

HELMUT BECKER

# Auf Crashkurs

Automobilindustrie  
im globalen Verdrängungswettbewerb

2. Auflage



Springer

# Auf Crashkurs

---

Helmut Becker

---

# Auf Crashkurs

Automobilindustrie im globalen  
Verdrängungswettbewerb

2., aktualisierte Auflage

Mit 86 Abbildungen und 29 Tabellen

Dr. Helmut Becker  
IWK - Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation  
Laimer Str. 47  
80639 München  
dr.becker@iwk-muenchen.de

ISBN-10 3-540-37351-9 Springer Berlin Heidelberg New York  
ISBN-13 978-3-540-37351-3 Springer Berlin Heidelberg New York  
ISBN 3-540-25823-x (1.Auflage) Springer Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media

[springer.de](http://springer.de)

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2005, 2007

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Herstellung: LE-TeX Jelonek, Schmidt & Vöckler GbR, Leipzig  
Umschlaggestaltung: WMX Design GmbH, Heidelberg

SPIN 11816454 42/3100YL - 5 4 3 2 1 0 Gedruckt auf säurefreiem Papier

## Vorwort zur erweiterten und aktualisierten Fassung

Kaum sind zwölf Monate seit Erscheinen des *Crashkurses* ins Land gegangen, schon erweist sich eine Überarbeitung als notwendig. Aber nicht etwa, weil Aussagen, Prognosen und strategische Schlussfolgerungen aus der ersten Ausgabe vom Frühjahr 2005 falsch oder korrekturbedürftig gewesen wären – der Autor hätte sich als „National“-Ökonom“ manchmal solche Irrtümer sogar gewünscht. Nein, sondern ausschließlich weil die Weltautomobilindustrie und vor allem auch die deutsche Automobilindustrie mit gnadenloser Prognosepräzision in den Sog des Verdrängungswettbewerbs auf den internationalen Automobilmärkten geriet. Hausgemachte – und teilweise auch grenzwertige – Fehlleistungen im obersten Management wurden plötzlich offenbar – und machten rasches Handeln erforderlich. Trotz aller zeitlichen Koinzidenz wäre es sicherlich vermessen, würden die spektakulären Wechsel auf der Führungsetage bei prominenten deutschen Herstellern bzw. die spektakulären Kostensenkungs- und Kapazitätsabbaumaßnahmen in der Branche mit dem Erscheinen des *Crashkurses* in einen Zusammenhang gebracht. Die Kräfte des Marktes mögen manchmal träge erscheinen, weil lange Zeit mit allerlei Kunstgriffen überspielt. Gleichwohl sind sie präzise und unerbittlich, außer Kraft setzen lassen sie sich auf Dauer nicht. Kapitaleigner und Großaktionäre benötigen jedenfalls selten gute Ratschläge von Außen, um unausweichliche Anpassungsmaßnahmen von Unternehmensführungen – und seien diese auch noch so träge und unfähig – zu erzwingen. Dass dabei immer wieder auch ungesetzliches und grenzwertiges Verhalten von Funktionsträgern jeglicher Couleur ans Tageslicht kommt oder sogar Auslöser von Korrekturmaßnahmen ist, ist kein Zufall sondern Indikator für die angespannte Ertrags- und Beschäftigungslage der Branche, die plötzlich auch vor dem Schlachten vormals heiliger Kühe nicht halt macht.

Wie dem auch sei, aus langjähriger Erfahrung weiß man, dass es immer des berühmten „letzten Tropfens“ bedarf, um das noch berühmtere Fass zum Überlaufen zu bringen. Fakt ist, dass seit Sommer 2005 von den deutschen Automobilherstellern bis dato nicht gekannte Umstrukturierungsprogramme in Gang gesetzt wurden. Dieses war in dieser Form im Früh-

jahr 2005 bei Drucklegung des Buches nicht vorauszusehen. Eine Fortschreibung des *Crashkurses* ist also von dieser Seite her gerechtfertigt.

