nicht generell verboten sind und mißbräuchliche Auswirkungen solcher Vereinbarungen durch die §§ 15ff. und 26 Abs. 2 GWB erfaßt werden, besteht abgesehen von einer Straffung, die insbesondere die Frage nach einer Abgrenzung der vorrangigen Anwendung von § 18 GWB bzw. § 26 II GWB betrifft, kein Anlaß, Veränderungen oder Ergänzungen dieser Vorschriften bezüglich vertikaler Vereinbarungen vorzunehmen.<sup>133</sup>

Dagegen ist vor dem Hintergrund der vorhergehenden Ausführungen hinsichtlich der Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen in der Automobilindustrie jedoch ein Anpassungsbedarf in den folgenden Bereichen auszumachen:

1. Auf dem Gebiet der Vorschriften bezüglich wettbewerbsbeschränkenden Verhaltens, §§ 1 ff. GWB. Während die Aufrechterhaltung eines allgemeinen Kartellverbots unstrittig ist, erscheint eine Flexibilisierung der Ausnahmetatbestände bezüglich Unternehmenskooperationen – auch im Hinblick auf eine Harmonisierung des deutschen mit dem europäischen Wettbewerbsrecht – dringend geboten. Eine zunehmende Internationalisierung von Vereinbarungen zwischen Unternehmen verdeutlicht zudem die Notwendigkeit der stärkeren Berücksichtigung globaler Wettbewerbswirkungen. Als mögliche Lösung bietet sich eine Verallgemeinerung insbesondere des § 5 GWB – durchaus im Sinne des bisherigen Rationalisierungsgedankens – bzw. die Umgestaltung der §§ 2-7 GWB an, die dem Tatbestand der Unternehmenskooperation entsprechenden Raum verschafft, und zwar konform zu Art. 85 (1) EG-Vertrag. Allerdings ist abweichend vom europäischen Recht nach wie vor eine Unterscheidung zwischen horizontalen und vertikalen Kooperationen bzw. Vereinbarungen beizubehalten. Darüber hinaus sollte die Beteiligung von Großunternehmen weiterhin generell einer

---

<sup>133</sup> Vgl. Hammes, M. (1994), S. 195ff.



Mißbrauchsaufsicht unterstellt, aber nicht von vorneherein außerhalb von Rationalisierungszwecken untersagt werden. In diesem Zusammenhang ist auch die zeitliche Einschränkung der Genehmigung des § 11 GWB zu überdenken. Gleichzeitig bietet eine konsequente extraterritoriale Anwendung der nationalen Rechtsvorschriften nach dem Inlandskonzept die Möglichkeit, eine globale Wettbewerbskontrolle zu realisieren. Hier erhält die nationale Wettbewerbsbehörde auf der Basis bi- und multilateraler Abkommen die Befugnis, gegen alle Wettbewerbsbeschränkungen vorzugehen, die sich im Inland auswirken, auch wenn sie auf Vorgängen im Ausland beruhen bzw. von Unternehmen mit Sitz im Ausland verursacht werden.<sup>134</sup>

2. Im Bereich der Mißbrauchsaufsicht über marktbeherrschende, marktstarke und überlegene Unternehmen, §§ 22, 26 II und 26 IV GWB. Die im deutschen Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen vorgesehene zweistufige Vorgehensweise bezüglich der Mißbrauchsaufsicht bei marktbeherrschenden bzw. marktstarken Unternehmen sowie das Diskriminierungsverbot für marktstarke bzw. überlegene Unternehmen erweisen sich in Verbindung mit quantitativen Vermutungsregeln vor dem Hintergrund der vorherigen Ausführungen zunächst als unsinnig. Regelmäßig wird nämlich von den Kartellbehörden die Marktbeherrschung im Rahmen der Mißbrauchsaufsicht in einer Ex-post-Betrachtung festgestellt und nicht umgekehrt, wie es das Gesetz vorsieht.<sup>135</sup> Anschaulich wird dieses Problem auch dadurch, daß die

---

<sup>134</sup> Vgl. Monopolkommission (1992), Tz. 1127. Das Inlandskonzept ist im GWB und im US-amerikanischen Antitrustrecht verankert und wird auch vom EuGH für die Anwendung des EU-Wettbewerbsrechts bestätigt. Ein aktuelles Beispiel für eine solche Vorgehensweise stellt die Intervention der EU-Kommission gegen den Zusammenschluß von Boeing und McDonnell Douglas in den USA dar. Vgl. o.V. (1997): EU billigt Fusion von Boeing und McDonnell Douglas, in: FAZ, 24.07.1997, Nr. 169, S. 1.

<sup>135</sup> Hinter der Regelung im GWB steht die Überlegung, daß bestimmte marktstrukturelle Gegebenheiten die Voraussetzungen für Machtdifferenzen und damit für Mißbrauch sind. Daher sind zunächst die Marktstrukturen zu ermitteln, die ein mißbräuchliches Vorgehen einzelner Marktteilnehmer ermöglichen, und sodann ist der Mißbrauch nachzuweisen. Das Gesetz unterscheidet dabei zwischen marktbeherrschenden Unternehmen (§ 22 GWB), marktstarken Unternehmen (§ 26 II GWB) und Unternehmen mit überlegener Marktmacht gegenüber kleinen und mittleren Wettbewerbern (§ 26 IV GWB), wobei lediglich für marktbeherrschende Unternehmen quantitative Vermutungstatbestände explizit festgeschrieben sind.

Kartellbehörden zum eigentlichen Nachweis von Mißbrauch im Einzelfall die Gegebenheiten des relevanten Marktes zu überprüfen haben und somit i.d.R. auf die Produktebene zurückgreifen. Hier existiert aber durchaus eine Verbindung zwischen Wertschöpfungskomplexität und Unternehmensgröße sowie der Anzahl der Marktteilnehmer. So kann im Fall komplexer Module und Systeme der aufgrund quantitativer Kriterien zu vermutende Mißbrauch faktisch durch das gegenseitige Abhängigkeitsverhältnis der Unternehmen weitgehend ausgeschlossen werden. Darüber hinaus hat sich gezeigt, daß bereits relative Marktmacht – z.B. durch die unterschiedliche Ausprägung des Vertragsinteresses bei den beteiligten Parteien – zur Durchsetzung mißbräuchlicher Vorgehensweisen ausreicht und diese relative Marktmacht nicht zwangsläufig von der Unternehmensgröße abhängig ist. Eine Veränderung der Vorschriften des GWB ist daher in der Weise anzustreben, daß unmittelbar der Mißbrauch einer entsprechenden Marktstellung sanktioniert wird und nicht aufgrund der Marktstellung bereits Mißbrauch vermutet wird. Auf diesem Weg werden die quantitativen Vermutungstatbestände für eine marktbeherrschende Stellung überflüssig. Grundsätzlich könnte daher sogar auf eine Unterscheidung zwischen Marktbeherrschung und relativer Marktmacht verzichtet werden, wobei die Regelungen zur Mißbrauchsaufsicht bei relativer Marktmacht insgesamt als ausreichend anzusehen sind.<sup>136</sup> Schließlich scheint eine Harmonisierung des deutschen und europäischen Wettbewerbsrechts im Hinblick auf die Behandlung potentiellen Wettbewerbs – auch im Ausland – bei solchen marktstrukturellen Konstellationen erforderlich.

3. Auf dem Gebiet der Zusammenschlußkontrolle, § 23, 24 GWB. Anders als bei der Mißbrauchsaufsicht orientieren sich die qualitativen Aufgreifkriterien bei der Zusammenschlußkontrolle an der zukünftigen Marktentwicklung. In diesem Zusammenhang steht einer Beibehaltung dieser Kriterien, bei denen vor allem der Marktanteilsbezug von wesentlicher Bedeutung ist, nichts

---

<sup>136</sup> Einschränkung ist in diesem Zusammenhang jedoch anzumerken, daß von der Streichung der in § 22 III GWB festgeschriebenen marktanteilsbezogenen Vermutung eine negative Signalwirkung in Richtung einer Absenkung des Wettbewerbsschutzes ausgehen könnte und den Kartellbehörden und Gerichten diese Kriterien als Anhaltspunkt und Argumentationshilfe verlorengehen würden. Vgl. *Schmidt*, I. (1997), S. 642.

entgegen, allenfalls eine Erhöhung bzw. Flexibilisierung der Aufgreifschwelle kann diskutiert werden. Hinsichtlich der Harmonisierung mit europäischen Vorschriften sollte ähnlich der Mißbrauchsaufsicht die Behandlung potentiellen Wettbewerbs festgeschrieben werden, und die Zuständigkeiten der nationalen bzw. europäischen Kartellbehörden sind vor dem Hintergrund des Territorialprinzips in ihrem Verfahrensablauf eindeutiger zu regeln.<sup>137</sup> Schließlich erscheint eine Harmonisierung der Regelungen bezüglich Gemeinschaftsunternehmen und Joint-Ventures erforderlich.

Die Bundesregierung plant – nach einer Ankündigung im Jahreswirtschaftsbericht 1995 – eine umfassende Novellierung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, um eine Stärkung des Wettbewerbsprinzips im Hinblick auf neue Anforderungen zu erreichen. Gleichzeitig soll das deutsche Recht mit dem europäischen Recht harmonisiert werden.<sup>138</sup> Nach der Veröffentlichung der Eckpunkte einer 6. GWB-Novelle im Frühjahr 1996<sup>139</sup> löst sich der im Sommer 1997 vorgelegte Referentenentwurf deutlich von der bisherigen Ausgestaltung des GWB: Das Gesetz wird neu geordnet und wettbewerbspolitisch überholte Vorschriften werden gestrichen (z.B. Freistellungsregelungen für Export- und Importkartelle), die Vorschriften über die Zusammenschlußkontrolle erfahren eine völlige Neuformulierung. Insgesamt ist die Reform des GWB nicht als Änderungsgesetz ausgestaltet, sondern als Reformgesetz, verbunden mit einer Neufassung des GWB.<sup>140</sup>

Der Entwurf zur Reform des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen bestätigt die auf der Grundlage der vorhergehenden Überlegungen gewonnenen

---

<sup>137</sup> Zwar existiert eine (eindeutige) Abgrenzung der Zuständigkeiten im Bereich der Zusammenschlußkontrolle durch die Ausgestaltung der Aufgreifkriterien, die Vorgehensweise bei der Regelung in besonderen Fällen mit Rückwirkungen auf den nationalen Markt entspricht in der Praxis aber eher einer informellen, stillschweigenden Übereinkunft zwischen der EU-Kommission und den deutschen Kartellbehörden. Beispielsweise hierfür der Fall Kässbohrer - Mercedes-Benz AG. Vgl. o.V. (1995g), S. 213f.

<sup>138</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft (1997b), S. 1. Zu den Vorteilen einer solchen Harmonisierung sowie zu Vorbehalten vgl. Schmidt, I. (1997), S. 637f. sowie Monopolkommission (1996), S. 389ff.

<sup>139</sup> Vgl. o.V. (1996e), S. 359f. Dazu auch: Dreher, M. (1995), S. 881ff.

<sup>140</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft (1997b), S. 2.

Erkenntnisse. Hinsichtlich der identifizierten Anpassungsbereiche finden sich folgende Regelungen:<sup>141</sup>

- Die Unterscheidung zwischen horizontalen und vertikalen Wettbewerbsbeschränkungen wird beibehalten. Vertikale Wettbewerbsvereinbarungen unterliegen weiterhin einer Mißbrauchsaufsicht, sind aber – abgesehen vom Preisbindungsverbot – generell zulässig.
- Das allgemeine Kartellverbot bezieht sich als echtes Kartellverbot wie Art. 85 EG-Vertrag bereits auf den Abschluß von Kartellverträgen, die Ausnahmen vom Kartellverbot werden überarbeitet und teilweise gestrichen (Wegfall der §§ 2, 3, 6 und 7 GWB). Über die dann geregelten Fälle hinaus wird eine ergänzende Freistellungsklausel eingeführt, die einen klar konturierten, nach wettbewerblichen Kriterien abgegrenzten Rahmen schafft, der es ermöglicht, Unternehmenskooperationen unter bestimmten Voraussetzungen vom Kartellverbot freizustellen. Die zeitliche Befristung wird von bisher drei auf fünf Jahre ausgeweitet.<sup>142</sup>
- Im Bereich der Mißbrauchsaufsicht wird zwar der bisherige Marktbeherrschungsbegriff beibehalten, allerdings werden die Marktbeherrschungsvermutungen für die Mißbrauchsaufsicht gestrichen. Zusätzlich wird das Kriterium der „Berücksichtigung des tatsächlichen oder potentiellen Wettbewerbs durch innerhalb und außerhalb des Geltungsbereichs dieses Gesetzes ansässige Unternehmen“ in die Marktbeherrschungsdefinition aufgenommen. Die Vorschriften zur Mißbrauchsaufsicht bei relativer Marktmacht werden beibehalten.
- Die Zusammenschlußkontrolle wird als eigenständiger Bereich geregelt und hält inhaltlich weitgehend an den bisherigen Regelungen fest, insbesondere gilt dies für den materiellen Prüfungsmaßstab „Entstehung und Verstärkung von Marktbeherrschung“. Die Ministererlaubnis wird beibehalten. Gleichzeitig findet eine Anpassung an die europäische Fusionskontrollverordnung

---

<sup>141</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft (1997a).

<sup>142</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft (1997a), § 7, S. 3 sowie Bundesministerium für Wirtschaft (1997b), S. 8f.

statt. Das Territorialprinzip bleibt über die Aufgreifkriterien explizit festgeschrieben.

Dem Entwurf ist in der vorliegenden Form vor dem Hintergrund dieser Untersuchung eine gelungene Neuordnung des deutschen Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen zu attestieren, der in seinen Grundzügen durchaus bewährte Regelungen fortschreibt und die Grundlage eines modernen Wettbewerbsrechts zu bilden vermag. Positiv zu vermerken ist insbesondere, daß im Gegensatz zum europäischen Recht eine allgemeine Öffnungsklausel fehlt (Art. 85 Abs. 3 EG-Vertrag: „Förderung des technischen oder wirtschaftlichen Fortschritts“), die als eine industriepolitische oder gemeinwohlorientierte Öffnung verstanden werden könnte.<sup>143</sup> Das deutsche Wettbewerbsrecht bleibt damit ein deutlich abgegrenzter und auf klar definierten Grundlagen basierender eigenständiger Regelungsbereich wirtschaftlicher Aktivitäten, der weiterhin selbständig und parallel zu industriepolitischen Eingriffsmöglichkeiten angesiedelt ist.

Die Ausgestaltung der Mißbrauchsvorschriften bei bestimmten marktstrukturellen Konstellationen bietet jedoch weiterhin Anlaß zu Kritik. Zumindest aus theoretischer Sicht ließe sich auf die fortgeführte Unterscheidung zwischen „allgemeinem“ und „marktstrukturabhängigem“ Mißbrauch verzichten, da Mißbrauch immer bestimmte strukturelle Gegebenheiten voraussetzt. Weiterhin problematisch bleiben die zur Anwendung kommenden Verfahren zum Nachweis des Mißbrauchs.<sup>144</sup> Zwar ist zunächst das Ergebnis des Gesetzgebungsverfahrens abzuwarten, d.h. die Ausgestaltung des dann geltenden Wettbewerbsrechts, und schließlich wird erst die wettbewerbspolitische Praxis eine abschließende Beurteilung der Novellierung ermöglichen.

### b) Europäische Regelungen

Im Gegensatz zum deutschen Recht ist die Beurteilung von Vereinbarungen zwischen Herstellern und Zulieferern im europäischen Wettbewerbsrecht nicht

---

<sup>143</sup> Vgl. auch Bundesministerium für Wirtschaft (1997b), S. 8f.

<sup>144</sup> Vgl. Herdzina, K. (1993), S. 213ff.

geeignet, die veränderten Formen der Zusammenarbeit vollständig zu erfassen, sondern sie ist insgesamt „zu eng“ ausgestaltet. Insbesondere die in der Kooperationsbekanntmachung aufgeführten Kooperationen sind nach Art und Umfang des Kooperationsgegenstandes nicht zur vollständigen Charakterisierung einer modernen Zulieferbeziehung in der Lage. Auch die Freistellungen für Gruppen von Alleinvertriebs- und Alleinbezugsvereinbarungen (Verordnung 1983/1983 und 1984/1983 EWG)<sup>145</sup> sind nicht geeignet, da sie in erster Linie auf den Vertrieb von Fertigprodukten bzw. Endgeräten über Absatzmittler an den Endverbraucher abzielen. Anwendbar auf Zulieferbeziehungen dagegen ist die Freistellung von Spezialisierungsvereinbarungen (Verordnung 417/1985 EWG).<sup>146</sup> Zu beachten ist, daß in der Freistellungsverordnung für Spezialisierungsvereinbarungen wesentliche Merkmale einer komplexen Zulieferbeziehung (z.B. wechselseitige Abhängigkeiten) nicht berücksichtigt werden und die in der Verordnung festgeschriebenen Größenkriterien in einer Zulieferbeziehung, insbesondere in der Automobilindustrie, i.d.R. weit überschritten werden. Gleichfalls ungeeignet für eine umfassende Berücksichtigung der sich verändernden Zulieferbeziehungen erscheint die für den Bereich der Forschung und Entwicklung erlassene Gruppenfreistellung (VO 418/1985 EWG), wenngleich diese Verordnung insgesamt weiter ausgestaltet ist.<sup>147</sup> Ein wesentlicher Teil der Veränderungen der Zulieferbeziehungen – insbesondere die Verringerung der Anzahl direkter Zulieferer –, die durchaus dazu geeignet sind, zu einer Verbesserung der Warenerzeugung oder -verteilung sowie zur Förderung des technischen und wirtschaftlichen Fortschritts durch Rationalisierung unter angemessener Beteiligung der Verbraucher an dem entstehenden Gewinn beizutragen, ist also nicht vom Kartellverbot des Art. 85 Abs. 1 EG-Vertrag ausgenommen.<sup>148</sup>

---

<sup>145</sup> Vgl. *Hammes*, M. (1994), S. 197.

<sup>146</sup> Die Spezialisierung ist im Bereich der Automobilindustrie darin zu sehen, daß die Modul- oder Systemzulieferer ihre Produkte an den Automobilhersteller liefern, der diese unverändert zu einem Endprodukt zusammenfügt. Vgl. *Hammes*, M. (1994), S. 197.

<sup>147</sup> Siehe dazu VO 417/1985, Art. 3. Gesamtumsatz der beteiligten Unternehmen kleiner als eine Milliarde ECU. Vgl. auch VO 418/1985 Art. 1 ff.

<sup>148</sup> Vgl. *Nagel*, B. (1992a), S. 112.

Zur Ergänzung des europäischen Wettbewerbsrechts wird daher von *Nagel* der Erlass einer Verordnung zur Freistellung von Gruppen von Vereinbarungen zwischen Herstellern und Zulieferern vorgeschlagen, die eine Alleinbeschaffung durch den Hersteller vorsehen.<sup>149</sup> Als Vorlage für diese Freistellung kann die Verordnung 418/1985 EWG (Forschung und Entwicklung) dienen. Diesem Vorschlag ist vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse zuzustimmen.<sup>150</sup> Von zentraler Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch die Ausgestaltung einer entsprechenden Mißbrauchsaufsicht, die der Kommission die Möglichkeit verschafft, den Vorteil der Gruppenfreistellung nach einer entsprechenden Einzelfallprüfung zu entziehen, sofern Wettbewerbswirkungen festgestellt werden, die mit Art. 85 Abs. 3 EG-Vertrag unvereinbar sind.<sup>151</sup> Berücksichtigt werden sollten auch hier wiederum die Überlegungen zur Bedeutung relativer Marktmacht.

Dagegen sind die Regelungen sowie die Entscheidungspraxis der Kommission hinsichtlich des Mißbrauchs einer marktbeherrschenden Stellung bei konsequenter Anwendung als ausreichend anzusehen. Problembehaftet sind – wie im deutschen Recht – die Verfahren zum Nachweis des Mißbrauchs.<sup>152</sup>

Gleiches läßt sich grundsätzlich für den Bereich der Zusammenschlußkontrolle feststellen. Allerdings existiert im europäischen Wettbewerbsrecht eine Diskrepanz bei der Behandlung von Gemeinschaftsunternehmen und Joint-Ventures, die sich insbesondere auf den Verfahrensablauf bezieht. Während konzentrierte Gemeinschaftsunternehmen unter die Regelungen der Fusionkontrollverordnung fallen und das Verfahren damit streng fristgebunden ist, unterliegen kooperative Gemeinschaftsunternehmen Art. 85 Abs. 1 EG-Vertrag, dessen Verfahren an keine Frist gebunden ist. Wenngleich diese Unterschiede durch die Verwaltungspraxis der Kommission teilweise eingeebnet worden sind, erscheint eine Neuregelung der Behandlung von Gemeinschaftsunternehmen aus Gründen der Rechtssicherheit außerhalb der Angleichung der Verwaltungspraxis durchaus notwendig und sinnvoll, wobei insgesamt an eine Koope-

---

<sup>149</sup> Vgl. *Nagel*, B. (1992a), S. 105ff.