Zum anderen war aber auch eine Aktualisierung und Fortschreibung des Buches wegen des IWK-Survival-Index (*ISI*) notwendig. Ein Grund dafür ist, dass inzwischen wesentliche Unternehmensdaten, die für die Berechnung des *ISI* notwendig sind, in aktueller Form für das Jahr 2005 vorliegen.

Ein zweiter, wesentlichere Grund war der rasante Niedergang der US-Automobilindustrie und das gleichzeitige weitere Vordringen der asiatischen Hersteller auf dem Weltmarkt, allen voran Toyota, Honda und Hyundai. All dies machte eine Neuberechnung des *ISI* notwendig. Gerade das Suchen der amerikanischen Hersteller nach Kooperationspartnern in Europa und Asien macht deutlich, dass sich das Konzentrationskarussell erwartungsgemäß auf Herstellerebene unter Einschluss der Auto-Fremdfertiger neuerlich in Bewegung gesetzt hat.

Ein dritter Grund von Gewicht ist der rasche Bedeutungszuwachs der chinesischen Automobilindustrie, die in 2006 die deutschen Hersteller in der Produktion vom dritten Platz der Weltrangskala verdrängen wird. Diesem raschen Vordringen ebenso wie den strategischen Konsequenzen für den globalen Rest der Branche wird in der vorliegenden Überarbeitung stärker Rechnung getragen.

Abschließend sei an dieser Stelle Herrn Dipl. Volkswirt Thomas Schrettle, jüngster Mitarbeiter am IWK, sehr für die Mühen gedankt, die er sich mit der Aktualisierung des *ISI* sowie mit der Be- und Überarbeitung des Skriptes gemacht hat.

München, September 2006

# Vorwort

Dieses Buch ist aus Neugierde entstanden.

Zum einen aus der Neugier eines *Ökonomen*, der in den 60er Jahren *Nationalökonomie* in einem Umfeld studiert hat, aus dem inzwischen längst eine *Globalökonomie* geworden ist. Der erkennen muss, dass Politik, Wissenschaft und große Teile der Gesellschaft immer noch in der Vorstellung leben, sie seien ungeachtet supranationaler Entscheidungsinstanzen und ökonomischer Globalisierungszwänge weiterhin im Vollbesitz ihrer nationalen wirtschaftspolitischen Autonomie und Gestaltungshoheit. Und so tun, als ob der Nationalstaat Deutschland weiterhin „Herr im eigenen Haus“ wäre, der der Wirtschaft und den Unternehmen trotz grenzenloser Marktwirtschaft noch immer vorgeben könne, wie und in welchem „Zimmer“ sie zu leben haben.

All das ist Fiktion geworden, die *Gesetze der Globalisierung* hebeln die nationalen wirtschaftspolitischen *Gestaltungsspielräume* aus. Auch wenn viele Zeitgenossen das nicht hören wollen: Es geht nicht mehr um die Durchsetzung des gesellschaftspolitisch Wünschbaren, sondern um die optimale Anpassung von Gesellschaft und Sozialstaat an das politisch Machbare.

Spätestens mit dem Zusammenbruch des Kommunismus und der bipolaren politischen Welt haben sich die Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln für die etablierten Industriestaaten grundlegend geändert. Durften bis dahin nur die marktwirtschaftlich organisierten Volkswirtschaften mit gerade mal 1/5 der Weltbevölkerung am jährlichen Wettbewerb um die höchsten BIP-Wachstumsraten, den Titel des „Exportweltmeisters“ oder die größte Wohlstandssteigerung usw. teilnehmen, so wurde dieser Kreis Anfang der 90er abrupt auf rd. 4/5 der Menschheit erweitert.