<sup>150</sup> Vgl. dazu auch *Hammes*, M. (1994), S. 199f.

<sup>151</sup> Vgl. *Nagel*, B. (1992a), S. 109.

<sup>152</sup> Vgl. *Herdzina*, K. (1993), S. 243.

rationserleichterung für die Unternehmen zu denken ist.<sup>153</sup> Dies wird um so deutlicher, führt man sich die Veränderungen der Liefer- und Leistungs-Beziehungen in der Automobilindustrie vor Augen: Während langfristig angelegte Austauschverträge zwischen Lieferanten und Abnehmern bei entsprechenden Integrationsgraden von Produktion, Forschung und Entwicklung und Logistik den Charakter dauerhafter Strukturen annehmen können, ist es in einen Konzern eingebundenen Unternehmen – vor allem wenn sie in verschiedenen Staaten errichtet sind – möglich, ein erhebliches Maß an rechtlicher und faktischer Selbständigkeit zu entwickeln.

Darüber hinaus wird die Notwendigkeit einer (wirklichen) Neugestaltung der Behandlung von Gemeinschaftsunternehmen noch an anderer Stelle deutlich, nämlich aufgrund des Gewichts, das die Kommission dem technischen und wirtschaftlichen Fortschritt einerseits und dem drohenden Markteintritt insbesondere fernöstlicher Wettbewerber andererseits zumißt: Der zugrundegelegte Begriff des „dynamischen Wettbewerbs“, durch den industriepolitische Aspekte explizit in den Anwendungsbereich der Fusionskontrollverordnung Eingang gefunden haben und dessen zunehmende Bedeutung auch anhand der Entscheidungspraxis der Kommission bei Unternehmenszusammenschlüssen nachvollzogen werden kann,<sup>154</sup> würde auf dem Weg der ausschließlich verfahrensseitigen Gleichbehandlung konzentrativer und kooperativer Gemeinschaftsunternehmen beginnen, auch die Auslegung von Art. 85 EG-Vertrag zu beeinflussen.<sup>155</sup> Die (industrie-)politische Einflußnahme auf eigentlich wettbewerbsrechtliche Aufgaben ist auf diesem Weg nicht zu verhindern.

### **III. Industriepolitische Maßnahmen zur Gestaltung des Strukturwandels**

Die Veränderungen in der Automobilindustrie aufgrund des sich wandelnden Wettbewerbsumfelds haben insbesondere zu Beginn der 90er Jahre nach-

---

<sup>153</sup> Vgl. Meessen, K.M. (1993), S. 903ff.

<sup>154</sup> Beispielhaft hierfür wiederum der Fall Kässbohrer - Mercedes-Benz-AG. Vgl. dazu oben sowie o.V. (1995g), S. 213f.

<sup>155</sup> Vgl. Meessen, K.M. (1993), S. 907.



haltige Auswirkungen gezeigt: Mit der effizienzorientierten Anpassung der Produktionsstrukturen ging ein erheblicher Rückgang der Beschäftigung einher, der erst in jüngster Zeit gestoppt werden konnte.<sup>156</sup> In einem solchen Zusammenhang werden regelmäßig Stimmen laut, die mit dem Hinweis auf soziale oder arbeitsmarktpolitische Erfordernisse Eingriffe in die strukturellen Anpassungsprozesse fordern, und das um so mehr, wenn „Paradepferde“ der Industrie betroffen sind.<sup>157</sup> Die Bereitschaft zu Eingriffen in den international oligopolistischen Automobilmarkt ist also vor allem mit der Bedeutung dieses Industriebereichs in fast allen Produzentenländern zu erklären, die sich in den Daten zu Beschäftigung, Umsatz und Investitionen widerspiegelt.<sup>158</sup>

Dabei wird von den Befürwortern dieser Eingriffe die Bedeutung des Strukturwandels für einen nachhaltigen Wachstumsprozeß zwar nicht in Frage gestellt, sondern vielmehr werden mit Blick auf die gesamtgesellschaftlichen Ziele Instrumente gesucht, die in einem wettbewerbsorientierten Umfeld eine „sozialverträgliche“ Gestaltung der Anpassung ermöglichen bzw. bereits vorhandene Wachstumstendenzen beschleunigen sollen.<sup>159</sup> Allerdings besteht bei Eingriffen des Staates in eine wettbewerbliche Marktstruktur auch die Gefahr, daß diese Politik fehlschlägt und nicht zu den erhofften Wohlfahrtsgewinnen, sondern sogar zu gesamtwirtschaftlichen Wohlfahrtsverlusten führt, indem z.B. knappe Ressourcen in unproduktiver Verwendung festgehalten oder die Kosten der eingesetzten Instrumente unterschätzt werden. Beispiele hierfür finden sich im Kohlebergbau, im Agrarbereich oder im Schiffbau.<sup>160</sup>

Das in der Literatur unter dem – etwas unglücklich gewählten – Begriff Industriepolitik subsumierte Instrumentarium kann entsprechend der gewählten Definition die ganze Bandbreite von liberal bis interventionistisch abdecken, und zwar nach Maßgabe des mit dem konkreten Eingriff verbundenen Grades

---

<sup>156</sup> Vgl. o.V. (1997): Autozulieferer: Mehr Stellen in Aussicht, in: Handelsblatt, 28.07.1997, S. 11.

<sup>157</sup> Vgl. *Eekhoff*, J. (1994), S. 72.

<sup>158</sup> Vgl. *Bletschacher*, G. (1992), S. 68.

<sup>159</sup> Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1991b), S. 10f. Allgemein zur Bedeutung des Strukturwandels: *Herdzina*, K. (1981).

<sup>160</sup> Vgl. *Bletschacher*, G. / *Klodt*, H. (1992), S. 173 sowie *Eekhoff*, J. (1994), S. 73.

der Allokationsverzerrung.<sup>161</sup> Gleichzeitig findet sich in den einzelnen Ländern ein unterschiedliches industriepolitisches Verständnis: Während Länder wie Spanien, Belgien, Italien, Portugal, Griechenland oder Frankreich einer Industriepolitik offen gegenüberstehen, herrscht in Deutschland, Großbritannien und den Niederlanden marktwirtschaftlich orientiertes Gedankengut vor und damit eher eine gewisse Skepsis gegenüber industriepolitischen Eingriffen.<sup>162</sup>

Durch die Mitgliedschaft Deutschlands in der Europäischen Union sind – ähnlich wie bei der Wettbewerbspolitik – für die Unternehmen der deutschen Automobil- und Automobilzulieferindustrie nicht nur nationale industriepolitische Maßnahmen von Bedeutung, sondern auch Maßnahmen auf supranationaler Ebene. Auf der Ebene der Europäischen Union haben industriepolitische Maßnahmen mit dem nach Maastricht eingeführten Art. 130 EG-Vertrag eine endgültige Legitimation erfahren, und wie erwähnt findet sich auch im Rahmen der europäischen Wettbewerbspolitik eine industriepolitische Öffnungsvorschrift (Art. 2 Abs. 1 FusKontrVO), was allerdings nicht unumstritten ist.<sup>163</sup>

### *1. Maßnahmen auf europäischer Ebene*

#### **a) Industrie- und handelspolitische Maßnahmen**

Industriepolitische Maßnahmen haben in der Europäischen Union eine lange Tradition, und zwar nicht erst seit der Aufnahme des Art. 130 in den EG-Vertrag: Die auf enge Bereiche beschränkten Sektorverträge EGKS-Vertrag und EAG-Vertrag verpflichten die Gemeinschaftsorgane quasi, eine aktive Industriepolitik für Kohle und Stahl einerseits und für Kernenergie andererseits zu betreiben. Mit der Einheitlichen Europäischen Akte wurde schließlich der mögliche Einsatz industriepolitischer Instrumente im Bereich der Forschung und Entwicklung durch Art. 130 f im EG-Vertrag festgeschrieben, aus dem sich jedoch noch keine allgemeine industriepolitische Kompetenz der Gemein-

---

<sup>161</sup> Vgl. Siebert, H. (1992), S. 418.

<sup>162</sup> Vgl. Mittelsten Scheid, J. (1994), S. 45.

<sup>163</sup> Vgl. Ehlermann, C.-D. (1994), S. 123.

schaft ableiten läßt. Dies leistet erst Art. 130 EG-Vertrag, der auch in Verbindung mit den Art. 3 und 3 a EGV zu sehen ist.<sup>164</sup>

Die sich aus Art. 130 EG-Vertrag ableitenden Maßnahmen der Gemeinschaft sollen im Rahmen eines Systems offener und wettbewerbsorientierter Märkte die Voraussetzungen für die Wettbewerbsfähigkeit der Industrie gewährleisten, wozu es gehört,<sup>165</sup>

- ein günstiges Umfeld für die Initiative und Weiterentwicklung der Unternehmen zu schaffen,
- die Anpassungsmöglichkeiten der Industrie an strukturelle Veränderungen zu erleichtern,
- in den Bereichen Innovation, Forschung und technologische Entwicklung das industrielle Potential der Politik besser zu nutzen.

Grundsätzlich handelt es sich dabei um ein auf eine Verbesserung der Rahmenbedingungen ausgerichtetes, horizontal orientiertes industriepolitisches Konzept, das allerdings auch sektorspezifische Eingriffe nicht ausschließt (Art. 130 Abs. 3 EGV). So hat die Kommission 1992 u.a. ein Sektorpapier für die Automobilindustrie vorgelegt, das deren Lage analysiert und Möglichkeiten aufzeigt, die Wettbewerbsfähigkeit dieser Branche durch spezielle Maßnahmen zu verbessern.<sup>166</sup> Neben dieser auf Art. 130 EG-Vertrag begründeten Vorgehensweise sind aber ebenfalls diejenigen Maßnahmen zu berücksichtigen, die aufgrund der Förderung des wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt in der Gemeinschaft (Art. 130 a-e EGV) beschlossen werden können und deren Finanzierung durch die Strukturfonds der Europäischen Union vorgenommen wird. Schließlich ist festzustellen, daß die Ausrichtung der europäischen Industriepolitik in der Zukunft weniger von den geltenden Vertragsbestimmungen abhängt, nach denen sowohl an der Verbesserung der Rahmenbedingungen orientierte als auch sektoral begrenzt wirkende Maßnahmen möglich sind, sondern vielmehr von den politischen Kräfteverhältnissen in der Europäischen Union.<sup>167</sup>

---

<sup>164</sup> Vgl. *Ehlermann*, C.-D. (1994), S. 110.

<sup>165</sup> Vgl. *Wartenberg*, L. von (1994), S. 56.

<sup>166</sup> Vgl. *Ehlermann*, C.-D. (1994), S. 120.

<sup>167</sup> Vgl. *Bender*, I. (1996), S. 232.

Von besonderer Bedeutung für die (europäische) Automobilindustrie als sektoriell begrenzte handels- bzw. industriepolitische Maßnahme ist das mit Japan ausgehandelte Selbstbeschränkungsabkommen (FES, freiwilliges Export-Selbstbeschränkungsabkommen) über die Einfuhr japanischer Automobile anzusehen. Vor dem Abschluß dieses Abkommens existierten bereits in einzelnen Mitgliedsländern nationale Regelungen zum Schutz der einheimischen Produzenten, mit denen eine leichtere Anpassung an die sich verändernden Marktstrukturen gewährleistet werden sollte.<sup>168</sup> Mit dem im Juli 1991 abgeschlossenen Selbstbeschränkungsabkommen verpflichtet sich Japan, seine Direktexporte in die Europäische Union während einer Übergangszeit vom 1.1.1993 bis zum 31.12.1999 auf 1,23 Mio. Personenkraftwagen und leichte Nutzfahrzeuge jährlich zu beschränken. Gleichzeitig wird ein Unterlaufen spezieller Handelsschranken durch japanische Direktinvestitionen in Europa durch Local-Content-Regelungen behindert.<sup>169</sup>

Hinsichtlich seiner Wirkungen ist das FES kritisch zu beurteilen: Fraglich ist, ob die Unternehmen die Schutzmaßnahmen tatsächlich nutzen können, um ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den japanischen Konkurrenten zu verbessern, oder ob sie sich eher auf dem Schutz des heimischen Marktes „ausruhen“. Wenngleich die Sicherung heimischer Beschäftigung durch diese Maßnahmen kurzfristig erreicht werden kann, ermöglicht dies langfristig ausschließlich eine an (permanenten) Produktivitätssteigerungen ausgerichtete Unternehmenspolitik.<sup>170</sup> Darüber hinaus ist es den japanischen Anbietern auch auf anderem Weg außer durch Direktinvestitionen gelungen, das Selbstbeschränkungsabkommen zu unterlaufen, und zwar insbesondere indem sie ihr Angebot auf höherwertige Fahrzeuge ausgedehnt haben und damit einerseits

---

<sup>168</sup> Vgl. *Preuße*, H. (1992), S. 362. So wurden seit 1977 japanische Exporte nach Großbritannien reglementiert, in Frankreich wurde der Marktanteil japanischer Produzenten seit Ende der 70er Jahre durch administrative Hemmnisse auf 3% begrenzt, Italien hat seit 1955 eine bilaterale Importbeschränkung von jährlich ca. 2.500 Automobilen aufrechterhalten, und Spanien und Portugal hatten eine Importquote von 10.000 bzw. 20.000 Fahrzeugen pro Jahr festgesetzt. Vgl. *Bletschacher*, G. (1992), S. 74f.

<sup>169</sup> Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1994), S. 30 sowie *Bletschacher*, G. (1992), S. 75.

<sup>170</sup> Vgl. *Bletschacher*, G. (1992), S. 82.

ihre Gewinne durch Exporte in die Europäische Union trotz des Abkommens steigern konnten und andererseits dem Absatz der europäischen Hersteller in diesem traditionell europäischen Marktsegment auf den übrigen Märkten stark geschadet haben.<sup>171</sup>

### b) Beihilfen

Ein anderer Bereich industriepolitischer Kompetenz der Europäischen Union liegt in der strikten Kontrolle nationaler Beihilfen. Der umfangreiche Zielkatalog des EG-Vertrages hält die Gemeinschaft auch dazu an, den Wettbewerb innerhalb des Binnenmarktes vor Verfälschungen zu schützen (Art. 3 EGV). Neben der Konkretisierung dieser Maßgabe in den Wettbewerbsregeln für die Unternehmen (Art. 85-90 EGV) werden auch den Mitgliedstaaten wettbewerbsverzerrende Eingriffe in den Wirtschaftsablauf mit Hilfe von Unternehmenssubventionen untersagt (Art. 92-94 EGV). Die Gemeinschaft verwendet dabei einen sehr weiten Subventionsbegriff, der neben „klassischen“ Zuschüssen auch Steuer- und Abgabenbefreiungen, Zinszuschüsse, Bürgschaften, Verlustübernahmen usw. umfaßt, und subsumiert derartige staatliche Unterstützungen unter dem Begriff der Beihilfen. Schließlich soll ausschließlich auf Gemeinschaftsebene die Möglichkeit verbleiben, Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Industrie der Gemeinschaft zu ergreifen, und zwar über die industriepolitische Grundsatzvorschrift des oben dargestellten Art. 130 EG-Vertrag.<sup>172</sup>

Entsprechend dem Subsidiaritätsprinzip beziehen sich die Bestimmungen der Art. 92-94 EG-Vertrag nur auf solche Beihilfen, die eine Beeinträchtigung des innergemeinschaftlichen Handels zwischen den Mitgliedstaaten bewirken können. Sie sind mit dem Gemeinsamen Markt unvereinbar (Art. 92 (1) EGV).

---

<sup>171</sup> Vgl. *Preuß*, H. (1992), S. 372f.

<sup>172</sup> Vgl. *Waniek*, R.W. (1996), S. 464. Die Vorschriften der Art. 92-94 EGV nehmen damit eine Art Mittelstellung zwischen der Wettbewerbs- und der Industriepolitik der Europäischen Union ein.

Dieses grundsätzliche Verbot wird durch zwei Gruppen von Ausnahmetatbeständen relativiert, nämlich durch die Gruppe der<sup>173</sup>

- Legalausnahmen (Art. 92 (2) EGV), die besagen, daß Beihilfen sozialer Art an einzelne Verbraucher, Beihilfen zur Beseitigung von Schäden durch außergewöhnliche Ereignisse und Beihilfen zum Ausgleich teilungsbedingter Nachteile in denjenigen Regionen, die von der Teilung Deutschlands besonders betroffen sind, erlaubt sind und keiner besonderen Genehmigung durch die EU-Kommission bedürfen;
- fakultativen Ausnahmen (Art. 92 (3) EGV), bei denen es im Ermessen der Kommission liegt, die Beihilfemaßnahmen zu genehmigen, sofern sie in Regionen mit außergewöhnlich niedrigem Wohlstandsniveau oder weit überdurchschnittlicher Arbeitslosigkeit vergeben werden, dem gemeinsamen europäischen Interesse oder der Beseitigung erheblicher Störungen der Wirtschaft eines Mitgliedstaates dienen oder die Entwicklung bestimmter Sektoren oder Regionen fördern, soweit die Handelsbedingungen in der Gemeinschaft nicht unverhältnismäßig verändert werden.

Die Mitgliedstaaten sind nach Art. 93 Abs. 3 EG-Vertrag verpflichtet, sämtliche gewählten oder geplanten Beihilfen bei der Kommission zu melden (Notifizierungspflicht), und die Kommission kann innerhalb einer Frist die Beihilfen untersagen. Sie hat in der Praxis der Beihilfenaufsicht daher durchaus einen gewissen Ermessensspielraum bei der Beurteilung der notifizierten nationalen Beihilfen, der aber auch dazu führen kann, daß diese Gestaltungsmöglichkeiten zur Zielscheibe politischen Drucks auf die Kommission werden, wenn die nationalen Regierungen die Untersagung bestimmter Beihilfen nicht akzeptieren. Überdies kann es zu Rechtsunsicherheiten sowohl bei den Subventionsgebern als auch bei den Subventionsnehmern kommen, nicht zuletzt da die auf nationaler Ebene beschlossenen Beihilfeprogramme stets unter dem Vorbehalt des Prüfverfahrens der Kommission stehen.<sup>174</sup> Ein eindrucksvolles Beispiel für einen solchen Streitfall stellen die Beihilfen des Freistaates Sachsen für das Volkswagenwerk in Mosel bei Chemnitz dar.<sup>175</sup>

<sup>173</sup> Vgl. dazu auch *Waniek*, R.W. (1996), S. 464f.

<sup>174</sup> Vgl. *Laaser*, C.-F. / *Soltwedel*, R. (1993), S. 56f.

<sup>175</sup> Vgl. *Waniek*, R.W. (1996), S. 464ff. oder *Hort*, P. (1996), S. 13.

Um die aus dem gewährten Ermessensspielraum resultierenden Probleme zu verringern, hat die Kommission insbesondere für Regionalbeihilfen sowie für Sektoralbeihilfen in bestimmten sensiblen Branchen, wozu auch die Automobilindustrie gehört, detaillierte Überprüfungsverfahren, sog. Gemeinschaftsrahmen, entwickelt und vom Ministerrat verabschieden lassen, die explizit die wirtschaftliche Lage, in der sich die betreffenden Sektoren und Regionen befinden, berücksichtigen und in denen die Vereinbarkeit mit dem Gemeinsamen Markt näher definiert ist.<sup>176</sup>

Ein besonderer Problembereich bei der Beihilfenaufsicht liegt allerdings bei solchen Beihilfen, die von der Kommission selbst (nach Art. 130 EGV) gewährt werden. Sie unterliegen nicht der Beihilfenaufsicht, und in der Vergangenheit wurden nicht immer die gleichen Kriterien angelegt, die bei nationalen Beihilfen herangezogen werden. Insgesamt stellt die Beihilfenaufsicht der Kommission – trotz durchaus vorhandener Probleme im Detail – aber ein sinnvolles und angemessenes Instrument dar, Wettbewerbsverzerrungen im Gemeinsamen Markt durch nationale Subventionsprogramme zu begrenzen. Gleichwohl ist anzustreben, die Zahl der Einzelfallentscheidungen, die von den aufgestellten Regeln der Gemeinschaftsrahmen abweichen, in Zukunft so gering wie möglich zu halten.<sup>177</sup> Die Stärkung der Gemeinschaftskompetenz in diesem Bereich hat damit maßgeblichen Einfluß auf die Ausgestaltung nationaler struktur- und regionalpolitischer Maßnahmen.

## *2. Struktur- und regionalpolitische Maßnahmen in Deutschland*

Während auf europäischer Ebene der Begriff Industriepolitik zu einer legalen Größe geworden ist, findet er in Deutschland nur selten Anwendung, vielmehr werden entsprechende Maßnahmen unter den Begriffen Struktur- oder Regionalpolitik sowie Forschungs- und Technologiepolitik subsumiert. Neben einer allgemeinen Kompetenz des Bundes auf diesem Gebiet spielen daher

---

<sup>176</sup> Vgl. Laaser, C.-F. / Soltwedel, R. (1993), S. 57 sowie Waniek, R.W. (1996), S. 465. Der betrachtete Streitfall ist allerdings trotz – oder wegen – eines existierenden Gemeinschaftsrahmens aufgetreten.

<sup>177</sup> Vgl. Laaser, C.-F. / Soltwedel, R. (1993), S. 58.

insbesondere die auf Länderebene verabschiedeten Programme zur Unterstützung der Entwicklung einzelner Sektoren eine wesentliche Rolle. Neben der verstärkten Nutzung staatlicher Einrichtungen für Forschungszwecke der Unternehmen liegt ein Schwerpunkt der staatlichen Unterstützung vor allem darauf, zu informieren. Einen weiteren Schwerpunkt bildet die umfangreiche Förderung des Mittelstands, und schließlich existieren in den Bundesländern, in denen die Automobil- und Automobilzulieferindustrie ein starkes wirtschaftliches Gewicht besitzt, spezielle Förderprogramme für die Automobilindustrie, und zwar insbesondere für die Zulieferunternehmen bzw. zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen Automobilherstellern und Zulieferern.<sup>178</sup>

#### a) Forschungs- und Technologiepolitik

Der gesamte Bereich der Forschungs- und Technologiepolitik umfaßt eine Vielzahl von Maßnahmen, bei denen unterschiedliche Instrumente eingesetzt werden und zahlreiche Institutionen beteiligt sind. Die Gesamtausgaben für Forschung und Entwicklung in Deutschland betragen rund 2,5% des Bruttoinlandsprodukts – mit abnehmender Tendenz in den letzten Jahren<sup>179</sup> –, die zu etwa 40% vom Staat und zu 60% von der Privatwirtschaft geleistet werden. Die staatlichen Ausgaben wiederum werden zu rund zwei Dritteln vom Bund und einem Drittel von den Ländern finanziert, wobei die Ländermittel in starkem Maße auf die Hochschulforschung konzentriert sind. Von den gesamten Forschungs- und Entwicklungsausgaben des Bundes fließt nur ca. ein Viertel an die gewerbliche Wirtschaft, während über 40% auf die Organisationen ohne

---

<sup>178</sup> Zu den industriepolitischen Maßnahmen gehören eigentlich auch arbeitsmarktpolitische Maßnahmen, und zwar insbesondere diejenigen Maßnahmen der Bundesanstalt für Arbeit, die einen unmittelbaren Einfluß auf die Kostensituation der Unternehmen haben. Zu denken ist in diesem Zusammenhang etwa an die Regelungen zum vorzeitigen Ruhestand oder zur Altersteilzeit, von denen auch in der Automobilindustrie vielfach Gebrauch gemacht wurde. Dieses Beispiel verdeutlicht aber gleichzeitig die Problemhaftigkeit einer weiten Auslegung des Begriffs Industriepolitik. Aufgrund des „sozialpolitischen“ Charakters solcher Maßnahmen soll auf deren Berücksichtigung im folgenden verzichtet werden. Vgl. in diesem Zusammenhang auch *Kreklau, C.* (1992), S. 38f., *Steger, U. / Munzel, J.* (1993), S. 51ff. sowie *Simons, J.* (1997), S. 39ff.

<sup>179</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft (1996a), S. 159.



Erwerbszweck<sup>180</sup>, rund 20% auf die Gebietskörperschaften und gut 10% auf Zahlungen an das Ausland entfallen. Hinsichtlich der Förderungsarten dient etwa die Hälfte der gesamten Fördermittel der direkten Projektförderung im Rahmen spezifischer Forschungsprogramme, deren Inhalte weitgehend vom Staat festgelegt werden. Denjenigen Unternehmen, deren Förderungsanträge zu diesen Programmen genehmigt werden, wird i.d.R. ein Kostenzuschuß von 50% gewährt. Die andere Hälfte wird überwiegend zur institutionellen Grundfinanzierung von Forschungseinrichtungen verwendet.<sup>181</sup>

Die staatlichen Fördermittel weisen eine ausgeprägte sektorale Konzentration auf, was auch Tabelle D-5 verdeutlicht. Die höchsten Förderbeträge sowohl absolut als auch in Relation zu den eigenfinanzierten Forschungsaufwendungen finden sich demnach im Luft- und Raumfahrzeugbau, aber auch der Bergbau und die Energiewirtschaft erhalten massive staatliche Zuwendungen. Die Automobilindustrie nimmt bei den absoluten Aufwendungen für Forschung und Entwicklung eine Spitzenposition ein, bildet jedoch hinsichtlich der staatlichen Unterstützung das Schlußlicht.

Im Zeitverlauf ist eine relativ hohe Konstanz der sektoralen Struktur der staatlichen Forschungsförderung festzustellen, was um so überraschender ist, wenn man berücksichtigt, daß die Laufzeit der einzelnen Förderprogramme oftmals nur wenige Jahre beträgt. Als eine Ursache hierfür ist die Notwendigkeit des Aufbaus administrativer Strukturen zur Umsetzung der Fördermaßnahmen anzusehen, wobei diese Strukturen es leichter machen, neue Förderprogramme in die vorhandene Verwaltung einzupassen, als inhaltlich neue Förderschwerpunkte festzusetzen. Darüber hinaus kann auch die Existenz informeller Kommunikationsbeziehungen zwischen den staatlichen Institutionen und den Unternehmen, die bereits in der Vergangenheit gefördert wurden, als Erklärung dienen.<sup>182</sup>

---

<sup>180</sup> Dazu zählen u.a. die Deutsche Forschungsgemeinschaft sowie die staatlichen Großforschungseinrichtungen (z.B. DESY, Deutsches Elektronen-Synchrotron; DLR, Deutsche Forschungsanstalt für Luft- und Raumfahrt; KFA, Forschungszentrum Jülich; KfK, Kernforschungszentrum Karlsruhe).

<sup>181</sup> Vgl. *Klodt*, H. (1995), S. 123ff.

<sup>182</sup> Vgl. *Klodt*, H. (1995), S. 128.

Tabelle D-5

**FuE-Aufwendungen der Unternehmen nach  
Wirtschaftsbereichen in Deutschland 1991**

	Insgesamt		Staatlich finanziert	
	Mio. DM	% <sup>a)</sup>	Mio. DM	% <sup>b)</sup>
Energiewirtschaft	329	0,4	76	16,3
Bergbau	223	0,5	50	22,4
Verarbeitendes Gewerbe	54.023	4,6	4.133	7,7
– Chemische Industrie	10.943	6,2	143	1,3
– Kunststoff und Gummiwaren	688	2,4	–	–
– Steine und Erden	519	2,0	30	5,8
– Eisen und Stahl	342	0,7	13	3,8
– Maschinenbau	5.664	3,3	204	3,6
– Straßenfahrzeugbau	10.370	4,8	64	0,6
– Luft- und Raumfahrzeugbau	5.021	32,0	2.616	52,1
– Elektrotechnik	13.912	7,3	621	4,5
– Feinmechanik, Optik	874	5,3	60	6,9
– EBM-Waren	696	3,0	177	25,4
– Holz-, Papier-, Druckgewerbe	311	1,0	–	–
– Leder-, Textil- und Bekleidungsgewerbe	194	1,3	16	8,2
– Ernährungsgewerbe	114	1,2	6	5,3
Übrige Wirtschaftsbereiche	1.632	1,1	425	26,0
Unternehmen insgesamt	56.342	3,8	4.684	8,3

Anmerkung: <sup>a)</sup> Anteil am Umsatz der Unternehmen, die FuE-Aufwendungen meldeten

<sup>b)</sup> Anteil an den FuE-Aufwendungen insgesamt

Quelle: *Klodt, H. (1995), S. 127; eigene Darstellung.*<sup>183</sup>

Insgesamt gesehen ist das deutsche Förderungssystem – auch im Vergleich zu anderen Ländern – durch ein hohes Gewicht der direkten Projektförderung sowie das Fehlen indirekter steuerlicher Förderinstrumente geprägt. Gleichzeitig verdeutlicht aber gerade das Beispiel Automobilindustrie, daß staatliche Forschungsförderung nicht zwangsläufig auch zu Markterfolgen führt: Den

<sup>183</sup> Die Daten für die folgenden Jahre zeigen ein ähnliches Bild, liegen allerdings in dieser Form aufbereitet nicht vor. Tendenziell nehmen sowohl die Forschungsaufwendungen der Industrie als auch die Aufwendungen der staatlichen Forschungsförderung ab. Vgl. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (1996), S. 560f.

deutschen Automobilherstellern ist es im Verbund mit ihren Zulieferunternehmen durch die in den letzten Jahren eingeleiteten und umgesetzten Maßnahmen gelungen, die Wettbewerbsnachteile gegenüber ihren japanischen Konkurrenten zu verringern und ihre Marktanteilsposition in Europa und den Vereinigten Staaten durch attraktive Produkte zu steigern sowie die eigene Ertragssituation zu verbessern.<sup>184</sup>

### b) Mittelstandsförderung

Die mittelständische Prägung der Unternehmenslandschaft stellt ein wesentliches Merkmal, wenn nicht gar eine Besonderheit, der deutschen Wirtschaftsstruktur dar: Mehr als 60% aller deutschen Arbeitnehmer sind bei Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern beschäftigt.<sup>185</sup> Trotz des Fehlens einer verbindlichen Definition des Begriffs Mittelstand in der Literatur<sup>186</sup> ist er außerordentlich weit verbreitet und findet in den unterschiedlichsten Zusammenhängen Anwendung. Besonders im Bereich der nationalen industriepolitischen Maßnahmen – aber auch in der Wettbewerbspolitik<sup>187</sup> – spielt die Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen eine bedeutende Rolle. So wurden 1995 neben zinsvergünstigten Krediten im Umfang von fast 26,5 Mrd. DM über 4 Mrd. DM an Zuschüssen für kleine und mittlere Unternehmen vergeben.<sup>188</sup>

„Ziel der Mittelstandsförderung ist die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstandes über eine Stärkung der Leistungs- und Innovations-

---

<sup>184</sup> Zwar könnte die Automobilindustrie auch durch entsprechende Querschnittswirkungen, z.B. der Elektrotechnik, von der Förderung in anderen Sektoren profitiert haben, die sektorale Aufteilung der Forschungsmittel steht dieser Annahme allerdings eher entgegen. Vgl. auch *Rother, F.W. (1997): Brot und Butter – Die vierte Generation des Bestsellers Golf bringt die Konkurrenz in Zugzwang*, in: *Wirtschaftswoche*, Nr. 35, 21.08.1997, S. 40-41.

<sup>185</sup> Vgl. *Fieten, R. / Schmidt, A. (1994)*, S. 15.

<sup>186</sup> Vgl. zu Ansätzen der Abgrenzung des Begriffs Mittelstand *Gantzel, K.-J. (1962)*, S. 293ff.

<sup>187</sup> Deutlich wird dies z.B. an den kartellrechtlichen Ausnahmen für mittelständische Unternehmen.

<sup>188</sup> Bundesministerium für Wirtschaft (1996a), S. 176ff.

fähigkeit von Existenzgründungen und kleinen und mittleren Unternehmen. Damit soll auch ein wesentlicher Beitrag zur Schaffung und Sicherung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen geleistet werden.“<sup>189</sup> Hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung der Maßnahmen lassen sich im wesentlichen vier zentrale Förderbausteine bzw. -bereiche unterscheiden:<sup>190</sup>

- Finanzierungshilfen;
- Beratung / Qualifizierung;
- Forschungs-, Technologie- und Innovationsförderung;
- Absatzförderung.

Darüber hinaus sind indirekte Fördermaßnahmen zu berücksichtigen, bei denen keine unternehmensspezifischen Fördermittel vergeben werden, sondern die eine Verbesserung des Unternehmensumfelds zum Ziel haben, (z.B. Infrastrukturmaßnahmen) und spezielle Länderprogramme, die auf Unternehmen des jeweiligen Bundeslandes beschränkt sind. Insgesamt ergibt sich auf diesem Weg eine Gesamtzahl von etwa 400 unterschiedlichen Fördermaßnahmen des Bundes und der Länder zur Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen.<sup>191</sup>

Die Förderung der finanziellen Situation der Unternehmen zielt darauf ab, bestehenden Finanzierungsproblemen bei Investitionen zu begegnen sowie Existenzgründern entsprechende Hilfen zu gewähren, die über zu wenig Startkapital verfügen und für die der Zugang zum Kapitalmarkt mit besonderen Schwierigkeiten verbunden ist. Zu den Fördermaßnahmen gehören unterschiedlich ausgestaltete Eigen- und Fremdkapitalhilfen, Bürgschaften und Garantieübernahmen sowie Zuschüsse, wobei dieses Instrument nicht vom Bund, sondern nur von den Bundesländern eingesetzt wird. Insbesondere Zuschüsse werden häufig mit speziellen Zielen verknüpft, so z.B. bei Umweltschutz- und Energiesparprogrammen oder Arbeitsplatzbeschaffungs- und Arbeitsplatzsicherungsprogrammen. Als bedeutende Finanzierungsquellen dieser Hilfen sind das ERP-Sondervermögen und das Eigenkapitalhilfeprogramm des Bundes sowie

---

<sup>189</sup> Bundesministerium für Wirtschaft (1995), S. 2.

<sup>190</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft (1995), S. 3.

<sup>191</sup> Für eine Übersicht über die Programme zur Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen vgl. Bundesministerium für Wirtschaft (1995), Anlage 2.

die Eigenmittel der Kreditanstalt für Wiederaufbau und der Deutschen Ausgleichsbank zu nennen.<sup>192</sup>

Die Förderung der Beratung / Qualifizierung umfaßt die Teilbereiche Information, Beratung, Schulung und berufliche Bildung. Neben der Bereitsstellung und dem Zugang zu Informationsnetzwerken liegt der Schwerpunkt in diesem Gebiet auf der spezifischen Beratung von Unternehmen und Existenzgründern. Förderungsfähig sind dabei Beratungen über alle wirtschaftlichen, technischen, finanziellen und organisatorischen Probleme der Unternehmensführung sowie „Beratungen zur unternehmerischen Anpassung an neue Wettbewerbsbedingungen im Zusammenhang mit der deutschen Vereinigung und dem EG-Binnenmarkt.“<sup>193</sup> Die Förderung besteht i.d.R. in der Gewährung eines Zuschusses zu den in Rechnung gestellten Beratungskosten.

Das Förderangebot für kleine und mittlere Unternehmen im Bereich der Forschung und Entwicklung stellt neben den Finanzierungshilfen die wichtigste Fördermaßnahme dar. Gleichzeitig beschränken sich die Programme des Bundes – zumindest nach dem Auslaufen der zeitlich befristeten Programme für die neuen Bundesländer – auf einige wenige Fördertatbestände.<sup>194</sup> Hierzu gehört die Förderung der industriellen Gemeinschaftsforschung sowie von Forschungsk Kooperationen zwischen KMU. Hinzu kommen jedoch bundesweite Programme aus Sondermitteln, so z.B. das ERP-Innovationsprogramm oder das Innovationsprogramm der Kreditanstalt für Wiederaufbau, sowie die regional begrenzten Maßnahmen der Bundesländer zur Förderung der angewandten Forschung und Entwicklung, eines branchenübergreifenden Technologietransfers, eines Ausbaus der Technologie- und Innovationsberatung und die Förderung von Technologie- und Gründerzentren zur Unterstützung technologieorientierter Unternehmensgründungen und von Kooperationsnetzwerken. Insgesamt wurden hierfür 1994 knapp 1,3 Mrd. DM an Fördermitteln bereitgestellt.<sup>195</sup>

---

<sup>192</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft (1996a), S. 176, Bundesministerium für Wirtschaft (1996b) sowie Bundesministerium für Wirtschaft (1995), S. 4ff.

<sup>193</sup> Bundesministerium für Wirtschaft (1996b), S. 40.

<sup>194</sup> Von den 12 Bundesprogrammen sind allein 7 als zeitlich befristete Programme für die neuen Länder aufgelegt. Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft (1996c), S. 80ff.

<sup>195</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft (1995), S. 13ff.

Die Absatzförderung schließlich umfaßt die Teilbereiche Inlandsmesseförderung und Außenwirtschaftsförderung. Zu letzterem gehören sowohl Informations- und Beratungsmaßnahmen als auch Auslandsmesseförderung, Exportgarantien für Drittlandsexporte sowie die Förderung von Direktinvestitionen. Gefördert werden i.d.R. Unternehmen, die Dienstleistungen zugunsten außenwirtschaftlich tätiger Unternehmen erbringen. Die wichtigsten Institutionen in diesem Zusammenhang sind die Bundesstelle für Außenhandelsinformationen, die Auslandshandelskammern und die deutschen Industrie- und Handelszentren im Ausland. Einige Bundesländer sind über Länderverbindungsbüros im Ausland an der institutionellen Förderung beteiligt.<sup>196</sup>

Der überwiegende Teil der Fördermaßnahmen ist zeitlich befristet und teilweise degressiv gestaltet. Vor allem um Doppelförderungen zu vermeiden, hat die Bundesregierung ihre Beteiligung an der Förderung reduziert, d.h. Bundesprogramme eingestellt oder zusammengefaßt und damit die Bedeutung der Maßnahmen auf Länderebene gestärkt. Gleichwohl existiert nach wie vor eine kaum überschaubare Zahl unterschiedlichster Programme mit sich zum Teil überschneidenden Inhalten, und das um so mehr, wenn man zusätzlich die KMU-Förderung der Europäischen Union bzw. deren Regionalförderung über die Strukturfonds berücksichtigt. Darüber hinaus sind einzelne Programme auf Länderebene – wie der folgende Abschnitt zeigt – stark sektoral ausgerichtet, und zwar nach Maßgabe der Bedeutung, die dem entsprechenden Industriezweig insbesondere hinsichtlich der Beschäftigung in dem jeweiligen Bundesland zukommt.

#### c) Ausgewählte Fördermaßnahmen der Bundesländer im Bereich der Automobilindustrie

In den Bundesländern, in denen der Automobilindustrie ein besonderes Gewicht zukommt, wurden spezielle Programme zur Förderung insbesondere der kleinen und mittelständischen Automobilzulieferunternehmen aufgelegt.<sup>197</sup>

---

<sup>196</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft (1995), S. 18f.

<sup>197</sup> Zu diesen Ländern gehören Bayern, Baden-Württemberg, Hessen, Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen.

Die Schwerpunkte der Förderprogramme liegen weitgehend übereinstimmend auf den Gebieten der Beratung / Qualifizierung sowie der Forschungs-, Technologie- und Innovationsförderung.

In Baden-Württemberg wird der Automobilzulieferindustrie eine wichtige strategische Bedeutung bei der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Verarbeitenden Gewerbes des Landes zugemessen. Zur Förderung dieses Wirtschaftszweiges wurden daher 1992 folgende, überwiegend zeitlich befristete Maßnahmen beschlossen:<sup>198</sup>

- Verbesserung des Informationsflusses durch Einrichtung von (Landes-) Beratungsstellen und der Möglichkeit, Forschungseinrichtungen des Landes zu nutzen. Darüber hinaus sollen Gesprächskreise mit Automobilherstellern, Zulieferern, Wissenschaftlern und den Tarifparteien etabliert werden.
- Kurzberatungen der Zulieferunternehmen durch Beratungsunternehmen oder Forschungseinrichtungen werden mit Zuschüssen im Umfang von insgesamt 4,5 Mio. DM gefördert.
- Förderung technologieorientierter Projekte durch die Unterstützung der Zusammenarbeit mit den Universitäten sowie den Instituten der Fraunhofer-Gesellschaft.
- Unterstützung von Projekten zum Simultaneous Engineering und zur Einführung flexibler Organisations- und Produktionsmethoden.
- Förderung von Modellprojekten zur Lösung von Problemen bei der Reduzierung der Fertigungstiefe und bei der Qualitätssicherung im Rahmen von Kooperationen und strategischen Allianzen zwischen Automobilherstellern und Zulieferern.
- Finanzielle Unterstützung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen im Verbund mit den Tarifparteien der Metallindustrie und der Arbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern.

In Nordrhein-Westfalen wurde 1993 die Verbundinitiative Automobil NRW (Via) mit einer Laufzeit zunächst bis Ende 1996, später verlängert bis Ende 1998 ins Leben gerufen. Ziel dieser Initiative ist die Förderung ausgewählter Projekte, die im Rahmen praxisorientierter Kooperations- und Verbundvorhaben insbesondere zwischen kleinen und mittelständischen Unternehmen der

---

<sup>198</sup> Vgl. Bender, I. (1996), S. 233ff.