Die Spielregeln für den globalen Wettbewerb wurden seither neu definiert. Plötzlich meldeten Volkswirtschaften mit riesigen Rohstoff- und Arbeitskräfteressourcen sowie hohen „ungesättigten“ Absatzpotenzialen ihre Ansprüche auf Teilnahme am Wettbewerb an. Der Prozess der Globalisierung begann. Und vollzog sich mit ungeheurem Tempo! Kaum sind 15

Jahre seit dem Fall der Vorhänge aus Eisen und Bambus vergangen, wird die wirtschaftspolitische Diskussion in den westlichen Industriestaaten bereits von wachsenden Sorgen um die Folgen dieser *Globalisierung* auf Wohlstand und Arbeitsplätze beherrscht, wird in Deutschland zunehmende Kapitalismuskritik laut.

Eine Fülle von Fragen stellen sich dem Ökonomen: Was geschieht, wenn die Nationalökonomie von der Globalökonomie abgelöst wird? Was geschieht mit einer hoch entwickelten Volkswirtschaft, die sich plötzlich mit Wettbewerbern auf dem Weltmarkt auseinandersetzen muss, die zwar annähernd gleiche Produktivitäts- und Qualitätsniveaus, aber höchst ungleiche Lohnkostenniveaus aufweisen?

Das ist die eine Ursache für Neugierde. Die andere erwächst aus der engen Beziehung des Autors zur Automobilindustrie, mit deren analytischen und strategischen Problemen er den größten Teil seines Berufslebens zugebracht hat. Denn gerade diese Branche ist als Schlüsselindustrie vor allem in Deutschland von der raschen Veränderung der weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen besonders getroffen. Zum einen durch die globale Neubewertung von Produktionsstandorten aufgrund hoher Niveauunterschiede bei den Faktorkosten, teilweise unmittelbar vor der Haustüre. Zum anderen durch die unverkennbaren Grenzen des Wachstums auf ihren Hauptabsatzmärkten. Und dem dadurch voll entbrannten Kampf um Marktanteile!

Die Automobilindustrie muss also mit der doppelten Belastung aus Verdrängungswettbewerb und Standortwettbewerb fertig werden. Die spannenden Fragen lauten also: Was geschieht in und mit einer oligopolistisch strukturierten Branche, wenn die Grundlage, auf der in der Nachkriegszeit Wachstum, hohe Gewinne und gesellschaftliches Ansehen der Branche beruhten, wegfällt? Wie werden die beteiligten Oligopolisten reagieren? Welche Lösungen hat die Wettbewerbstheorie für den sich gnadenlos verschärfenden Verteilungskampf zwischen den Betroffenen parat? Worauf muss sich Deutschland als Industriestandort mit dem höchsten strukturellen Automobilbesatz in Bezug auf Beschäftigung und Sozialsysteme einstellen? Hat die Automobilindustrie in Deutschland auf Dauer noch eine Chance?

Das vorliegende Buch soll Klarheit über die zu erwartenden globalen Trends und Strukturveränderungen in der Automobilindustrie wie in den davon am stärksten betroffenen Volkswirtschaften schaffen. Dabei ist einzuräumen, dass angesichts der weltwirtschaftlichen Dynamik und der Komplexität der Materie notgedrungen Erkenntnislücken bleiben, nicht weil sie übersehen wurden, sondern weil sie im Frühjahr 2005 einfach



noch nicht übersehbar sind. Und der Autor hat nicht die Fähigkeiten eines Nostradamus!