Automobilzulieferindustrie durchgeführt werden. Das Land unterstützt die Projekte durch die Übernahme von bis zu 50% der Projektkosten. Bisher wurden rund 50 Projekte mit über 36 Mio. DM aus dem Landeshaushalt gefördert.<sup>199</sup>

In Hessen verfolgte die Landesregierung mit der Verbundinitiative MOBIL das Ziel, „die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der hessischen Automobilzulieferer zu steigern [...]“.<sup>200</sup> Gegenstand der Förderung des von 1993 bis Ende 1996 gelaufenen Programms waren Beratungs- und Qualifizierungsprojekte, die ausschließlich spezifische Fragestellungen von Automobilzulieferern zum Inhalt hatten. Gefördert wurden Kurzanalysen der Unternehmen durch Unternehmensberater, individuelle Einzelberatungen und kooperative Beratungen im Rahmen von Verbundprojekten mit anderen Unternehmen sowie Maßnahmen zur unternehmensinternen Mitarbeiterqualifizierung. Kurzberatungen wurden bis zu 100% bezuschußt, die übrigen Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen bis zu 50%, jedoch maximal mit DM 22.500,-. Gleichzeitig wurde die Förderung auf Unternehmen mit bis zu 1.000 Mitarbeitern begrenzt. Schließlich wurde auch die Zusammenarbeit der Zulieferunternehmen mit staatlichen wissenschaftlichen Einrichtungen zur wissenschaftlichen Begleitung, Evaluierung und Dokumentation von Modellprojekten mit bis zu 80% (max. DM 100.000,-) der Projektkosten gefördert.<sup>201</sup>

Diese Beispiele belegen, daß sich die auf bestimmte Branchen begrenzten Fördermaßnahmen hinsichtlich des eingesetzten Instrumentariums nicht von den allgemeinen Maßnahmen zur Förderung kleiner und mittelständischer Unternehmen unterscheiden. Zudem wird eine Doppelförderung regelmäßig ausgeschlossen, d.h. Unternehmen, die bereits im Rahmen eines allgemeinen Programms gefördert werden, haben keine Möglichkeit, an speziellen Fördermaßnahmen teilzunehmen und umgekehrt.<sup>202</sup> Diese Programme stellen viel-

---

<sup>199</sup> Vgl. o.V. (1997b).

<sup>200</sup> Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Technologie und Europaangelegenheiten (1994b).

<sup>201</sup> Vgl. Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Technologie und Europaangelegenheiten (1994b).

<sup>202</sup> Vgl. o.V. (1997b) sowie Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Technologie und Europaangelegenheiten (1994b).



mehr eine Erweiterung der zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel dar, und zwar insbesondere in solchen (strategischen) Bereichen, die aus strukturellen oder konjunkturellen Gründen als beschäftigungssensitiv eingestuft werden. Die Intensität der Förderung scheint dabei in unmittelbarer Verbindung zu der Zahl potentiell bedrohter Arbeitsplätze zu stehen.

Insgesamt bleibt fraglich, inwiefern direkt geförderte Projekte entweder ausschließlich zur Inanspruchnahme von Fördermitteln durchgeführt werden oder inwiefern sie auch ohne das Vorhandensein einer Förderung, d.h. im wesentlichen auf der Grundlage unternehmerischer Erfolgsperspektiven, zustande gekommen wären. Fest steht dagegen, daß die Durchführung solcher Fördermaßnahmen mit erheblichem administrativem Aufwand verbunden ist, nicht zuletzt damit eine Doppelförderung durch andere Programme, die auf EU-, Bundes- oder Landesebene angesiedelt sein können, ausgeschlossen werden kann.

### *3. Beurteilung industriepolitischer Maßnahmen als Gestaltungselemente*

Befürworter industriepolitischer Maßnahmen weisen darauf hin, daß tiefgreifende strukturelle Umstellungs- und Anpassungserfordernisse eine Ergänzung der „Globalsteuerung“ notwendig machen und es zur sozialverträglichen Bewältigung des Strukturwandels einer in sich geschlossenen strukturpolitischen Konzeption bedarf, welche die Anpassungslast für die Arbeitnehmer, die in einer offenen Volkswirtschaft einem hohen Arbeitsplatz- und Lohneinkommensrisiko ausgesetzt sind, verringert.<sup>203</sup> Davon seien besonders solche Wirtschaftszweige betroffen, die durch eine große Zahl von Arbeitnehmern, eine kleine Zahl von Unternehmen, geringes Wachstum und große Importpenetration gekennzeichnet sind.<sup>204</sup> Diese Beschreibung trifft auch auf die Automobilindustrie in Deutschland zu.

Die von den Unternehmen der deutschen Automobilindustrie eingeleiteten Maßnahmen als Reaktion auf die Veränderungen ihres Wettbewerbsumfelds

---

<sup>203</sup> Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1991b), S. 10f., *Brösse*, U. (1996), S. 8f.

<sup>204</sup> Vgl. *Siebert*, H. (1989), S. 193.

haben in vielen Bereichen zu nachhaltigen Auswirkungen geführt, von denen nicht nur die Automobilhersteller und deren Beschäftigte betroffen sind, sondern die insbesondere bei den Unternehmen der Zulieferindustrie zum Teil mit erheblichen Veränderungen und Anstrengungen verbunden sind. So werden an die Lieferanten in Abhängigkeit vom Integrationsgrad des auszutauschenden Produkts bezüglich Produktion, Logistik sowie Forschung und Entwicklung weitreichende Anforderungen gestellt, die nur mit entsprechendem personellen und finanziellen Aufwand zu bewältigen sind.

Neben der durchaus zu akzeptierenden allgemeinen Zielsetzung industriepolitischer Maßnahmen, nämlich der sozialverträglichen Gestaltung struktureller Anpassungsprozesse, wird für eine Würdigung der tatsächlich durchgeführten Maßnahmen in der Literatur häufig der mit ihnen verbundene Grad der Allokationsverzerrung angeführt.<sup>205</sup>

- Der Schutz von Unternehmen durch die Schließung von Märkten gegenüber ausländischen Konkurrenten bringt die stärkste Verzerrung mit sich. Auf europäischer Ebene trifft dies (mit entsprechenden Einschränkungen) auf das freiwillige Export-Selbstbeschränkungsabkommen zwischen Japan und der Europäischen Union zu. Das eigentliche Problem dieses Selbstbeschränkungsabkommens ist nämlich weniger, daß es den Japanern gelingt, das Abkommen in irgendeiner Form zu unterlaufen oder den eigenen Markt gegenüber Importen aus Europa zu verschließen, sondern vielmehr, daß die europäischen Automobilunternehmen eigene Anpassungsmaßnahmen unterlassen und zu Dauerkonsumenten bilateraler Schutzmaßnahmen und Subventionen werden. So ist selbst von Vertretern der deutschen Industrie die Forderung nach einem möglichst ungehinderten Zugang zu den einzelnen Märkten zu vernehmen: „International tätige Unternehmen sind auf einen möglichst reibungslosen zwischenstaatlichen Waren- und Dienstleistungsverkehr angewiesen. Deswegen bilden einseitige Handelsbeschränkungen wie z.B. Zölle, aber auch bilaterale Abkommen zwischen einzelnen Staaten [...] Hemmnisse gegen den Trend der Globalisierung. Diese Länder können so zwar Globalisierungseffekte verzögern, aber – das zeigt die Erfahrung –

---

<sup>205</sup> Vgl. Siebert, H. (1992), S. 418.

sie können sich nicht vor ihnen verschließen.“<sup>206</sup> Die jüngsten Erfolge der deutschen Automobilhersteller, die dem Selbstbeschränkungsabkommen von jeher eher skeptisch gegenüberstehen, scheinen dies zu bestätigen.

- Die Subventionierung der Produktion, d.h. die Übernahme von Kosten durch den Staat, schaltet den Wettbewerb nicht völlig aus, jedoch liefern die sich einstellenden Preise falsche Informationen. Vor allem im Rahmen der nationalen Beihilfen findet sich eine solche Vorgehensweise, wobei in diesem Zusammenhang regelmäßig auf regionalpolitische Ziele verwiesen wird. Das Beispiel der Subventionen des Freistaates Sachsen für die Volkswagen AG verdeutlicht, daß es bei dieser (Investitions-)Förderung der deutschen Automobilindustrie eher darum geht, deren Wachstums- und Entwicklungspotential zu nutzen – und zwar in den fünf neuen Ländern –, indem versucht wird, die Standortentscheidung eines Unternehmens zugunsten einer bestimmten Region zu beeinflussen. Ansonsten existiert zumindest in Deutschland keine unmittelbare Subventionierung der Automobilproduktion.
- Eine sektorspezifische Förderung der Forschung ist zwar hinsichtlich einer möglichen Allokationsverzerrung günstiger als die Subventionierung der Produktion, stellt aber ebenfalls eine Verzerrung dar. In Deutschland entfallen rund 50% der staatlichen Forschungsfördermittel auf direkte sektorspezifische Projektförderung, und zwar insbesondere in solchen Wirtschaftszweigen, die schon seit längerem Förderungsempfänger sind. International erfolgreiche Branchen, wozu auch der Fahrzeugbau gehört, erhalten nur eine geringe staatliche Unterstützung (sowohl absolut als auch gemessen an den gesamten Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen).
- Die Bereitstellung öffentlicher Güter durch den Staat ist allokatonsmäßig unbedenklich. Sie ist eher dem Bereich der allgemeinen Wirtschaftspolitik zuzuordnen und im Rahmen der staatlichen Förderpolitik nur in geringem Umfang vertreten, so etwa bei der Absatzförderung sowie der Beratung und Information. Dagegen gehören Finanzierungshilfen im Bereich der Mittelförderung, bei denen den Unternehmen der Zugang zu neuem Kapital

---

<sup>206</sup> Vgl. *Mirow, M. (1994), S. 82f.*

erleichtert werden soll, nicht zu den Maßnahmen, die die Rahmenbedingungen der Unternehmen verbessern: Die Bildung eines sich ausschließlich an Markterfolgen orientierenden Marktes für Risiko- und Beteiligungskapital wird durch eine attraktive Ausgestaltung staatlicher Finanzierungshilfen gleichsam verhindert und durch administrative Zugangskriterien ersetzt.

Vor diesem Hintergrund erscheinen die oben betrachteten industriepolitischen Maßnahmen nur bedingt geeignet zu sein, die an sie geknüpften Erwartungen langfristig zu erfüllen, obwohl sie insbesondere hinsichtlich der Beschäftigungssituation in einer kurzfristigen Betrachtung durchaus Wirkung zeigen können. Eine wesentliche Ursache hierfür liegt eben in der allokatonsverzerrenden Wirkung der Mehrzahl der betrachteten Maßnahmen und damit in den fehlenden Anreizen für die Unternehmen, notwendige Anpassungsschritte an Veränderungen des Wettbewerbsumfelds durchzuführen, wenn durch die Förderung auch eine abweichende Vorgehensweise möglich ist. Auch die starke Ausrichtung der Maßnahmen auf die Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen, denen durchaus eine wichtige Rolle im Rahmen des Strukturwandels zukommt, ist nicht zwangsläufig einzusehen. In diesem Zusammenhang stellt der Sachverständigenrat treffend fest: „Unternehmen sollen sich aus eigener Kraft am Markt behaupten, und sie verdienen auch nicht schon deswegen besondere Förderung, weil sie von geringer Größe sind. Auch kann es nicht Sinn einer Mittelstandspolitik sein, technisch oder organisatorisch begründete Nachteile kleinerer Unternehmen gegenüber größeren auszugleichen.“<sup>207</sup>

Die geeignetste Industriepolitik erscheint daher diejenige zu sein, die allen Unternehmen unter Wettbewerbsbedingungen möglichst freie Entfaltungsmöglichkeiten bietet. Hierzu gehören entsprechende Anreize für die Unternehmen, aus eigener Kraft tätig zu werden genauso wie der Abbau bürokratischer Hemmnisse, eine Vereinfachung des Zugangs zu neuen Märkten oder die Beseitigung von Markteintrittsschranken.<sup>208</sup> Schließlich könnte der Abbau von Subventionen, eine Zurückhaltung bei der staatlichen Förderung einzelner Sektoren oder Unternehmenstypen sowie die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Unternehmen im Bereich der Forschung und Entwicklung durch

---

<sup>207</sup> SVR (1995), S. 181, Tz. 280.

<sup>208</sup> Vgl. SVR (1995), S. 182.

eine teilweise Abkehr von der direkten Projektförderung dazu beitragen, für eine Verringerung der staatlichen Ausgaben zu sorgen, die sich im Gegenzug als Entlastung auf der Einnahmenseite zur Verbesserung der allgemeinen Rahmenbedingungen einsetzen ließe.

Die aktuelle Stellung der deutschen Automobilindustrie auf dem Weltmarkt kann als Beleg für eine gelungene Anpassung an strukturelle Veränderungen dienen, die ohne nachhaltige staatliche Eingriffe zustande gekommen ist. Obwohl sich infolge der von den Unternehmen durchgeführten Maßnahmen die Beschäftigung zunächst nicht unerheblich reduziert hat, hat die Verbesserung der Wettbewerbsstärke der Unternehmen im Ergebnis zu sicheren Arbeitsplätzen und schließlich wieder zu einer Zunahme der Beschäftigung geführt.

#### **IV. Struktureller Wandel und wirtschaftspolitische Leitbilder: Wettbewerbspolitik und Industriepolitik**

Die Internationalisierung (Globalisierung) verschärft infolge der Öffnung der nationalen Märkte den Wettbewerbsdruck auf inländische Unternehmen. Bedeutender ist jedoch, daß der Prozeß einer zunehmenden internationalen Arbeitsteilung zu einer wesentlichen Triebfeder für den Strukturwandel im Inland wird. Bei der Beantwortung der Frage, wie die Wirtschaftspolitik auf diese Herausforderung reagieren soll, stehen sich (scheinbar) zwei ordnungspolitische Grundhaltungen gegenüber: Der industriepolitische Standpunkt, der eine besondere Aufgabe des Staates in der Gestaltung des Strukturwandels sieht, und die wettbewerbspolitische Position, die davon ausgeht, daß die Vorteile der Arbeitsteilung am ehesten in einem System genutzt werden können, welches die unternehmerische Freiheit weitgehend sichert.<sup>209</sup> Während in Deutschland der Begriff Industriepolitik nur selten Anwendung findet und gleichzeitig das deutsche Wettbewerbsrecht als gänzlich eigenständiger Regelungsbereich anzusehen ist, der – abgesehen von der Ministererlaubnis bei Unternehmenszusammenschlüssen und den noch bestehenden Ausnahmereichen des GWB – keine (industriepolitischen) Eingriffsmöglichkeiten zuläßt, hat

---

<sup>209</sup> Vgl. Monopolkommission (1992), S. 373.

der mit dem Maastrichter Vertrag eingefügte Art. 130 EGV die ordnungspolitische Kontroverse, Wettbewerbspolitik oder Industriepolitik, neu entfacht.<sup>210</sup>

Die in Art. 130 EGV formulierten Ziele der europäischen Industriepolitik umschreiben auf Rahmenbedingungen konzentrierte, horizontale Maßnahmen. Konkret bedeutet dies eine strikte Beihilfenkontrolle, den Ausbau der europäischen Infrastruktur, eine Verbesserung der steuerlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen zur Erhöhung der Investivkraft und eine liberale Handelspolitik.<sup>211</sup> Gegen eine solches Verständnis von Industriepolitik ist grundsätzlich nichts einzuwenden. So gesehen bildet Art. 130 EGV die Fortführung der bestehenden rechtlichen Ausgestaltung zur Erreichung der in Art. 3 EGV formulierten Gemeinschaftsziele, zu denen es u.a. gehört, den Wettbewerb innerhalb des Binnenmarktes vor Verfälschungen zu schützen. Dazu werden in den Art. 85-90 EGV Wettbewerbsregeln für das Verhalten der Unternehmen definiert, und in den Art. 92-95 EGV wird auch den Mitgliedstaaten untersagt, wettbewerbsverzerrend in den Wirtschaftsablauf, z.B. durch Unternehmenssubventionen, einzugreifen. Daher ist es nur konsequent, wenn der Gemeinschaft schließlich die Kompetenz für eine nach einheitlichen Grundsätzen gestaltete Industriepolitik zugesprochen wird, sofern man industriepolitische Eingriffe überhaupt für sinnvoll und notwendig erachtet und diese als Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen begriffen werden. Das eigentliche industriepolitische Mandat hat die Gemeinschaft aber nicht durch Art. 130 EGV erhalten, sondern durch die Erweiterung der Gemeinschaftsziele in Art. 3 EGV, wodurch sie auch verpflichtet wird, für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Industrie zu sorgen. Vor diesem Hintergrund wäre die aktuelle Ausgestaltung des Art. 130 EGV sogar noch zu begrüßen, indem nämlich eine allzu offene Auslegung dieses Gemeinschaftsziels, das de iure gleichrangig neben dem Ziel eines unverfälschten Wettbewerbs steht, zumindest formal nicht erlaubt wird.<sup>212</sup> Darüber hinaus werden aber auch im Rahmen der europäischen Wettbewerbspolitik, und zwar speziell durch die Ermessensspielräume der Art. 85 Abs. 3 und 92 Abs. 3 EGV sowie in der Ausgestaltung der Fusionskontroll-

---

<sup>210</sup> Vgl. *Schlecht*, O. (1994), S. 16.

<sup>211</sup> Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1990), *Wartenberg*, L. von (1994), S. 56.

<sup>212</sup> Vgl. dazu auch *Poser*, G. (1997), S. 261f.

verordnung (Art. 2 Abs. 1 FusKontrVO), Möglichkeiten für eine verstärkte Hinwendung der Gemeinschaft zur Industriepolitik zu Lasten der Wettbewerbspolitik gesehen.<sup>213</sup>

Dabei steht außer Frage, daß es erforderlich sein kann, unmittelbar in den Wirtschaftsprozeß einzugreifen und damit Anpassungserleichterungen für den Strukturwandel zu schaffen.<sup>214</sup> Diese Aufgabe fällt mittelbar auch der Wettbewerbspolitik zu, indem sie z.B. die Entstehung bestimmter Marktkonstellationen zu verhindern sucht, die die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs beeinträchtigen könnten. Auch bedeutet eine auf Rahmenbedingungen konzentrierte Industriepolitik grundsätzlich keinen Widerspruch zu den Zielen der Wettbewerbspolitik.<sup>215</sup>

Die eigentliche Gefahr bei industriepolitischen Eingriffen geht weniger von der direkten Unterstützung einzelner Unternehmen oder Wirtschaftszweige aus, die vor dem Hintergrund zunehmender international verflochtener Unternehmensaktivitäten ohnehin an Wirkung verliert, sondern vielmehr von der Option einer strategischen bzw. defensiven Handelspolitik gegenüber Drittländern einerseits sowie von einer „expansiven Auslegung der Gemeinschaftspräferenz“<sup>216</sup> und -kompetenz andererseits. Gleichzeitig zeigen die industriepolitischen Eingriffe der Gemeinschaft – die allesamt wenig mit horizontalen, auf Rahmenbedingungen konzentrierte Maßnahmen zu tun haben und die im Ergebnis weitestgehend als fehlgeschlagen anzusehen sind<sup>217</sup>, daß die tatsächliche Ausnutzung des durch den Maastrichter Vertrag entstandenen industriepolitischen Gefährdungspotentials zu Lasten des Wettbewerbsprinzips entscheidend vom politischen Kräftespiel in der Gemeinschaft abhängt und nicht von den eigentlichen Vertragsbestimmungen.<sup>218</sup> Festzuhalten ist aber auch, daß die Europäische Kommission zumindest im Rahmen der eigentlichen Wettbe-

---

<sup>213</sup> Vgl. Poser, G. (1997), S. 261, Ehlermann, C.-D. (1994), S. 123.

<sup>214</sup> Als Beispiel hierfür kann der Fall der neuen Bundesländer dienen. Vgl. in diesem Zusammenhang Mittelsten Scheid, J. (1994), S. 51f.

<sup>215</sup> Vgl. Wartenberg, L. von (1994), S. 56.

<sup>216</sup> Schlecht, O. (1994), S. 14 sowie Poser, G. (1997), S. 262.

<sup>217</sup> Für einen kurzen Überblick vgl. Mittelsten Scheid, J. (1994), S. 50f.

<sup>218</sup> Vgl. Wartenberg, L. von (1994), S. 66f.

werbspolitik einer übermäßigen industriepolitischen Einflußnahme bisher widerstanden hat.<sup>219</sup> Auf anderen Gebieten lassen sich sogar Bemühungen der Kommission erkennen, für eine Zunahme des Wettbewerbs zu sorgen. Als Beispiel hierfür kann etwa der Telekommunikationsmarkt dienen. Schließlich lassen sich wettbewerbspolitische und industriepolitische Argumente häufig kaum trennen,<sup>220</sup> und zwar insbesondere dann nicht, wenn beide eigentlich das gleiche Ziel verfolgen: die Stärkung des Innovationspotentials der Unternehmen aus eigener Kraft.

---

<sup>219</sup> Vgl. *Ehlermann*, C.-D. (1994), S. 123.

<sup>220</sup> Vgl. *Poser*, G. (1997), S. 263.



## **E. Zusammenfassung**

Die 90er Jahre markieren hinsichtlich der Veränderung der politischen, technologischen und ökonomischen Rahmenbedingungen den Aufbruch in eine neue Ära. Die deutsche Wiedervereinigung, der Zusammenbruch des ehemaligen Ostblocks, die umfassende Liberalisierung nationaler Märkte, eine zunehmende weltwirtschaftliche Integration und Verflechtung sowie nicht zuletzt die rasante Entwicklung im Bereich der Informations- und Kommunikationstechniken sind nur einige Ereignisse zur Umschreibung dieses Wandels, auf den sich auch die Unternehmen einzustellen haben. Die ökonomischen Wirkungen, die sich aus den Anpassungsreaktionen der Unternehmen auf solche Veränderungen ergeben, werden in der Literatur in vielfältiger Form subsumiert unter dem Begriff Strukturwandel diskutiert.