Gemeint ist vor allem die zukünftige Rolle Chinas und der chinesischen Automobilindustrie. Fakt ist, dass sich China innerhalb nur einer Dekade als Absatzmarkt wie als Produktionsstandort zum drittgrößten Automobil-land der Welt (Pkw + Lkw) hinter USA und Japan entwickelt hat. Dies war für die „alte“ Automobilindustrie und damit auch für dieses Buch insofern unbeachtlich, als chinesische Automobilhersteller auf dem Weltmarkt nicht als Exporteure präsent waren und chinesische Marken außerhalb der Landesgrenzen eher belächelt denn als wettbewerbsfähig angesehen wurden. Auch das hat sich geändert! Inzwischen sind Pläne bekannt geworden, wonach nationale chinesische Automobilhersteller (z.B. Chery, Geely, Brilliance, SAIC) künftig nicht nur als Exporteure auf dem Weltmarkt, sondern ab 2007 sogar mit eigenen Montagewerken in Europa und in den USA in den Wettbewerb eingreifen wollen. Mehr noch: Zwischen der Drucklegung der deutschen und der englischen Ausgabe dieses Buches hat es bereits die ersten „Landwinde“ – Offroadfahrzeuge aus rein chinesischer Produktion – an die Küsten Europas geweht, und das zu atemberaubenden Preisen.

Für eine zuverlässige Abschätzung der konkreten Marktfolgen des chinesischen Weltmarktzutritts fehlen bislang alle notwendigen Informationen. Nur eines kann sicher gesagt werden: Im globalen Verdrängungswettbewerb wird eine neue Runde eingeläutet! Erste Auswirkungen dürften frühestens ab 2010 erkennbar und damit einer ökonomischen Trendanalyse zugänglich sein.

Das Buch möchte die Illusionen nehmen, alle Hersteller und Zulieferer könnten die unvermeidliche Anpassung an die Zwänge des Verdrängungswettbewerbs erfolgreich bewerkstelligen. Da mag die „Revolution“ der automobilen Wertschöpfungskette noch so „smart“, „still“ oder anderswie geartet sein, volkswirtschaftliche Effizienzgewinne aus dem globalen Wettbewerb sind nicht zum Nulltarif zu haben. Ändern kann ein einzelnes Unternehmen den vorgezeichneten globalen Trend nicht, nur sich besser anpassen als seine Wettbewerber – oder ausscheiden.

Dies gilt ohne Einschränkung auch für Volkswirtschaften. Ihrem politischen und gesellschaftlichen „Führungspersonal“ will das Buch die Einsicht vermitteln, dass keine hoch entwickelte, freiheitlich und marktwirtschaftlich ausgerichtete Volkswirtschaft wie die deutsche die notwendige Anpassung an eine solche Kumulation schockartiger Veränderungen des weltwirtschaftlichen Umfeldes mit schmerzfreien Lösungen bzw. „weißer Salbe“ bewältigen kann. Dass man aber die Anpassungslast so gering wie

möglich halten kann, wenn man sich auf bekannte alte Tugenden des Ärmelhochkrepmpelns und des gesunden Menschenverstandes rückbesinnt, und flexibel und beherzt im Vorgriff das tut, was ohnehin unvermeidlich ist, und vielleicht daraus auch noch Vorteile zieht. Denn die *Globalökonomie* bietet den alten Industriestaaten nicht nur Risiken, sondern auch Chancen.

Einzuräumen ist, dass die Ergebnisse der Forecasts bis 2015 und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen weder für die Automobilindustrie noch für die Wirtschaftspolitik oder einzelne betroffene Gesellschaftsgruppen ad hoc bequem sind. Aber bekanntlich ist „Selbsterkenntnis der erste Weg zur Besserung“. Die Zukunft in den *old economies* ist nicht mit furchtsamem Festhalten am Bisherigen oder „im Schlafwagen“ (Bundespräsident Horst Köhler) zu gewinnen, sondern nur mit dem Mut zum globalen Wettbewerb und der Bereitschaft zur Veränderung. Hätte die deutsche Volkswirtschaft diesen Pioniergeist nach dem Kriege nicht schon einmal aufgebracht, hätte es kein Wirtschaftswunder gegeben. Anders ausgedrückt: Den Hunger mit Schlankheitsdiäten zu bekämpfen ist keine Strategie. Wenn dieses Buch zur Wiederbelebung des Glaubens an die eigene Stärke beitragen könnte, hätte sich der Aufwand wohl gelohnt.

Bücher dieser Art haben viele Väter. Zu großem Dank bin ich Adolf Ahnefeld und Franz-Josef Wolf verpflichtet für zahlreiche Anregungen und vor allem die Ermutigung, die Zukunft der Welt-Automobilindustrie einmal unter globalem wettbewerbstheoretischem Blickwinkel kritisch und ohne Beschönigung zu untersuchen. Ebenfalls sehr gedankt sei Dr. Werner A. Müller sowie Ruth Milewski vom Springer Verlag, die mit wohlwollenden Anregungen zu Form und Inhalt das Erscheinen des Buches in der vorliegenden Form möglich gemacht haben.

Ein besonderer Dank gebührt meinem Mitarbeiter Juri Dutka für seinen unermüdlichen Einsatz in Sachen Recherche, Analysen, Konzeption und Berechnung des IWK-Survival-Index (*ISI*), Erstellung von Graphiken etc. Ebenfalls sehr gedankt sei Niels Straub für seine fachkundigen Beiträge über die Zulieferindustrie und deren nahezu tägliche Ergänzung mit neuen Meldungen über Beschäftigungspakte, Standortverlagerungen, Übernahmen von Zulieferunternehmen etc.

Mein letzter Dank gilt schließlich meiner Frau für ihr kritisches Hinterfragen wesentlicher Textpassagen und ihre Bereitschaft, mich viele Wochenenden dem Skript zu überlassen.

# Inhalt

<b>Vorwort zur erweiterten und aktualisierten Fassung .....</b>	<b>V</b>
<b>Einführung .....</b>	<b>1</b>
<b>1     Zur aktuellen Lage: Märkte im Umbruch, Branchenoligopol        in Turbulenzen .....</b>	<b>9</b>
1.1   Überblick.....	9
1.2   Strukturelle Wachstumsschwäche in der Triade .....	12
1.3   Wettbewerbsverschärfung durch asiatische Hersteller .....	16
1.4   Wachsende Überkapazitäten, sinkende Kapazitätsauslastung ....	21
1.5   Atomisierung der Modellpaletten .....	27
1.6   Wandel im Kaufverhalten der „Automobil-Verbraucher“ .....	30
1.7   Verschärfter Preis- und Kostenwettbewerb auf allen Stufen .....	33
1.7.1   Zur Lage der Branche als Ganzes .....	33
1.7.2   Ertragsdruck im Kerngeschäft, nur nicht bei allen.....	36
1.8   Verlustrückwälzung auf die Zulieferindustrie.....	39
1.9   Fazit: Branche unter zunehmendem Ertragsdruck .....	40
<b>2     Deutsche Automobilindustrie: Kostenstress und        Ertragsdruck .....</b>	<b>43</b>
2.1   Externe Belastungsfaktoren .....	43
2.1.1   Kosten-Unterschiede im internationalen Vergleich .....	43
2.1.2   Intensivierung des globalen Standortwettbewerbs .....	59
2.1.3   Aufholwettbewerb asiatischer OEMs bei Qualität / Performance / Styling .....	68