Ziel dieser Arbeit war es, die strukturellen Veränderungen in der Automobilindustrie in Deutschland zu untersuchen und Möglichkeiten wirtschaftspolitischer Einflußnahme auf den Strukturwandel zu analysieren. Hierzu wurde – auch im Hinblick auf eine wettbewerbspolitische Beurteilung – besonders die Umgestaltung der Liefer- und Leistungsbeziehungen zwischen Automobilherstellern und ihren Zulieferern betrachtet. Die Analyse möglicher wirtschaftspolitischer Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Anpassungsreaktionen der Unternehmen bezog sich dabei auf den Bereich der „allgemeinen Rahmenbedingungen“, auf eine mögliche wettbewerbspolitische Einflußnahme sowie auf eine industriepolitische Gestaltung des Strukturwandels.

Die Automobilindustrie stellt nach wie vor – sowohl hinsichtlich der Beschäftigung als auch bezüglich der Wertschöpfung – einen äußerst bedeutenden Wirtschaftszweig in Deutschland dar. Während sich der Kreis der Unternehmen, die den Automobilherstellern zuzurechnen sind, relativ leicht eingrenzen läßt, gelingt dies für die Automobilzulieferindustrie nicht. Sie setzt sich aus Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen (gemäß der Abgrenzung des Statistischen Bundesamtes) zusammen, die einen mehr oder weniger großen

Teil ihres Umsatzes mit der Automobilindustrie tätigen. Unterscheiden lassen sich die Unternehmen der Zulieferindustrie aber nicht nur nach ihrer Branchenzugehörigkeit, sondern vor allem nach ihrem Produktspektrum und ihrer Stellung im Verhältnis zu den Automobilherstellern. Im Hinblick auf die Veränderungen der Liefer- und Leistungsbeziehungen zwischen Automobilherstellern und Zulieferern erscheint besonders eine Einteilung nach der Wertschöpfungskomplexität der Produkte in Teile-, Komponenten- sowie System- und Modulhersteller sinnvoll.

Im Zuge der veränderten Rahmenbedingungen sowie einer häufig konstatierten Produktivitätslücke insbesondere im Vergleich zu ihrer japanischen Konkurrenz haben die Unternehmen der deutschen Automobilindustrie zu Beginn der 90er Jahre entsprechende Anpassungsmaßnahmen eingeleitet, die darauf abzielen, die Produktivität des gesamten Produktionssystems, d.h. einschließlich der Vorleistungsverflechtungen, zu erhöhen. Neben dem grundsätzlichen Bestreben, die Fertigungstiefe zu reduzieren und damit etwa Größen- oder Spezialisierungsvorteile der Zulieferunternehmen nutzen zu können, gehört hierzu ein geändertes Beschaffungsverhalten, das ganz allgemein in einer Internationalisierung des Vorleistungsbezugs sowie in der Verringerung der Anzahl direkter Lieferanten zur Reduktion der organisatorischen Schnittstellen seinen Ausdruck findet. Konkrete Veränderungen der Liefer- und Leistungsbeziehungen zwischen den Automobilherstellern und ihren Zulieferunternehmen ergeben sich schließlich durch die verstärkte Umsetzung einer produktionssynchronen Beschaffung, durch Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Lieferantenförderung, einer intensiveren Zusammenarbeit mit den Lieferanten auf dem Gebiet der Forschung und Entwicklung sowie durch den standardisierten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken.

Im Ergebnis führen diese Maßnahmen zum einen zu längeren Vertragslaufzeiten im Rahmen der Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen – als Folge der Verlagerung umfangreicherer Aufgaben auf die Zulieferunternehmen –, aber auch gleichzeitig zur Implementierung von Anreiz- und Kontrollmechanismen bzw. zur Etablierung sog. Hersteller-Lieferanten-Netzwerke, mit denen sich die Vertragspartner im Zuge der zunehmenden gegenseitigen Abhängigkeiten vor eigennutzorientiertem Verhalten einer Vertragspartei zu schützen suchen.

Die Ausgangssituation der Unternehmen zur Bewältigung dieser Anforderungen ist dabei ganz unterschiedlich. Während allgemein festzustellen ist, daß die Lohnstückkosten in der deutschen Automobil- und Automobilzulieferindustrie über denjenigen der ausländischen Konkurrenten liegen – wobei sich die relative Position der deutschen Unternehmen in den letzten Jahren durchaus verbessert hat –, ergeben sich vor allem im Bereich der kleinen und mittelständischen Unternehmen der Automobilzulieferindustrie Probleme. Diese sind im wesentlichen auf die mit den veränderten Anforderungen einhergehende Aufgabenausweitung zurückzuführen, die personelle und finanzielle Ressourcen in erheblichem Umfang beansprucht, zu denen den Unternehmen teilweise der Zugang fehlt.

Deutliche Spuren haben die strukturellen Veränderungen in der Automobilindustrie auch bei der Beschäftigung in diesem Wirtschaftszweig hinterlassen, die geradezu zwangsläufig aus der gestiegenen Arbeitsproduktivität infolge der Anpassungsmaßnahmen resultieren. Gleichwohl hat diese beschäftigungsseitige Konsolidierung bei den Herstellern und Lieferanten in Verbindung mit der Umgestaltung des gesamten Produktionssystems letztendlich zu einer deutlichen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Wettbewerbsposition der deutschen Automobilindustrie geführt, was sich in jüngster Zeit auch in einer wieder zunehmenden Arbeitsnachfrage der Unternehmen äußert.

Insgesamt läßt sich feststellen, daß es sich bei den strukturellen Veränderungen in der Automobilindustrie durchaus um eine effizienzorientierte Anpassung des Gesamtsystems an sich ändernde Rahmenbedingungen handelt und nicht nur um das Bestreben der Automobilhersteller, ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit durch die Erschließung noch vorhandener Effizienzreserven in der logistischen Kette unter Einsatz ihrer Nachfragermacht zu verbessern. Dies belegt auch die Untersuchung der Transaktionskostenwirkungen der Anpassungsstrategien, wobei die Transaktionskosten als Kriterium zur Beurteilung der institutionellen Effizienz herangezogen werden. Die zunehmende wechselseitige Abhängigkeit zwischen Herstellern und Zulieferern führt zwar tendenziell zu einer Abkehr von einem Gütertausch über den Zuliefermarkt – und das nach Maßgabe der Eigenschaften des auszutauschenden Zulieferteils – hin zu konzernähnlichen Koordinationsformen mit weitreichenden Eingriffsmöglichkeiten der Automobilhersteller, gleichzeitig bewirken die Anpassungsstra-

tegien eine Verringerung des (Nachfrager-)Machtüberschusses der Hersteller gegenüber ihren Lieferanten und tragen somit dazu bei, die Möglichkeiten einer mißbräuchlichen Ausnutzung dieser Macht zu verringern.

Wirtschaftspolitische Eingriffe zur Gestaltung dieses Strukturwandels werden regelmäßig vor allem mit Blick auf die Entwicklung der Beschäftigung in der Automobilindustrie gefordert. Als Ansatzpunkt bieten sich hier zunächst die allgemeinen Rahmenbedingungen an, wobei insbesondere den Arbeitskosten vor dem Hintergrund im internationalen Vergleich hoher Lohnstückkosten eine wichtige Bedeutung zukommt. Ein wirklich erfolversprechender Weg, die Arbeitskosten in der Automobilindustrie zu beeinflussen und damit zu einer Verbesserung der Lohnstückkostensituation bei der Automobilproduktion sowie der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen beizutragen, ist aber nicht unbedingt in der vielfach geforderten Senkung der gesetzlichen Lohnnebenkosten zu sehen. Diese haben in den letzten Jahren zwar kontinuierlich zugenommen, die gesamten Lohnnebenkosten, zu denen auch tarifliche und betriebliche Lohnnebenkosten gehören, bewegen sich aber seit Jahren auf einem nahezu unveränderten Niveau von gut 80% der Direktentgelte. Im Ergebnis wirkungsvoller erscheint daher eine maßvolle Tarifpolitik, was sich sowohl auf die Steigerungsraten der Direktentgelte bezieht als auch auf solche tariflichen und betrieblichen Vereinbarungen, die Lohnnebenkosten verursachen.

Ähnliches läßt sich auch für die in der öffentlichen Diskussion immer wieder angemahnte hohe Steuerbelastung in Deutschland, in deren Folge den Unternehmen Wettbewerbsnachteile erwachsen würden und die Direktinvestitionen im Land vermindere, feststellen. Bei genauerer Betrachtung erweist sich nämlich die Effektivbesteuerung im internationalen Vergleich als nicht unbedingt höher als in anderen Ländern. Richtig ist aber, daß von den hohen Grenzsteuersätzen durchaus eine abschreckende Wirkung ausgeht, was letztendlich zu einer als zu hoch wahrgenommenen Besteuerung in Deutschland führt. Eine Harmonisierung der Grenzsteuersätze mit der Effektivbesteuerung erscheint daher dringend geboten.

Neben den (allgemeinen) Rahmenbedingungen ist auch durch wettbewerbspolitische Vorschriften eine Einflußnahme auf den Strukturwandel möglich, indem bestimmte Verhaltensweisen der Unternehmen im Rahmen der Anpas-

sungsstrategien als erlaubt oder aber als wettbewerbsgefährdend eingestuft werden. Als bedeutender Bereich möglicher Wettbewerbsbeschränkungen ist das mißbräuchliche Verhalten anzusehen, wobei zwischen Ausbeutungsmißbrauch und Behinderungsmißbrauch unterschieden werden kann. Dabei sind die strukturellen Veränderungen der Liefer- und Leistungsbeziehungen zwischen den Automobilherstellern und ihren Zulieferunternehmen hinsichtlich ihres Potentials zu mißbräuchlichem Verhalten insgesamt als ambivalent zu beurteilen. Zunehmende gegenseitige Abhängigkeiten führen zu abnehmenden Machtdifferenzen im Verhältnis Hersteller-Lieferant, die aber gerade Voraussetzung für Mißbrauch sind. Andererseits besteht die Gefahr, daß infolge dieser Abhängigkeiten konzernähnliche Strukturen entstehen, die die Bedeutung des Wettbewerbs reduzieren. Die Tatsache, daß zumindest in den letzten Jahren kein Fall von Mißbrauch in der Automobilindustrie bekannt wurde, zeigt entweder, wie gering das Mißbrauchspotential ist oder, was wahrscheinlicher ist, wie wenig Sanktionsgewalt die wettbewerbsrechtlichen Vorschriften zur Mißbrauchsaufsicht haben.

Ein weiterer Bereich wettbewerbsgefährdender Verhaltensweisen im Zusammenhang mit den von den Unternehmen eingeleiteten Anpassungsstrategien ist in kollektivem Marktverhalten zu sehen. Hier ist es aufgrund des teilweise fließenden Übergangs zwischen strategischen Allianzen bzw. Netzwerken und Kartellen erforderlich, die Chancen zur Stärkung der Wettbewerbsposition dem sich ergebenden wettbewerbspolitischen Konfliktpotential gegenüberzustellen. Ähnliches läßt sich für Unternehmenszusammenschlüsse feststellen. Auch hier müssen die Wettbewerbswirkungen einer zunehmenden Unternehmenskonzentration auf dem nationalen Markt mit globalen Maßstäben gemessen werden. Sowohl die nationale Kartellbehörde als auch die Europäische Kommission berücksichtigen diese Überlegung bei ihren Entscheidungen, wobei aber auch festzustellen ist, daß die Entscheidungspraxis des Bundeskartellamts sich regelmäßig strenger an den Kriterien bezüglich der Entstehung einer marktbeherrschenden Stellung orientiert.

Gleichwohl belegen die Effizienzwirkungen der strukturellen Veränderungen in der Automobilindustrie einen Anpassungsbedarf des nationalen und auch des europäischen Wettbewerbsrechts. Auf europäischer Ebene ist insbesondere eine Flexibilisierung der wettbewerbsrechtlichen Behandlung von

Kooperationen erforderlich. Während im deutschen Recht Kooperationen mit Vertikalbezug nicht generell verboten sind und lediglich bei horizontalen Kooperationen ein Verallgemeinerung der Ausnahmetatbestände wünschenswert wäre, kennt das europäische Wettbewerbsrecht diese Unterscheidung nicht, und es ist als insgesamt nicht geeignet anzusehen, die veränderten Formen der Zusammenarbeit vollständig zu erfassen. Dagegen ist im deutschen Recht vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse insbesondere der Bereich der Mißbrauchsaufsicht als dringend reformbedürftig anzusehen. In Deutschland wird derzeit die 6. Novellierung des GWB angestrebt, die als Referentenentwurf den angesprochenen Forderungen in wesentlichen Punkten gerecht wird.

Neben der mittelbaren Einflußnahme auf den Strukturwandel in der Automobilindustrie einerseits durch Maßnahmen, die auf eine Verbesserung der (allgemeinen) Rahmenbedingungen abzielen, sowie andererseits durch wettbewerbspolitische Vorschriften, werden mit Blick auf die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Automobilindustrie (in Deutschland und Europa) sowie auf soziale und arbeitsmarktpolitische Erfordernisse regelmäßig direkte Eingriffe zur Gestaltung der strukturellen Veränderungen verlangt und durchgeführt. Auf europäischer Ebene ist hier insbesondere das freiwillige Export-Selbstbeschränkungsabkommen mit Japan zu nennen, aber auch in Deutschland existieren unterschiedliche Förderprogramme, und zwar vor allem in den Bundesländern, in denen die Automobilindustrie stark vertreten ist. Bei genauerer Betrachtung erscheinen die industriepolitischen Maßnahmen aber überwiegend nicht geeignet, die an sie geknüpften Erwartungen langfristig zu erfüllen, wenngleich sie sich bezüglich einer Beschäftigungssicherungsabsicht kurzfristig durchaus als wirkungsvoll erweisen können. Aufgrund der allokatonsverzerrenden Wirkungen, die gewöhnlich mit diesen Eingriffen verbunden sind, fehlen Anreize für die Unternehmen, notwendige Anpassungsschritte an Veränderungen des Wettbewerbsumfelds aus eigener Kraft durchzuführen. Insgesamt ist die direkte Förderung der Automobilindustrie in Deutschland im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen allerdings von untergeordneter Bedeutung.

Die Erfolge der Unternehmen der deutschen Automobil- und Automobilzulieferindustrie in den vergangenen zwei Jahren können als Beleg für eine erfolgreiche Umgestaltung des gesamten Produktionssystems angesehen werden.

Gleichwohl ist die Anpassung nicht abgeschlossen. Vielmehr müssen sich die Unternehmen permanent neuen Anforderungen anpassen, damit sie im Wettbewerb bestehen können. Die zukünftige Entwicklung der Automobilhersteller wird aber weniger von einer weiteren Zunahme der Unternehmenskonzentration geprägt sein, wie dies in der Vergangenheit der Fall war, sondern besonders von einer zunehmenden und vor allem andersartigen Globalisierung der Unternehmensaktivitäten, die dazu beiträgt, daß sich die Konkurrenzbeziehungen zwischen in- und ausländischer Produktion deutlich intensivieren. Dagegen ist im Bereich der Automobilzulieferindustrie neben einer tendenziellen Hierarchisierung der Liefer- und Leistungsbeziehungen auch mit einer Zunahme der Unternehmenskonzentration zu rechnen, und zwar insbesondere im Bereich von Modulen und Systemen sowie komplexen Komponenten, aber auch bzw. gerade bei den Herstellern einfacher Teile. Wettbewerbspolitische Bedenken hinsichtlich dieser Entwicklung erscheinen jedoch nicht angebracht.

Insgesamt stellt die effizienzorientierte Umgestaltung des Produktionssystems der Automobilindustrie in Deutschland ein anschauliches Beispiel für den Strukturwandel in entwickelten Volkswirtschaften dar, der zum Bestehen der Unternehmen im Wettbewerb erforderlich ist. Sie verdeutlicht aber auch, daß die Einflußmöglichkeiten der nationalen Wirtschaftspolitik in den Zeiten eines globalen Wettbewerbs der Standorte geringer werden. Die Aufgabe der Träger der Wirtschaftspolitik sollte es daher sein, allen Unternehmen möglichst freie Entfaltungsmöglichkeiten unter Wettbewerbsbedingungen zu bieten. Attraktive Rahmenbedingungen – die durchaus im Spannungsfeld zwischen unternehmerischer Freiheit und der Übernahme von Aufgaben durch den Staat gesehen werden müssen – und eine angemessene Sorge für die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs sind geeignete Voraussetzungen, dieses Ziel zu erreichen.

## Literaturverzeichnis

- Abend, J.M.* (1992): Strukturwandel in der Automobilindustrie und strategische Optionen mittelständischer Zulieferer: eine explorative Studie, München.
- Aberle, G.* (1992): Wettbewerbstheorie und Wettbewerbspolitik, 2. Auflage, Stuttgart.
- Andersen Consulting* (1994): Worldwide Manufacturing Competitiveness Study. The Second Lean Enterprise Report, Berlin.
- Anschütz, H.* (1973): Konzentration und Kostenstrukturen, Berlin.
- Appel, H.* (1996): Das globale Automobil, in: FAZ, 26.01.1996, Nr. 22, S. 15.
- Arrow, K.J. / Debreu, G.* (1954): Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy, in: *Econometrica*, 22 (3), S. 265-290.
- Arthur Andersen / Wildemann, H.* (1988): Die deutsche Automobilindustrie – Ein Blick in die Zukunft, Frankfurt.
- Bach, A.* (1992): Materielle Veränderungen der deutschen Fusionskontrolle durch die EWG-Fusionskontrolle, in: *Wirtschaft und Wettbewerb*, Heft 7 und 8, Jahrgang 42 (1992), S. 571-583.
- Backhaus, K. / Meyer, B.* (1993): Strategische Allianzen und strategische Netzwerke, in: *WiSt*, Heft 7, Juli 1993, S. 330-335.
- Basedow, J. / Jung, C.* (1993): Strategische Allianzen: Die Vernetzung der Weltwirtschaft durch projektbezogene Kooperationen im deutschen und europäischen Wettbewerbsrecht, München.
- Baumol, W.J.* (1982): Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure, in: *The American Economic Review*, Vol. 72, March 1982, S. 1-15.
- Baur, C.* (1990): Make-or-Buy-Entscheidungen in einem Unternehmen der Automobilindustrie: Empirische Analyse und Gestaltung der Fertigungstiefe aus transaktionskostentheoretischer Sicht, München.
- Bender, I.* (1996): Struktureller Wandel in der Automobilindustrie und der Einfluß strategischer Industrie- und Handelspolitik, Frankfurt.
- Benkenstein, H.J.* (1995): Global Competition – Konsequenzen für die Tarifpolitik? in: *Wirtschaftsdienst*, 1995/IX, S. 475-483.
- Berg, H.* (1989): Wettbewerbspolitik, in: *Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik*, Band 2, 4. Auflage, München, S. 233-294.
- Berger, R.* (1994): Die Zukunft des Autos hat erst begonnen, Frankfurt.



- Berthold, N.* (1992): Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft – Gefahr in Verzug?, Berlin.
- Bertram, H.* (1991): Industrieller Wandel und neue Formen der Kooperation – Ein transaktionskostenanalytischer Ansatz am Beispiel der Automobilindustrie, in: Geographische Zeitschrift, 79. Jahrgang (1991), Heft 4, S. 214-229.
- Bieker, R.* (1996): F&E-Netzwerke: Erfolgsfaktor für High-Tech-Unternehmen, in: *Becker, L. / Erhardt, J.* (Hrsg.): Business Netzwerke, Stuttgart, S. 77-88.
- Bierschenk, M.* (1995): Elektronischer Datentransfer in der europäischen Automobilindustrie, in: *edi-change*, Heft Nr. 4, S. 8-11.
- Bingmann, H.* (1994): Antiblockiersystem und Benzineinspritzung, in: *Albach, H.* (Hrsg.): Culture and Technical Innovation: A Cross-cultural Analysis and Policy Recommendations, Berlin, S. 736-821.
- Bletschacher, G.* (1992): Strategische Handels- und Industriepolitik in der Automobilindustrie?, in: Die Weltwirtschaft, Heft 1, 1992, S. 68-84.
- Bletschacher, G. / Klodt, H.* (1992): Strategische Handels- und Industriepolitik, Tübingen.
- Bock, H.* (1992): Der Einfluss des intra-industriellen Technologietransfers auf die technologische Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Zulieferindustrie. Untersucht am Beispiel Japan – Bundesrepublik Deutschland, München.
- Bösler, B.* (1995): Neues aus der Normung, in: *edi-change*, Heft Nr. 4, S. 28-30.
- Bössmann, E.* (1983): Unternehmungen, Märkte, Transaktionskosten: Die Koordination ökonomischer Aktivitäten, in: *WiSt*, Heft 3, März 1983, S. 105-111.
- Borrmann, A.* (1996): Direktinvestitionen kleiner und mittlerer deutscher Unternehmen in Asien, in: *Wirtschaftsdienst*, 1996/VII, S. 365-371.
- Bossard Consultants* (1994): Effizienz und Effektivität von Lieferantenprogrammen innerhalb der deutschen Automobilindustrie. Ergebnisse einer Befragung der Automobilzulieferer zu den Lieferantenprogrammen der deutschen Automobilhersteller, München.
- Brinker, I.* (1996): Ansätze für eine EG-konforme Auslegung des nationalen Kartellrechts, in: *Wirtschaft und Wettbewerb*, Heft 7 und 8, Jahrgang 46 (1996), S. 549-558.
- Brösse, U.* (1996): Industriepolitik, München.
- Brox, H. / Rüthers, B.* (1995): Arbeitsrecht, 12., neubearbeitete Auflage, Stuttgart.
- Buchinger, S.* (1994): Institutionen und Standorte: Eine ökonomisch-theoretische Analyse der intrasektoralen und räumlichen Struktur der Automobilindustrie, München.
- Bühner, R.* (1989): Die fusionskontrollrechtliche Bedeutung der Finanzkraft, in: *Wirtschaft und Wettbewerb*, Heft 4, Jahrgang 39 (1989), S. 277-284.
- (1990): Unternehmenszusammenschlüsse, Stuttgart.