2.1.4	„First we take Manhattan, then we take Berlin!“ – Asiatische Marken auf dem Vormarsch .....	71
2.2	Hausgemachte Belastungsfaktoren .....	75
2.2.1	Ausufernde Modellpaletten .....	75
2.2.2	Explodierende Entwicklungskosten, sinkende Deckungsbeiträge .....	79
2.2.3	Fehlende Modell-Flexibilität und sinkende Kapazitätsauslastung .....	83
2.2.4	Verdrängungswettbewerb/Überkapazitäten/Margendruck .....	85
2.2.5	Operative Verluste in den Kern-Segmenten der „produktiven“ Wertschöpfungskette / Managementfehler .....	87
<b>3</b>	<b>Globale Mega-Trends bis 2015: Verschärfter Ausleseprozess...</b>	<b>89</b>
3.1	OECD-Volumenmärkte: In der Sättigung .....	89
3.2	Wachstums-Champions der Zukunft: BRIC-Staaten .....	95
3.3	Neuausrichtung der globalen Produktionsstandorte .....	100
3.4	Markenorientierung der Käuferpräferenzen .....	107
3.5	Asiatische Wettbewerber im Vormarsch .....	115
3.6	Konzentration auf allen Stufen: Wertschöpfungskette im Umbruch .....	122
3.7	Bildung von strategischen Allianzen bei OEMs .....	129
3.8	Veränderte Rahmenbedingungen der Energie- und Rohstoffversorgung .....	131
3.9	Fazit: Erhebliche Strukturveränderung in der Weltautomobilindustrie .....	135
<b>4</b>	<b>Weitere Konzentration bei Automobilherstellern bis 2015.....</b>	<b>139</b>
4.1	Verdrängungswettbewerb zeigt Wirkung .....	139
4.2	Bewertung der 12 größten OEMs nach „Survival-Kriterien“ ...	143
4.2.1	Vorgehensweise bei der Analyse .....	143
4.2.2	Ermittlung des „IWK-Survival-Index“ .....	145
4.2.3	Informationsquellen .....	145

---

4.2.4	Bewertungsmodell.....	146
4.3	„IWK-Survival-Index“: Bewertungen in den einzelnen Kategorien.....	147
4.3.1	Current Economic Situation (CES).....	147
4.3.2	Zukunftsfähigkeit.....	153
4.3.3	Strategie.....	159
4.4	Gesamtergebnisse des Rankings.....	160
4.5	Fazit: Wer hat die besten Chancen im Verdrängungswettbewerb?.....	162
<b>5</b>	<b>Konsequenzen für die Zulieferindustrie .....</b>	<b>167</b>
5.1	Typologie der Wertschöpfungskette.....	167
5.2	Konzentration im Hersteller-Oligopol birgt Risiken für die Zulieferer.....	170
5.2.1	Kostendruck durch OEMs wird noch rigider.....	170
5.2.2	Verschärfter Wettbewerb durch fortschreitende Konzentration.....	172
5.2.3	Überforderung mittelständischer Organisationsstrukturen...	175
5.2.4	Überforderung der Finanzkraft bei unzureichender Kapitalausstattung.....	176
5.2.5	Fazit: Sinkende Erträge, steigende Risiken, weitere Konsolidierung.....	178
5.3	Strategische Erfolgsfaktoren.....	180
5.3.1	Innovationsstrategie.....	180
5.3.2	Kostensenkungsstrategie durch Produktivitäts- steigerungen oder Verlagerung in Low-Cost-Länder.....	185
5.3.3	Expansionsstrategie durch Ausweitung der Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette.....	192
5.3.4	Wachstumsstrategie durch Economies of Scale und Kosten-Synergien.....	194
5.3.5	Nischenstrategie durch Spezialisierung.....	195
5.3.6	Kooperationsstrategie durch Clusterbildung.....	197

5.3.7 Standortstrategie “go where the OEMs are” .....	202
5.3.8 Finanzierungsstrategie zur Sicherstellung des wachsenden Kapitalbedarfs .....	204
5.3.9 Fazit: Rentables Wachstum ist möglich .....	207
<b>6 Wie gefährdet ist der Automobilstandort Deutschland?.....</b>	<b>211</b>
6.1 Bestandsaufnahme .....	211
6.1.1 Industriestaaten im Sog der Globalisierung .....	211
6.1.2 Zunehmende Standortattraktivität der NIC’s .....	215
6.2 Perspektive der Automobilindustrie in Westeuropa und Deutschland.....	217
6.2.1 Die europäische Dimension .....	218
6.2.2 Die deutsche Dimension: Standort-Schwergewicht Automobilindustrie .....	224
6.3 Bestimmungsfaktoren der volkswirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit .....	226
6.4 The Job-Machine Automobilindustrie: Zenit überschritten .....	231
6.4.1 Kurzfristig: Schleichender Abschmelzprozess.....	231
6.4.2 Langfristig: Reduktion auf das Wesentliche .....	237
6.5 Zusammenfassung.....	244
<b>Anhang.....</b>	<b>247</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>253</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>257</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>259</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>261</b>
<b>Autor .....</b>	<b>271</b>