- Bundeskartellamt (1982): Bekanntmachung Nr. 112/82 zur Anmeldung von Einkaufsbedingungen der Automobilindustrie – unverbindliche Empfehlung des VDA vom 3. September 1982, in: *Wirtschaft und Wettbewerb*, Heft 4, Jahrgang 32 (1982), S. 25-28.
- (1991): Tätigkeitsbericht 1989/1990, Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Drucksache 12/847, Bonn.
  - (1992): Strategische Allianzen in der Automobilindustrie, Berlin.
  - (1993): Strategische Allianzen – Eine neue Herausforderung für die Wettbewerbspolitik, Internationale Kartellkonferenz Berlin 1992, Berlin.
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (1996): Bundesbericht Forschung 1996, Bonn.
- Bundesministerium für Wirtschaft (1995): Verbesserung der Transparenz und Konsistenz der Mittelstandsförderung: 1. Bericht der gemeinsamen Arbeitsgruppe des Bundes und der Länder unter Vorsitz des Beauftragten der Bundesregierung für den Mittelstand, Bonn.
- (1996a): Wirtschaft in Zahlen '96, Bonn.
  - (1996b): Wirtschaftliche Förderung für den Mittelstand in den alten Bundesländern, Bonn.
  - (1996c): Wirtschaftliche Förderung in den neuen Bundesländern, Bonn.
  - (1997a): Referentenentwurf eines Gesetzes zur Reform des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen – GWB-Reformgesetz – (GWBRefG), 22.07.1997, Bonn.
  - (1997b): Begründung zum Referentenentwurf eines Gesetzes zur Reform des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, 29.07.1997, Bonn.
- Burkhardt, R.* (1991): Aussen Feinde, innen Mängel, in: *Industriemagazin*, 9/91, S. 30-36.
- Cichy, E.U.* (1996): Außenwirtschaftsförderung: Kleine Unternehmen auf großen Märkten, in: *Wirtschaftsdienst*, 1996/VII, S. 359-364.
- Chandler, A.D. Jr.* (1994): *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, 3rd Printing, Cambridge, Massachusetts.
- Coase, R.H.* (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, Vol. 4, S. 386-405.
- Cox, H.* (1981): Kartelle – Strukturanalyse, Wettbewerbswirkungen und wettbewerbspolitische Behandlung, in: *Cox, H. / Jens, U. / Markert, K.* (Hrsg.): *Handbuch des Wettbewerbs*, München, S. 225-270.
- Demsetz, H.* (1968): The Cost of Transacting, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 82, No. 1, Feb. 1968, S. 33-53.
- Derks, G. / Halbach, A.J.* (1996): Direktinvestitionen weltweit auf Rekorhöhe: Sind Arbeitsplätze in Deutschland bedroht, gewinnt die Dritte Welt?, in: *ifo Schnelldienst*, 30/96, S. 24-31.

Deutsche Bundesbank (1986): Die Bedeutung der Ertragsverhältnisse der Unternehmen für Investitionen und Beschäftigung, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, April 1986, Nr. 4, S. 17-24.

- (1994): Reale Wechselkurse als Indikatoren der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, in: Monatsbericht, Mai 1994, Nr. 5, S. 47-60.
- (1995): Gesamtwirtschaftliche Bestimmungsgründe der Entwicklung des realen Außenwerts der D-Mark, in: Monatsbericht, August 1995, Nr. 8, S. 19-40.
- (1997a): Entwicklung und Bestimmungsgründe grenzüberschreitender Direktinvestitionen, in: Monatsbericht, August 1997, Nr. 8, S. 63-82.
- (1997b): Neuere Entwicklungen der Steuereinnahmen, in: Monatsbericht, August 1997, Nr. 8, S. 83-103.

Deutsches Patentamt (1995): Jahresbericht 1995, München.

DGM (1994): Automobilzulieferindustrie: Positionen. Perspektiven. Strategien. In: Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung DGM (Hrsg.): Branche aktuell.

Dichtl, E. (1989): Produktauslegung und Fertigungstiefe als Determinanten der Wertschöpfung, in: *Specht, G. / Silberer, G. / Engelhardt, W.H.* (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen. Herausforderungen für das Management, Stuttgart, S. 87-102.

Dichtl, E. / Issing, O., Hrsg. (1987): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Band 1, A-K; Band 2, L-Z, München.

Dicke, H. (1995): Wege zu mehr Beschäftigung – Die Rolle kleiner und mittlerer Unternehmen, in: Die Weltwirtschaft, Heft 1, 1995, S. 58-71.

Diekmann, A. (1992): Die Automobilnachfrage als Konjunktur- und Wachstumsfaktor: eine Input-Output-Studie, Tübingen.

- (1992): Die europäische Automobilindustrie – Aufgaben, Struktur und Perspektiven, in: Wirtschaftsdienst, 1992/II, S. 73-79.
- (1993): Deutschlands Zukunft als Standort der Automobilindustrie, in: Wirtschaftsdienst, 1993/IX, S. 507-511.

DIW (1994): Die Entwicklung der Produktionskosten in der westdeutschen Industrie von 1975-1991, in: Wochenbericht, 8/94, S. 111-117.

- (1996a): Forschung und Entwicklung in den kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland, in: Wochenbericht, 42/96, S. 670-677.
- (1997a): Gesetzliche Rentenversicherung: Senkung des Rentenniveaus nicht der richtige Weg, in: Wochenbericht, 24-25/97, S. 433-442.
- (1997b): Löhne, Wechselkurse und Wettbewerbsfähigkeit, in: Wochenbericht, 30/97, S. 517-524.

Doleschal, R. (1989): Just-in-Time-Strategien und betriebliche Interessenvertretung in Automobil-Zulieferbetrieben, in: *Altmann, N. / Sauer, D.* (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie, Frankfurt, S. 155-206.

- (1991): Daten und Trends der bundesdeutschen Automobilzulieferindustrie, in: *Mendius, H.G. / Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.): Zulieferer im Netz – Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft: Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung*, Köln, S. 35-61.
- Domrös, C. (1994): Innovationen und Institutionen: Eine transaktionskostenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung strategischer Allianzen*, Berlin.
- Dosi, G. / Orsenigo, L. (1988): Industrielle Struktur und technologischer Wandel*, in: *Heertje, A. (Hrsg.): Innovation, Technik und Finanzwesen*, Oxford.
- Dreher, M. (1995): Das deutsche Kartellrecht vor der Europäisierung – Überlegungen zur 6. GWB-Novelle*, in: *Wirtschaft und Wettbewerb*, Heft 11, Jahrgang 45 (1995), S. 881-907.
- DRI Europe (1994): Strategische Allianzen im Branchenvergleich*, in: *Europäische Kommission (Hrsg.): Panorama der EU-Industrie '94*, Brüssel, S. 23-36.
- Eekhoff, J. (1994): Die ordnungspolitische Problematik der Industriepolitik*, in: *Oberender, P. (Hrsg.): Industriepolitik im Widerstreit mit der Wettbewerbspolitik*, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 231, Berlin, S. 69-77.
- Ehlermann, C.-D. (1992a): Der Beitrag der Wettbewerbspolitik zum Europäischen Binnenmarkt*, in: *Wirtschaft und Wettbewerb*, Heft 1, Jahrgang 42 (1992), S. 5-20.
- (1992b): *Veränderte Wettbewerbsbedingungen für den Mittelstand im Europäischen Binnenmarkt*, in: *Wirtschaft und Wettbewerb*, Heft 12, Jahrgang 42 (1992), S. 1005-1012.
- (1994): *Industriepolitik aus europäischer Sicht*, in: *Oberender, P. (Hrsg.): Industriepolitik im Widerstreit mit der Wettbewerbspolitik*, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 231, Berlin, S. 107-125.
- Eicke, H.v. / Femerling, C. (1991): modular sourcing*, München.
- Eriksen, K. (1990): Das Marktverhalten der Automobilhersteller auf den Kfz-Teile-Märkten der Bundesrepublik Deutschland*, Göttingen.
- Europäische Kommission (1994): Wettbewerbsfähigkeit und Kohäsion. Tendenzen in den Regionen. 5. Periodischer Bericht über die sozioökonomische Lage und Entwicklung der Regionen der Gemeinschaft*, Luxemburg.
- (1997): *Europäische Wirtschaft, Beiheft A: Wirtschaftsanalysen*, Nr. 1, Januar 1997, Luxemburg.
- Faust, K. (1996): Internationale Patentstatistik: Technologische Positionen und strukturelle Probleme der deutschen Industrieforschung*, in: *ifo Schnelldienst*, 12/96, S. 8-23.
- Feierabend, R. (1994): Programm zur Effizienzsteigerung durch organisierte Mitarbeiterinvolvement*, in: *Wildemann, H. (Hrsg.): Industriestandort Deutschland – Wie ist der Standort zu retten?*, München, S. 473-491.
- Feuerstack, R. (1975): Unternehmenskonzentration*, Neuwied.

- Fieten, R.* (1991): Erfolgsstrategien für Zulieferer: Von der Abhängigkeit zur Partnerschaft, Automobil- und Kommunikationsindustrie, Wiesbaden.
- Fieten, R. / Schmidt, A.* (1994): Zulieferindustrie in Deutschland: Untersuchung im Auftrag der Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.), Bonn.
- Fischer, K. et al.* (1996): Intelligente Agenten für das Management Virtueller Unternehmen, in: Information Management, 1/96, S. 38-45.
- Foos, G.* (1986): Die Determinanten der Verkehrsnachfrage – Eine ökonometrische Analyse, Karlsruhe.
- Franz, W.* (1993): Arbeitsmarktökonomik, 2. Auflage, Berlin.
- (1996): Arbeitsmarktökonomik, 3. Auflage, Berlin.
- Friedrich, R.* (1994): Neue Positionierung der Zulieferunternehmen – neue Marketingstrategien, Eschborn.
- Gärtner, G.* (1985): Die Einkaufsbedingungen deutscher Automobilhersteller aus der Sicht des AGB-Gesetzes, Bielefeld.
- Geck, H.-M. / Petry, G.* (1983): Nachfragermacht gegenüber Zulieferern: Eine Untersuchung am Beispiel der Automobil- und der elektrotechnischen Industrie, FIW-Schriftenreihe, Heft 104, Köln.
- Gerstenberger, W.* (1988): Investitionen, Beschäftigung und Produktivität: Zu den Arbeitsplatzeffekten einer verstärkten Investitionstätigkeit vor dem Hintergrund sektoraler Entwicklungen, ifo Studien zur Strukturforschung 10, München.
- (1990): Grenzen fallen – Märkte öffnen sich: Die Chancen der deutschen Wirtschaft am Beginn einer neuen Ära, Strukturberichterstattung 1990, Berlin.
- Gröner, L.* (1991): Entwicklungsbegleitende Vorkalkulation, Berlin.
- Gruhler, W.* (1984): Wirtschaftsfaktor Mittelstand, Köln.
- Güntersperger, H.* (1993): Die Nachfrage nach Pkw und Kraftstoffen im Individualstraßenverkehr – Eine ökonometrische Analyse für die Bundesrepublik Deutschland, München.
- Gutberlet, K.* (1993): Die Produktivität der japanischen Automobilindustrie: Ausmaß und Ursachen der japanischen Wettbewerbsvorteile gegenüber der deutschen Automobilindustrie, Köln.
- (1994): Neues Motto für Kooperation: „Kyonzon-Kyoei“, in: Automobil Industrie, Sondernummer, Mai 1994, S. 14-18.
- Härtel, H.-H. / Jungnickel, R. et al.* (1996): Grenzüberschreitende Produktion und Strukturwandel – Globalisierung der deutschen Wirtschaft, Baden-Baden.
- Hamer, E.* (1988): Zulieferdiskriminierung, Minden.
- Hammes, M.* (1993): Wettbewerbspolitische Aspekte strategischer Allianzen, in: Wirtschaftsdienst, 1993/IX, S. 493-500.

- (1994): Die Gestaltung der Leistungstiefe im Spannungsfeld von Unternehmenskonzentration und staatlicher Wettbewerbspolitik, Aachen.
- Hammes, M. / Poser, G.* (1992): Die Messung von Transaktionskosten, in: *Wirtschaftsstudium*, 11/92, S. 885-889.
- Hanenberger, P.H.* (1996): Eisenach: Opels Export-Modell mit Charakter, in: *FAZ* (Hrsg.): *Autofrühling* Leipzig, Verlagsbeilage der Frankfurter Allgemeinen Zeitung GmbH, 09.04.1996, S. 28-29.
- Hanke, J.* (1993): Hybride Koordinationsstrukturen: Liefer- und Leistungsbeziehungen kleiner und mittlerer Unternehmen der Automobilzulieferindustrie aus transaktionskostentheoretischer Sicht, Köln.
- Hartz, P.* (1994): Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht: Die Volkswagen-Lösung, Frankfurt.
- Hax, H.* (1989): Gründungen und Stilllegungen von Unternehmen als Beitrag zur strukturellen Erneuerung, in: *Gahlen, B. / Meyer, B. / Schumann, J.* (Hrsg.): *Wirtschaftswachstum, Strukturwandel und dynamischer Wettbewerb: Ernst Helmstädter zum 65. Geburtstag*, Berlin, S. 371-385.
- Heitger, B.* (1987): Corporatism, Technological Gaps and Growth in OECD Countries, in: *Weltwirtschaftliches Archiv*, Bd. 123 (1987), S. 463-473.
- Hemmer, E.* (1995): Personalzusatzkosten im Produzierenden Gewerbe West- und Ostdeutschlands, in: *iw-Trends*, 2/95, S. 55-66.
- (1996): Personalzusatzkosten in der deutschen Wirtschaft, in: *iw-Trends*, 1/96, S. 51-61.
- Herdzina, K.* (1981): *Wirtschaftliches Wachstum, Strukturwandel und Wettbewerb, Quaestiones Oeconomicae*, Band 7, Berlin.
- (1993): *Wettbewerbspolitik*, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart.
- Herkenhoff, R.* (1994): Techniktransfer in die chinesische Automobilzulieferindustrie, dargestellt am Beispiel deutsch-chinesischer Unternehmenskooperationen, Aachen.
- Herkenhoff, R. / Poser, G.* (1993): Kooperation zwischen deutschen und chinesischen Automobilzulieferunternehmen, in: *VDA* (Hrsg.): *Materialien zur Automobilindustrie*, Frankfurt.
- Hess, J.* (1992a): Hersteller und Zulieferer müssen die Japaner gemeinsam kontern, in: *Handelsblatt*, Nr. 41, S. 15.
- (1992b): Lean production in Mosel, in: *Handelsblatt*, 17.02.1992, S. 13.
- Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Technologie und Europaangelegenheiten (1994a): *MOBIL: Verbundinitiative zur Förderung der hessischen Automobilzulieferer*, Wiesbaden.
- (1994b): Merkblatt „Verbundinitiative Hessische Automobilzulieferer“ *MOBIL*, Wiesbaden.

- Hofmann, H. / Saul, C. (1996):* Qualitative und quantitative Auswirkungen der Informationsgesellschaft auf die Beschäftigung, in: ifo Schnelldienst, 10/96, S. 12-24.
- Hofstede, G. (1993):* Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management, Wiesbaden.
- Hollmann, H.H. (1992):* Strategische Allianzen. Unternehmens- und wettbewerbspolitische Aspekte, in: Wirtschaft und Wettbewerb, Heft 4, Jahrgang 42 (1992), S. 293-305.
- Horn, P.E. / Beeck, A. (1996):* Zulieferer stehen vor einer Welle der Konzentration, in: Handelsblatt, 30.04.1996, S. B6.
- Hort, P. (1996):* Sachsens Krieg gegen Brüssel, in: FAZ, 23.08.1996, Nr. 196, S. 13.
- Hosenfeld, W.-A. (1993):* Gestaltung der Wertschöpfungs-, Innovations- und Logistiktiefe von Zulieferant und Abnehmer, München.
- Huebner, T. (1994):* Optimierung der Geschäftsprozesse in der Automobilindustrie durch EDI, in: *Jaspersen, T. (Hrsg.):* EDI in der Praxis: Potentiale der elektronischen Datenkommunikation, Bergheim, S. 179-188.
- Huebner, T. et al. (1995):* EDI in der deutschen Automobilindustrie des VDA, in: *edichange*, Heft Nr. 4, S. 31-38.
- Hummel, M. et al. (1996):* Stärken und Schwächen Deutschlands im internationalen Wettbewerb um Einkommen und Arbeitsplätze: Strukturberichterstattung 1995, Berlin.
- Hutzel, J.W. (1981):* Große und kleine Zulieferer – Eine Untersuchung zur Nachfragermacht industrieller Abnehmer, Tübingen.
- Iber-Schade, A. (1985):* Auswirkungen des Strukturwandels in der Automobilindustrie auf Kfz-Zulieferunternehmen, in: *Röper, K. (Hrsg.):* Strukturpolitische Probleme der Automobil-Industrie unter dem Aspekt des Wettbewerbs, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 151, S. 95-128.
- IKB (1992):* Automobilzulieferer und -hersteller: Kennzahlenvergleich 1991, in: IKB Deutsche Industriebank (Hrsg.): IKB-Branchenbericht, Dezember 1992, Düsseldorf.
- (1994): Starke Ertragseinbrüche in der Automobilzulieferer-Industrie, in: IKB Deutsche Industriebank (Hrsg.): IKB-Branchenbericht, Dezember 1994, Düsseldorf.
  - (1995): Differenzierte Ergebnisentwicklung bei den IKB-Kundenfirmen aus der Automobilzulieferindustrie, in: IKB Deutsche Industriebank (Hrsg.): IKB-Branchenbericht, Dezember 1995, Düsseldorf.
  - (1996): Automobilzulieferer 1995: Trotz Umsatzsteigerung nach wie vor unbefriedigende Ertragsverläufe, in: IKB Deutsche Industriebank (Hrsg.): IKB-Branchenbericht, Dezember 1996, Düsseldorf.
- Imai, M. (1991):* KAIZEN – Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, München.

- Immenga, U. / Mestmäcker, E.-J. (1992):* GWB – Kommentar zum Kartellgesetz, München
- Jürgens, U. / Reutters, W. (1989a):* Verringerung der Fertigungstiefe in der deutschen Automobilindustrie: Zielsetzungen und Interessenlagen, WZB-Papers, Berlin.
- (1989b): Verringerung der Fertigungstiefe und betriebliche Interessenvertretung in der deutschen Automobilindustrie, in: *Altmann, N. / Sauer, D. (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie*, Frankfurt, S. 119-153.
- Jungnickel, R. (1996):* Globalisierung: Wandert die deutsche Wirtschaft aus?, in: *Wirtschaftsdienst*, 1996/VI, S. 309-316.
- Kahl, V. (1992):* Wettbewerbswirkungen konglomerater Unternehmenszusammenschlüsse, Göttingen.
- Kandel, N. (1993):* Modellwechsel bei VW, in: *metall*, Nr. 25-26, 13.12.1993, S. 24-28.
- Kantzenbach, E. (1993):* Der Wirtschaftsstandort Deutschland im internationalen Wettbewerb, in: *Wirtschaftsdienst*, 1993/XII, S. 625-632.
- (1994): Unternehmenskonzentration und Wettbewerb, in: *Wirtschaft und Wettbewerb*, Heft 4, Jahrgang 44 (1994), S. 294-302.
- Karl, H.-D. / Rammner, P. / Schedl, H. (1997):* Wettbewerbsprobleme vertikaler Integration?, in: *ifo Schnelldienst*, 4/97, S. 12-24.
- Karsten, H. / Wolters, H. / Thorwirth, A. (1995):* Der Systemintegrator wird kommen, in: *Automobil-Produktion*, Oktober 1995, S. 54-55.
- Klippel, B. (1993):* Raumsysteme der europäischen Automobilindustrie, München.
- Klodt, H. et al. (1992):* Die Strukturpolitik der EG, Tübingen.
- Klodt, H. (1995):* Grundlagen der Forschungs- und Technologiepolitik, München.
- Knappe, K. / Funk, L. (1997):* Irritationen über den Zusammenhang zwischen Arbeitsproduktivität und Beschäftigung, in: *List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik*, 23 (1997), Heft 1, S. 65-81.
- Knieps, G. (1997):* Neuere Entwicklungen in der Wettbewerbspolitik, in: *WiSt*, Heft 5, Mai 1997, S. 232-236.
- Knust, C. (1995):* Die Chancen einer Rezession: Das Beispiel der Autozulieferer, in: *FAZ*, 30.01.1995, Nr. 25, S. 15.
- Köddermann, R. (1996):* Sind Löhne und Steuern zu hoch? Bemerkungen zur Standortdiskussion in Deutschland, in: *ifo Schnelldienst*, 20/96, S. 6-15.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1990):* Industriepolitik in einem offenen und wettbewerbsorientierten Umfeld, Brüssel.
- (1991a): Panorama der EG-Industrie 1991-1992, Brüssel.
  - (1991b): Die europäische Industriepolitik für die 90er Jahre, Bulletin der Europäischen Gemeinschaften, Beilage 3/91, Brüssel.



- (1992a): Die europäische Automobilindustrie: Situation und vorrangige Aktionen, Mitteilung der Kommission an den Rat, Brüssel.
  - (1992b): Sicherer EDI-Verkehr: Ein Management-Brevier, EUR 13794 DE, Luxemburg.
  - (1994): Automobilindustrie in der Europäischen Union, Mitteilung der Kommission an den Rat, Brüssel.
  - (1996): Die Europäische Automobilindustrie 1996, Mitteilung der Kommission an den Rat, Brüssel.
- Kreklaue, C.* (1992): Industriepolitische Ansätze in der deutschen Industrie, in: *Frikke, W.* (Hrsg.): Jahrbuch für Arbeit und Technik 1992, Bonn, S. 33-44.
- Kriegsmann, K.-P. / Neu, A.D.* (1982): Globale, regionale und sektorale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft, Frankfurt.
- Krupp, H.-J.* (1986): Innovation und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Volkswirtschaft, in: *Bombach, G. / Gahlen, B. / Ott, A.E.* (Hrsg.): Technologischer Wandel – Analyse und Fakten, Tübingen, S. 195-218.
- Kubon-Gilke, G.* (1991): Die Bedeutung ökonomischer Organisationsstrukturen für eine effiziente Faktorallokation, in: *Sesselmeier, W.* (Hrsg.): Probleme der Einheit, Bd. 1: Der Arbeitsmarkt, Marburg, S. 47-64.
- Laaser, C.-F. / Soltwedel, R.* et al. (1993): Europäische Integration und nationale Wirtschaftspolitik, Tübingen.
- Lamming, R.* (1994): Die Zukunft der Zulieferindustrie, Frankfurt.
- Lampe, H.-E.* (1979): Wettbewerb, Wettbewerbsbeziehungen, Wettbewerbsintensität, Baden-Baden.
- Lapp, S. / Lehment, H.* (1997): Lohnzurückhaltung und Beschäftigung in Deutschland und den Vereinigten Staaten, in: Die Weltwirtschaft, Heft 1, S. 67-83.
- Legler, H.* et al. (1992): Innovationspotential und Hochtechnologie: Technologische Position Deutschlands im internationalen Wettbewerb, Heidelberg.
- Lingnau, G. / Peters, W. / Schmidt, B.* (1997): Deutsche Leistungsschau unter dem Druck der Konkurrenz, in: FAZ, Technik und Motor, 11.03.1997, Nr. 59, S. T1-T2.
- Ludvigsen Associates Ltd.* (1988): Research on the „Cost of Non-Europe“. Basic Findings, Vol. 11: The EC 92 Automobile Sector, Studie im Auftrag der EG-Kommission, Brüssel.
- Lulei, S.* (1993): Fusionen – Gewinner und Verlierer, in: Automobil Industrie, Heft 5, (1993), S. 58-60.
- Meckl, R.* (1993): Unternehmenskooperationen im EG-Binnenmarkt, Wiesbaden.
- Meessen, K.M.* (1993): Gemeinschaftsunternehmen im EWG-Wettbewerbsrecht: Zwischen Markt und Hierarchie, in: Wirtschaft und Wettbewerb, Heft 11, Jahrgang 43 (1993), S. 901-909.

- Meinhardt, V. et al. (1993):* Weitere Arbeitszeitverkürzungen erforderlich. Zum Stellenwert des VW-Modells, in: Wirtschaftsdienst, 1993/XII, S. 639-646.
- Meinig, W. (1995):* Schlechte Noten für Volkswagen: Eine Befragung zur Zulieferer- und Händlerzufriedenheit, in: FAZ (Hrsg.): Blick durch die Wirtschaft, 12.09.1995, S. 7.
- Mercedes-Benz (1996):* Das Geschäftsjahr 1995, Geschäftsbericht der Mercedes-Benz AG, Stuttgart.
- Mertens, P. / Faisst, W. (1995):* Virtuelle Unternehmen – Organisationsstruktur für die Zukunft?, in: technologie und management, Heft 2, 2-95, S. 61-68.
- Meyer, B.E. (1994):* EDI als strategischer Erfolgsfaktor für Systemlieferanten, in: *Jaspersen, T. (Hrsg.):* EDI in der Praxis: Potentiale der elektronischen Datenkommunikation, Bergheim, S. 189-201.
- Meyer, D. (1994):* Die Forschungs- und Entwicklungskooperation als strategische Allianz, in: WiSt, Heft 1, Januar 1994, S. 15-19.
- Meyer-Krahmer, F. (1993):* Zeitgespräch: Welche Technologiepolitik braucht der Standort Deutschland?, in: Wirtschaftsdienst, 1993/XI, S. 559-570.
- Milgrom, P.R. / Roberts, J. (1992):* Economics, Organizations, and Management, Englewood Cliffs.
- Miltzrey, K. (1995):* Ansiedlung vor dem Werkstor?, in: Automobil-Produktion, Oktober 1995, S. 56.
- Mirow, M. (1994):* Wettbewerbsbedingungen in der Elektronikindustrie – Notwendigkeit einer Industriepolitik?, in: *Oberender, P. (Hrsg.):* Industriepolitik im Widerstreit mit der Wettbewerbspolitik, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 231, Berlin, S. 79-106.
- Mittelsten Scheid, J. (1994):* Perspektiven der Industriepolitik in Europa, in: *Oberender, P. (Hrsg.):* Industriepolitik im Widerstreit mit der Wettbewerbspolitik, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 231, Berlin, S. 43-52.
- Moll, P.P. (1996):* Wieviel Marktmacht braucht ein Zulieferer, in Absatzwirtschaft, 6/96, S. 14-18.
- Monopolkommission (1977):* Mißbräuche der Nachfragemacht und Möglichkeiten zu ihrer Kontrolle im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, 1. Auflage, Baden-Baden.
- (1982): Fortschritte bei der Konzentrationserfassung, 4. Hauptgutachten 1980/81, Baden-Baden.
  - (1990): Wettbewerbspolitik vor neuen Herausforderungen, 8. Hauptgutachten 1988/89, Baden-Baden.
  - (1992): Wettbewerbspolitik oder Industriepolitik, 9. Hauptgutachten 1990/91, Baden-Baden.

- (1996): 11. Hauptgutachten 1994/95, Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/5309, 19.06.1996.
- Morasch, K. / Welzel, P. (1994): Strategische Allianzen – Wettbewerbsbeeinflussung durch Kooperation, in: WiSt, Heft 8, August 1994, S. 395-400.*
- Müller-Merbach, H. (1995): Aufbruch in das Zeitalter des Virtuellen?, in: technologie und management, Heft 3, 3-95, S. 103-108.*
- Münzner, H. (1989): Neue Tendenzen in der Arbeitsteilung zwischen den Kraftwagenherstellern und ihren Zulieferern, in: VDA (Hrsg.): Initiative '92. Vollendung des Europäischen Binnenmarktes im Verkehrssektor, Frankfurt, S. 43-55.*
- Murmann, K. (1996): Tarifaufonomie und Wettbewerbsordnung, in: Zohnhöfer, W. (Hrsg.): Die Tarifaufonomie auf dem Prüfstand, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Band 244, Berlin, S. 43-56.*
- Nagel, B. / Riess, B. / Theis, G. (1990): Der Lieferant on line: Just-in-Time-Produktion und Mitbestimmung in der Automobilindustrie, Baden-Baden.*
- Nagel, B. (1992a): EG-Wettbewerbsrecht und Zulieferbeziehungen der Automobilindustrie, in: Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.): EG-Wettbewerbsrecht und Zulieferbeziehungen der Automobilindustrie, Gutachten im Auftrag der EG-Kommission, Generaldirektion Wettbewerb (IV), Brüssel, S. 1-140.*
- (1992b): Zulieferbeziehungen der Automobilindustrie und Wettbewerbsrecht der EG, in: Wirtschaft und Wettbewerb, Heft 10, Jahrgang 42 (1992), S. 818-829.
- Neumann, M.J.M. (1996): Anpassung des deutschen Kartellgesetzes an das europäische Recht? Stellungnahme des wissenschaftlichen Beirates beim Bundesministerium für Wirtschaft, in: Wirtschaft und Wettbewerb, Heft 10, Jahrgang 46 (1996), S. 812-819.*
- Nolte, D. (1994): Entwicklungstendenzen in der Weltautomobilindustrie, in: WSI Mitteilungen, 9/1994, S. 529-533.*
- Normenausschuß Bürowesen im DIN e.V. (1996): UN/EDIFACT: Organisation und Ansprechpartner in Deutschland und Westeuropa, 2. geänderte Auflage, Januar 1996, Berlin.*
- Oberender, P. / Vöth, A. (1989): Von der Industrieökonomie zur Marktökonomie, in: Oberender, P. (Hrsg.): Marktökonomie: Marktstruktur und Wettbewerb in ausgewählten Branchen der Bundesrepublik Deutschland, München.*
- O'Callaghan, R. / Turner, J.A. (1995): EDI-Concepts and Issues, in: Krcmar, H. / Bjorn-Andersen, N. (Hrsg.): EDI in Europe: how it works in practice, New York, S. 1-19.*
- Ochsenbauer, C. (1989): Organisatorische Alternativen zur Hierarchie: Überlegungen zur Überwindung der Hierarchie in Theorie und Praxis der betriebswirtschaftlichen Organisation, München.*

- Oer, A. (1994): Just-in-Time-Belieferung mit Schiebedächern – ein EDI-Beispiel –, in: *Jaspersen, T. (Hrsg.): EDI in der Praxis: Potentiale der elektronischen Datenkommunikation*, Bergheim, S. 202-208.
- Ohmae, K. (1985): *Die Macht der Triade*, Wiesbaden.
- Okamuro, H. (1992): *Entwicklung des Abhängigkeitsverhältnisses im Zuliefer-Abnehmer-Netzwerk (mit besonderer Berücksichtigung der Auswirkungen der neuen Kommunikationstechnologie in der deutschen Automobilbranche*, Bonn.
- Oppenländer, K.H. (1988): *Wachstumstheorie und Wachstumspolitik*, München.
- Oppenländer, K.H. / Gerstenberger, W. (1992): Direktinvestitionen als Ausdruck zunehmender Internationalisierung der Märkte, in: *ifo Schnelldienst*, 10/92, S. 3-11.
- Orlowski, D. (1982): *Die internationale Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft*, Hamburg.
- Orth, R. (1994): *Auswirkungen neuer Produktionsmethoden in der Automobilindustrie auf Zulieferbetriebe in peripheren Regionen – Das Beispiel Oberfranken*, Bayreuth.
- Ott, A.E. (1991): *Grundzüge der Preistheorie*, 3., überarbeitete Auflage, Göttingen.
- O.V. (1994a): *Pfade durch den Einkaufsdschungel*, in: *Automobil Industrie*, Heft 5 (1994), S. 26-33.
- (1994b): *Zuviel für zu wenige Schultern*, in: *Automobil-Produktion*, Juni 1994, S. 36-40.
  - (1994c): *Nur die logistischen Kontakte sinken*, in: *Automobil-Produktion*, Juni 1994, S. 42-43.
  - (1994d): *Die BMW-Systemlieferanten in Amerika*, in: *Automobil-Produktion*, August 1994, S. 34.
  - (1994e): *Hoher Stellenabbau bei Automobilzulieferern*, in: *FAZ*, 1.3.1994, Nr. 50, S. 17.
  - (1995a): *Gedrange im zähen Markt*, in: *Automobil-Produktion*, April 1995, S. 122-123.
  - (1995b): *Unruhige Zukunft*, in: *Automobil-Produktion*, Juni 1995, S. 36-42.
  - (1995c): *Effizienter vor Ort?*, in: *Automobil-Produktion*, August 1995, S. 44-46.
  - (1995d): *„Zulieferern fehlt das strategische Denken“*, in: *FAZ*, 12.9.1995, Nr. 213, S. 28.
  - (1995e): *Autoindustrie sieht neue Dimension bei Gefährdung des Standorts Deutschland*, in: *Süddeutsche Zeitung*, 31.8.1995, S. 15.
  - (1995f): *Einzelnen erfolgreich – zusammen unschlagbar*, in: *Automobil-Entwicklung*, November 1995, S. 94-100.
  - (1995g): *Kommission genehmigt Übernahme von Kässbohrer durch Mercedes-Benz*, in: *Wirtschaft und Wettbewerb*, Heft 3, Jahrgang 45 (1995), S. 213-214.

- (1995h): Zulieferer zieht es ins Ausland, in: Handelsblatt, 7./8.7.1995, S. 13.
- (1996a): Streik in Norwegen, in: Handelsblatt, 14.5.1996, S. 13.
- (1996b): Ein Werkstoff-Traumpaar für das angestrebte Drei-Liter-Auto, in: VDI Nachrichten, Nr. 35, 30.8.1996, S. 12.
- (1996c): International hat Opel die Federführung bei General Motors, in: FAZ, 29.1.1996, Nr. 24, S. 18.
- (1996d): Auftrag über 900 Mio. DM an Temic und ITT, in: Handelsblatt, 31.05.1996, S. 21.
- (1996e): Eckpunkte des Bundeswirtschaftsministeriums für eine 6. GWB-Novelle, in: Wirtschaft und Wettbewerb, Heft 5, Jahrgang 46 (1996), S. 359-360.
- (1996f): Kooperationen der Fahrzeuginnenausstatter in den Jahren 1995 und 1996, in: Automobil-Produktion, Dezember 1996, S. 58.
- (1996g): Personalzusatzkosten in der Industrie: Vor neuem Höchststand, in: iwd, Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft, Nr. 10, S. 8.
- (1996h): Globalisierung gefährdet den Standort Deutschland nicht, in: FAZ, 12.1.1996, Nr. 10, S. 15.
- (1997a): Nur die Kapazitäten begrenzen das Wachstum, in: Handelsblatt, 26.03.1997, S. 15.
- (1997b): Landeskasse hilft dem Mittelstand, in: Handelsblatt, 25.03.1997, S. .
- (1997c): Die Autobranche schafft 25.000 Arbeitsplätze, in: FAZ, 12.11.1997, Nr. 263, S. 17.
- (1997d): Personalzusatzkosten in der Industrie: Die gesetzlich verordnete Last steigt, in: iwd, Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft, Nr. 12, S. 8.

*Pätzold, J.* (1993): Stabilisierungspolitik, 5. Auflage, Bern.

*Pampel, J.* (1993): Kooperation mit Zulieferern, Wiesbaden.

*Penzkofer, H. / Schmalholz, H.* (1995): Innovationsfähigkeit der deutschen Industrie in Gefahr?, in: ifo Schnelldienst, 35-36/95, S. 9-17.

*Perlitz, M.* (1994): Die Aufrechterhaltung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit als Verpflichtung für Unternehmen und Gesamtwirtschaft, in: *Dichtl, E.* (Hrsg.): Standort Bundesrepublik Deutschland – Die Wettbewerbsbedingungen auf dem Prüfstand, Frankfurt, S. 9-50.

*Pester, W.* (1995a): Deutsche Automobilhersteller wandern aus, in: VDI Nachrichten, Nr. 36, 08.09.1995, S. 20.

- (1995b): Mehr Autos, weniger Beschäftigte, in: VDI Nachrichten, Nr. 36, 08.09.1995, S. 1.

*Peters, H.-R.* (1988): Sektorale Strukturpolitik, München.

- Pfaffmann, E.* (1997): Die vertragstheoretische Perspektive in der Neuen Institutionenökonomik. Relationale Verträge als Rahmen ökonomischer Interaktion, in: *WiSt*, Heft 1, Januar 1997, S. 41-43.
- Picot, A. / Dietl, H.* (1990): Transaktionskostentheorie, in: *WiSt*, Heft 4, April 1990, S. 178-184.
- Polte, V.* (1994): Die statistische Güterklassifikation in Verbindung mit den Wirtschaftszweigen in der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft, in: *Wirtschaft und Statistik*, 2/94, S. 89-97.
- Porter, M.* (1985): *Competitive Advantage*, New York.
- Poser, G.* (1994): *Wirtschaftspolitik: Eine Einführung*, 5. Auflage, Stuttgart.
- (1997): Neue Perspektiven der Telekommunikation, in: *Helmstädter, E. / Poser, G. / Ramser, H.J.* (Hrsg.): *Beiträge zur angewandten Wirtschaftsforschung: Festschrift für Karl Heinrich Oppenländer*, Berlin, S. 245-265.
- Poser, G. / Reeg, M.* (1995): *Das Verkehrswesen in der Volksrepublik China*, VDA (Hrsg.): *Materialien zur Automobilindustrie*, Frankfurt.
- Posselt, T.* (1996): Die Wahl der Leistungstiefe als Element der Wettbewerbsstrategie, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, Heft 1, 116 (1996), S. 59-83.
- Preuße, H.* (1992): Freiwillige Exportselbstbeschränkungsabkommen und internationale Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Automobilindustrie, in: *Außenwirtschaft*, Nr. 47, S. 361-388.
- Prey, K.-P.* (1990): *Das Produkthaftungsgesetz: Die Produkthaftung vorher, das Gesetzgebungsverfahren und der Einfluß auf die bisherige Rechtsprechung zur Produkthaftung*, Regensburg.
- Radermacher, K.* (1994): Strukturwandel in der Zulieferindustrie – Krise oder Chance?, in: *Meinig, W.* (Hrsg.): *Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft*, Wiesbaden, S. 107-142.
- Rauscher, B.* (1993): Herausforderung der Zulieferunternehmen durch das Lean Management-Konzept, St. Gallen.
- Rehfeld, D.* (1992): Beziehungen zwischen Branche, Konzern und Region in der Automobilindustrie, in: *Deiß, M. / Döhl, V.* (Hrsg.): *Vernetzte Produktion. Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie*, München, S. 209-245.
- Reiß, M.* (1996): Organisatorische und personelle Barrieren, in: *Office Management*, 5/1996, S. 10-13.
- Reiter, G.* (1996): Business Reengineering, in: *WiSt*, Heft 6, Juni 1996, S. 320-321.
- Reitzle, W.* (1995): Kostensparende Systemkonzepte, in: *Automobil-Entwicklung*, November 1995, S. 16-18.

- Ribhegge, H.* (1991): Der Beitrag der Neuen Institutionenökonomik zur Ordnungspolitik, in: Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie, Bd. 10, Tübingen, S. 38-60.
- Richardson, G.B.* (1972): The Organisation of Industry, in: The Economic Journal, Sept. 1972, S. 883-896.
- Richter, R.* (1990): Sichtweise und Fragestellungen der Neuen Institutionenökonomik, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 4, 110 (1990), S. 571-591.
- Richter, W.* (1992): Die kombinierte Auslagerungs- und Verbundstrategie im industriellen Zulieferwesen, Köln.
- Riordan, M.H. / Williamson, O.E.* (1985): Asset Specificity and Economic Organization, in: International Journal of Industrial Organization, S. 365-378.
- Roberto, V.* (1992): Zur wettbewerbspolitischen Beurteilung vertikaler Zusammenschlüsse, in: Wirtschaft und Wettbewerb, Heft 10, Jahrgang 42 (1992), S. 803-817.
- Rösner, H.J.* (1995): Global Competition – Konsequenzen für die Tarifpolitik?, in: Wirtschaftsdienst, 1995/IX, S. 475-483.
- Rösner, M.* (1995): Die Verkürzung der Fertigungstiefe als absatzwirtschaftliches Entscheidungsproblem, in: WiSt, Heft 4, April 1995, S. 180-185.
- Ruigrok, W. et al.* (1991): Cars and Complexes: Globalisation versus Global Localisation Strategies in the World Car Industry, in: Commission of the European Communities (Hrsg.): Monitor-Fast Programme, Vol. 13, Brüssel.
- Ruppert, W.* (1997): Ungünstige Bedingungen für die betriebliche Altersversorgung, in: ifo Schnelldienst, 28/97, S. 10-19.
- Rupprecht-Däullary, M.* (1994): Zwischenbetriebliche Kooperationen: Möglichkeiten und Grenzen durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien, Wiesbaden.
- Sabel, C.F. / Kern, H. / Herrigel, G.* (1991): Kooperative Produktion – Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Endfertigern und Zulieferern und die Neuordnung der Firma, in: *Mendius, H.G. / Wendeling-Schröder, U.* (Hrsg.): Zulieferer im Netz – Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft: Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung, Köln, S. 203-224.
- Sauer, K.* (1990): Internationale Zulieferbeziehungen der deutschen Pkw-Hersteller, St. Gallen.
- Schawilye, R.* (1996): Die „kleine AG“ als Alternative für den Mittelstand, in: WiSt, Heft 6, Juni 1996, S. 322-323.
- Scheffels, G.* (1996): Türmodule direkt ans Band geliefert, in: Handelsblatt, Nr. 62, 27.03.1996, S. 15.
- Schindele, S.* (1996): Entwicklungs- und Produktionsverbünde in der deutschen Automobil- und -zulieferindustrie unter Berücksichtigung des Systemgedankens, Berichte aus Produktion und Umformtechnik, Band 34, Aachen.

- Schlecht, O.* (1975): Wettbewerb als ständige Aufgabe, Tübingen.
- (1994): Wettbewerbs- und Industriepolitik in Europa, in: *Neumann, M.* (Hrsg.): Unternehmensstrategie und Wettbewerb auf globalen Märkten und Thünen-Vorlesung, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Band 233, Berlin, S. 11-21.
- Schlote, S.* (1994): Fix wie die Japaner, in: *Wirtschaftswoche*, Heft 5/94, S. 40-44.
- Schmidt, A.* (1989): Der mögliche Beitrag der Kooperation zum Innovationserfolg für kleine und mittelständische Unternehmen, in: *Schmidt, A. / Freund, W.* (Hrsg.): Strategien zur Sicherung der Existenz kleiner und mittlerer Unternehmen, Stuttgart, S. 1-96.
- Schmidt, I.* (1997): Hauptprobleme der 6. Kartellnovelle, in: *Wirtschaftsdienst*, 1997/XI, S. 637-646.
- Schmidt, K.-D.* (1988): Investitionen, Produktivität und Beschäftigung. Eine empirische Analyse für die Bundesrepublik Deutschland, Tübingen.
- Schmoeckel, D.* (1994): Das Verhältnis Zulieferer-Hersteller in Japan und in der Bundesrepublik Deutschland – Eine vergleichende Analyse, dargestellt am Beispiel der Umformtechnik in der Automobilindustrie, in: *Meinig, W.* (Hrsg.): Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft, Wiesbaden, S. 173-181.
- Schrayssshuen, T.* (1992): Flexibel durch Module – Die Bewältigung neuer Flexibilitätsanforderungen in unternehmensübergreifender Perspektive, in: *Deiß, M. / Döhl, V.* (Hrsg.): Vernetzte Produktion. Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie, München, S. 107-140.
- Schröder, C.* (1997): Industrielle Arbeitskosten im internationalen Vergleich 1980 bis 1996, in: *iw-Trends*, 2/97, S. 39-54.
- Schülen, H.* (1985): Langfristige Automobilmarktprognosen. Wie funktioniert der deutsche Automobilmarkt?, Idstein.
- Schütz, J.* (1996): Die Monopolkommission und die GWB-Reform – Bemerkungen aus der Sicht eines Praktikers, in: *Wirtschaft und Wettbewerb*, Heft 9, Jahrgang 46 (1996), S. 689-699.
- Schulte, C.* (1995): Logistik: Wege zur Optimierung des Material- und Informationsflusses, 2. Auflage, München.
- Schumacher, D. et al.* (1995): Technologische Wettbewerbsfähigkeit der Bundesrepublik Deutschland, Berlin.
- Schumann, M.* (1997): Die deutsche Automobilindustrie im Umbruch, in: *WSI Mitteilungen*, 4/1997, S. 217-227.
- Schuster, H.* (1995): Weniger Externe mit mehr Kompetenz, in: *Automobil-Entwicklung*, November 1995, S. 40-44.
- Scientific Consulting* (1995): Restrukturisierungstrends in der deutschen Automobilzulieferindustrie im internationalen Vergleich, Köln.



- Seebach, A.* (1996): Betriebswirtschaftliche Systemanalyse des Fahrzeug-Recyclings in der Bundesrepublik Deutschland. Eine System-Dynamics-Studie, Frankfurt.
- Semlinger, K.* (1989): Stellung und Probleme kleinbetrieblicher Zulieferer im Verhältnis zu großen Abnehmern, in: *Altmann, N. / Sauer, D.* (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie, Frankfurt, S. 89-118.
- Sertl, W.* (1988): Eigenkapital, Risikokapital, Venture Capital. Zu aktuellen Fragen mittelständischer Finanzierung, in: *Schauer, R. / Thom, N.* (Hrsg.): Wie leistungsfähig sind die Klein- und Mittelbetriebe, Linz, S. 89-106.
- Siebert, H.* (1989): Anpassungsprobleme in einer offenen Volkswirtschaft, in: *Gahlen, B. / Meyer, B. / Schumann, J.* (Hrsg.): Wirtschaftswachstum, Strukturwandel und dynamischer Wettbewerb: Ernst Helmstädter zum 65. Geburtstag, Berlin, S. 187-199.
- (1992): Standortwettbewerb – nicht Industriepolitik, in: *Die Weltwirtschaft*, Heft 4, 1992, S. 409-424.
- Simonian, H.* (1996): Tenneco and Arvin expect size to matter, in: *Financial Times*, 06.06.1996, S. 13.
- Simons, J.* (1997): Industriepolitik: Theorie, Praxis, politische Kommunikation, Stuttgart.
- Smith, A.* (1776): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, deutsch: *Der Wohlstand der Nationen*, hrsg. von *Recktenwald, H.C.*, München 1983.
- Solow, R.M.* (1957): Technical Change and the Aggregate Production Function, in: *Review of Economics and Statistics*, Vol. 39 (1957), S. 312-350.
- Spies, K.H.* (1995): Die Strategie der Baugruppenherstellung in der Kfz-Industrie, in: *Technische Mitteilungen* 88, Heft 4, S. 194-198.
- Statistisches Bundesamt: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden, verschiedene Jahrgänge.
- (1992): Löhne und Gehälter, Arbeitskostenerhebungen, Fachserie 16, Heft 1, Arbeitskosten im Produzierenden Gewerbe 1992, Wiesbaden.
- Stegemeyer, W.* (1995): EDI in einem globalen Markt – EDI bei Ford, in: *edi-change*, Heft Nr. 4, S. 12-13.
- Steger, U. / Munzel, J.* (1993): Die Schlacht um Europa – kann Industriepolitik die europäische Autoindustrie retten?, in: *Steger, U.* (Hrsg.): Industriepolitik: Eine Antwort auf die japanische Herausforderung?, Frankfurt, S. 51-69.
- Stock, G.* (1994): Das neue Güterverzeichnis für Produktionsstatistiken, in *Wirtschaft und Statistik*, 2/94, S. 181-187.
- Strutynski, P.* (1992): Neue Herausforderungen für die Zulieferindustrie. Folgen einer „schlanken Produktion“ für mittelständische Auto-Zulieferer. Ergebnisse einer RKW-Untersuchung im Raum Südniedersachsen/Nordhessen, Eschborn.

- Suntum*, U. van (1997): Löhne, Wechselkurse und Beschäftigung. Zur Aussagekraft von Lohnstückkosten und realen Wechselkursen als Beurteilungsmaßstab für die nationale Lohnpolitik, in: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, Jg. 46 (1997), Heft 1, S. 23-50.
- SV-Gemeinnützige Gesellschaft für Wirtschaftsstatistik mbH (im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (1994): *Forschung und Entwicklung in der Wirtschaft* 1991, Arbeitsschrift 1994, Essen.
- SVR (1981): *Jahresgutachten 1981/82 des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung*, Deutscher Bundestag, 9. Wahlperiode, Drucksache 9/1061, Bonn.
- (1995): *Jahresgutachten 1995/96 des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung*, Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/3016, Bonn.
  - (1996): *Jahresgutachten 1996/97 des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung*, Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/6200, Bonn.
- Sydow*, J. (1992): *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*, Wiesbaden.
- Teichmann*, P. (1994): *Eine Input-Output-Studie dargestellt am Beispiel der deutschen Automobilindustrie*, Darmstadt.
- Varian*, H.R. (1990): *Mikroökonomie*, 2. Auflage, München, 2. Nachdruck.
- (1995): *Mikroökonomie*, 3. Auflage, München.
- VBM (1995): *Investitionen im Ausland: Umfang, Richtung, Motive und Arbeitsplatzeffekte. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung*, Verband der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie, München.
- VDA (1982): *Allgemeine Geschäftsbedingungen für den Bezug von Produktionsmaterial und Ersatzteilen, die für das Automobil bestimmt sind*, Frankfurt.
- (1990): *Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft*, 54. Folge 1990, Frankfurt.
  - (1992): *Leitfaden für die Zusammenarbeit von Automobilherstellern und Automobilzulieferern*, Frankfurt.
  - (1993): *Das Auto international in Zahlen*, Ausgabe 1993, Frankfurt.
  - (1994a): *International Auto Statistics*, 1994 Edition, Frankfurt.
  - (1994b): *Produzieren am Standort Deutschland: Probleme der Automobil-Zulieferindustrie*, Frankfurt.
  - (1994c): *Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft*, 58. Folge 1994, Frankfurt.
  - (1995a): *Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft*, 59. Folge 1995, Frankfurt.

- (1995b): Auto 94/95, Jahresbericht Verband der Automobilindustrie e.V., Frankfurt.
  - (1995c): EDI-News, Nr. 1, Februar 1995, Frankfurt.
  - (1995d): EDI-News, Nr. 2, April 1995, Frankfurt.
  - (1996a): International Auto Statistics, 1996 Edition, Frankfurt.
  - (1996b): Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft, 60. Folge 1996, Frankfurt.
  - (1996c): Auto 1996, Jahresbericht Verband der Automobilindustrie e.V., Frankfurt.
  - (1996d): EDI News, Nr. 5, Februar 1996, Frankfurt.
  - (1997a): International Auto Statistics, 1997 Edition, Frankfurt.
  - (1997b): Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft, 61. Folge 1997, Frankfurt.
  - (1997c): Auto 1997, Jahresbericht Verband der Automobilindustrie e.V., Frankfurt.
- Voigt, S.* (1993): Strategische Allianzen – Modisches Schlagwort oder Antwort auf globale Herausforderungen?, in: *WiSt*, Heft 5, Mai 1993, S. 246-249
- Volkswagen AG* (1996): Geschäftsbericht 1995, Wolfsburg.
- Wagner, D.* (1994): Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit, Göttingen.
- Wagner, R.* (1994): Die Grenzen der Unternehmung: Beiträge zur ökonomischen Theorie der Unternehmung, Heidelberg.
- Waniek, R.W.* (1996): Die Beihilfenaufsicht der EU im Lichte des Falles Volkswagen Sachsen, in: *Wirtschaftsdienst*, 1996/IX, S. 464-471.
- Wartenberg, L. von* (1994): Industriepolitik im Widerstreit zur Wettbewerbspolitik, in: *Oberender, P.* (Hrsg.): Industriepolitik im Widerstreit mit der Wettbewerbspolitik, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 231, Berlin, S. 55-68.
- Weber, H.* (1995): Management und Logistik des schlanken Zuliefersystems, Kaiserslautern.
- Weid, H.* (1995): Wettbewerbsvorteile durch Electronic Data Interchange (EDI), in: *Baumgarten, H. / Ihde, G.B.* (Hrsg.): Schriftenreihe der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V., Bremen.
- Weiss, P.A.* (1992): Die Kompetenz von Systemanbietern: ein neuer Ansatz im Marketing für Systemtechnologien, Berlin.
- Westphalen, F. Graf von* (1990): Rechtsprobleme des „Just-in-Time-Delivery“, in: *C.-Rudolf Poensger Stiftung e.V. zur Fortbildung von Führungskräften der Wirtschaft* (Hrsg.): Qualität durch Qualifikation, Stuttgart, S. 263-279.
- Widl, G.* (1994): Potentiale für Effizienzsteigerungen in der Automobilzulieferindustrie, in: *Meinig, W.* (Hrsg.): Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft, Wiesbaden, S. 143-152..
- Wildemann, H.* (1988): Produktionssynchrone Beschaffung, München.

- (1992): Entwicklungsstrategien für Zulieferunternehmen, in: ZfB, Nr. 4, S. 391-413.
- (1993): Die deutsche Zulieferindustrie im europäischen Markt – ein Blick in die Zukunft. Ergebnisse einer Delphi-Studie, München.
- (1996): Netzwerkstrukturen als neue Form der Unternehmensorganisation, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 1-2/96, S. 12-16.

*Wilhelm, M.* (1996): Neben dem Außenhandel haben die Direktinvestitionen als Internationalisierungsstrategie an Bedeutung gewonnen, in: ifo Schnelldienst, 7-8/96, S. 26-38.

*Wille, E.* (1994): Öffentliche Infrastruktur und Standortqualität, in: *Dichtl, E.* (Hrsg.): Standort Bundesrepublik Deutschland – Die Wettbewerbsbedingungen auf dem Prüfstand, Frankfurt, S. 139-168.

*Williamson, O.E.* (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York.

- (1977): Economics as an Antitrust Defense Revisited, in: *Pennsylvania Law Review*, Vol. 125, S. 699-736.
- (1981): The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes, in: *Journal of Economic Literature*, No. 19 (1981), S. 1537-1568.
- (1983): Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchanges, in: *The American Economic Review*, Vol. 73, Nr. 4, S. 519-540.
- (1984): Credible Commitments: Further Remarks, in *The American Economic Review*, Vol. 74, Nr. 3, S. 488-490.
- (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, New York.
- (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus*, Tübingen.

*Winfray, F.* (1996): Vom Pionier zum Generalisten, in: FAZ (Hrsg.): *Autofrühling* Leipzig, Verlagsbeilage der Frankfurter Allgemeinen Zeitung GmbH, 09.04.1996, S. 40-41.

*Wolters, H.* (1995): *Systembeschaffung und Modulbeschaffung*, Berlin.

*Womack, J.P / Jones, D.T. / Roos, D.* (1991): *Die zweite Revolution in der Autoindustrie*, Frankfurt.

*Wulff, H.* (1996): Globalisierung in der Automobilindustrie, in: FAZ (Hrsg.): *Autofrühling* Leipzig, Verlagsbeilage der Frankfurter Allgemeinen Zeitung GmbH, 09.04.1996, S. 24-25.

*Wurche, S.* (1994): *Strategische Kooperationen: Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen am Beispiel mittelständischer Pharmaunternehmen*, Wiesbaden.

## Sachwortverzeichnis

- Abgaben 107, 123, 177, 180ff., 225
- Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen 21, 57, 72, 89, 99, 143, 151, 154, 186, 191, 195, 212
- Arbeitgeberbeitrag 122, 169
- Arbeitskosten 104, 107, 164f., 169, 171f.
- Arbeitsproduktivität 48ff., 110ff., 124f. 128
- Arbeitsteilung 25, 29, 133, 184, 241f.
- Ausbeutungsmißbrauch 191ff.
- Ausschließlichkeitsbindung 93, 150, 195f.
- Außenwert 175f.
- Automobilnachfrage 180ff.
- Automobilproduktion 36f., 57, 164, 239
- Behinderungsmißbrauch 186, 191, 195ff.
- Beihilfen 167, 225ff., 239, 242
- Beschäftigte 28, 39ff., 54f., 104, 109, 111, 123ff., 165ff., 210, 238
- Beschäftigung 27f., 38ff., 55, 65, 80, 121, 124ff., 165, 176, 182, 221, 224, 234, 241
- Beschäftigungs-
  - abbau 125, 127
  - entwicklung 125, 128
  - stand 106
  - wirkungen 164
- Binnenmarkt 26, 161, 163, 225, 233, 242
- Bundeskartellamt 206f.
- Deregulierung 161, 163
- Devisenkurs 175f.
- Direktzulieferer 90, 102f., 115ff.
- Economies
  - of Scale 18, 27, 125
  - of Scope 18
  - of Variety 18
- Effektivbesteuerung 111, 113, 178
- Eigenfinanzierung 117, 119, 229
- Eigenmittelquote 46, 48
- Eigennutz 92ff., 140, 186
- Entwicklungstiefe 81f.
- Fertigungstiefe 35, 58ff., 80, 124f., 128, 134, 144, 195, 206, 235
- Finanzmarktförderungsgesetz 173
- Fusionskontrollverordnung 203f., 217, 220, 243
- Gemeinschaftsunternehmen 199, 202f., 215, 219f.
- Globalisierung 121, 126, 142, 175, 211, 239, 241
- Grenzsteuersatz 110f., 178f.
- Hersteller-Lieferanten-Netzwerk 100
- Industriepolitik 162f., 222f., 227, 241ff.
- Integration (vertikale) 59, 100, 140ff., 187ff, 190
- Integrationsgrad 90, 155, 157, 204, 220, 238
- Investitionsspezifität 33, 89, 139ff., 151
- Just-in-Time 63, 70ff., 81, 85, 134, 146ff.
- Joint-Venture 83, 199, 202, 215, 219
- Kapitalkosten 122f., 172, 174f.
- Kartell 190, 199ff., 205, 215
- Kartell-
  - behörde 198, 206, 213ff.

- verbot 202, 212, 216, 219
- Komponenten
  - einfache 35, 62, 116, 204
  - komplexe 35, 62, 117, 205
- Komponentenhersteller 33, 68, 77, 205
- Kontrolle
  - Markt- 110f.
  - bi- und trilaterale 96, 140f.
  - vertikale 140f.
- Konzentration
  - regionale 54ff.
  - Unternehmens- 188, 192, 203ff., 229
- Kopplungsbindungen 150, 196
- Körperschaftsteuer 152, 178
- Lieferantenförderung 75ff., 159
- Liefer- und Leistungsbeziehungen 27f., 34, 58, 70, 85, 89ff., 132ff., 143, 150f., 157, 188, 198, 211
- Local-Content 103, 224
- Lohnkosten 64, 90, 108f., 122, 127, 165ff.
- Lohnnebenkosten 64, 108f., 122, 165ff.
- Lohnstückkosten 111ff., 128, 164, 176
- Macht 94, 100, 115, 132ff., 141, 150ff., 172, 186, 191ff., 203, 214, 219
- Marktverhalten
  - kollektives 198
  - wettbewerbsbeschränkendes 152
- Ministererlaubnis 217, 242
- Mißbrauchsaufsicht 196, 211ff.
- Mittelstandsförderung 231f., 240
- Modul 31, 33, 62, 68, 77, 81f., 84, 193, 205f., 214
- Nachfragemacht 133, 151f., 155, 207
- Öffnungsklausel 217
- Outsourcing 62
- Preis-
  - mißbrauch 192
  - wettbewerb 75, 127, 188
- Produkthaftung 77, 92, 194
- Produktionsverbund 100, 113, 127
- Produktivität 46, 48ff., 64, 72, 92, 108, 123ff., 136f., 164
- Produktivitäts-
  - entwicklung 49
  - fortschritt 50, 111, 125, 165, 168, 181
  - unterschiede 174, 176
- Produktlebenszyklus 93, 99, 202
- Qualitäts-
  - sicherung 68, 75ff., 86, 92, 102, 114, 126, 148, 159, 193, 235
  - wettbewerb 75, 97
- Quasi-Rente 94f., 98, 143, 151, 155f.
- Realzinssatz 173f., 176
- Schadensersatz 97, 193f.
- Selbstbeschränkungsabkommen 107, 224f., 238f.
- Simultaneous Engineering 82ff., 149, 235
- Sourcing
  - Brand 66
  - Forward 82
  - Global 63f.
  - Modular 67f.
  - Single/Dual 63, 65f., 146
- Sozialversicherung 122, 165ff.
- Standort-
  - entscheidung 53, 72, 130, 239
  - faktoren 106, 177
  - qualität 107f., 178
  - verteilung 55
- Steuer-
  - belastung 110
  - system 106f., 179
- Strukturwandel 26f., 46, 51, 89, 106, 115ff., 122, 132, 161, 171, 175, 184, 221, 237, 240ff.
- Subsidiarität 225
- Subvention 107, 153, 182, 225ff., 241f.

- Systemhersteller 33ff., 62, 67f., 77, 81f.,  
84, 90, 100ff., 131, 144, 147, 151,  
193, 205f., 214
- Tarif-**
- autonomie 165
  - parteien 165f., 170f., 231, 236
  - vertrag 165
- Transaktion 95, 100, 104, 138ff., 173
- Transaktions-
- häufigkeit 140ff.
  - kosten 89, 107, 137ff., 187f., 201
  - probleme 137
- Umsatzrendite 46, 119
- Unternehmens-
- kooperation 92, 99, 139ff., 150, 190,  
212, 216
  - zusammenschluß 192, 203ff., 220, 242  
s. auch Wettbewerbspolitik und  
Zusammenschlußkontrolle
- Wertschöpfung** 162, 169
- Wertschöpfungs-
- kette 29, 48, 78, 101, 109, 187
  - komplexität 32f., 61, 90, 144, 157, 214
- Wettbewerbs-
- fähigkeit 63, 105f., 108, 113, 127,  
132f., 162, 172, 177, 183, 223ff., 232,  
243
  - politik 27, 133, 184ff., 195, 198ff.,  
222, 231, 241ff.
- Zusammenschlußkontrolle** 203, 211,  
214ff., 219