# Einführung

*„Wichtig ist, dass man nicht aufhört zu fragen“*

*Albert Einstein*

Globalisierung, Marktsättigung, Preisverfall, Atomisierung des Marktangebotes durch endlose Modelloffensiven in allen nur denkbaren Marktsegmenten bei allen Herstellern, Innovationen im Grenzbereich des Kundennutzens sowie eine zunehmende technische und organisatorische Komplexität des Produktes Automobil charakterisieren die Herausforderungen der Automobilindustrie zu Beginn dieses 21. Jahrhunderts.

Der Kampf um Märkte und Kunden hat eine bis dato in der Branche nicht gekannte Schärfe erreicht. Die Folge sind tief greifende strukturelle wie regionale Veränderungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Sie fordern von den Herstellern, vor allem aber auch von den Zulieferern, klare strategische Unternehmenskonzepte zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen. Im Fokus stehen dabei mehr und mehr „stay or leave“-Entscheidungen bezüglich heutiger Märkte und traditioneller Produktionsstandorte. Hiervon ist vor allem Deutschland betroffen.

Einschlägige Abhandlungen aus Wissenschaft und Managementberatung über

- die künftige Neugestaltung der Wertschöpfungskette in der Branche, bis hin zu Cent-genauen Prognosen über die künftige umsatzmäßige Arbeitsteilung zwischen Hersteller und Zulieferer
- strategische Erfolgsfaktoren für Hersteller wie Zulieferer in der künftigen Wertschöpfungskette
- sowie prozentgenaue Anteils-Prognosen technologischer Trends im Produkt bzw. im Produktionsprozess

sind Legion. Ihre Erkenntnisse basieren in der Regel auf Kundenbefragungen einschlägiger Beratungsgesellschaften der betroffenen Glieder der Wertschöpfungskette (Hersteller + Zulieferer) oder beruhen auf technolo-

gischen Trendfortschreibungen wissenschaftlicher / technischer Forschungseinrichtungen.

Alle diese Studien sind wertvoll und geben den angesprochenen Original Equipment Manufacturers (OEMs) und Zulieferunternehmen wichtige strategische Handlungshinweise zur Sicherung ihrer Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit. Und sind doch letztlich nutzlos. Denn sie übersehen völlig, dass auf oligopolistischen Märkten wie dem heutigen Automobilmarkt die gleichgerichtete Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen den Betroffenen herzlich wenig nützt, wenn sich alle am Ende in einer noch angespannteren Wettbewerbssituation wieder finden als vorher, nur bei deutlich schlechteren Erträgen. Denn nicht nur die Unternehmensberatung, auch die Maßnahmen kosten Geld.

Die Rabattschlachten der US-Hersteller auf dem amerikanischen Automobilmarkt in den zurückliegenden Jahren sind ein gutes Beispiel dafür: Die endogene Wachstumsdynamik des US-Automobilmarktes als Ganzes blieb durch diese Rabattaktionen der einzelnen Hersteller unberührt, d. h. seine Entwicklung war, ist und wird exogen durch die makroökonomischen / gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen vorgegeben. Stattdessen machte jeder US-Hersteller für sich auf der Mikro-Ebene hohe Verluste, sehr zur Freude der amerikanischen Verbraucher, deren „Konsumentenrente“ in dem Maße stieg, wie die Hersteller die Preise senkten. Daraus folgt: Wenn auf engen oligopolistischen Märkten gleich starke Anbieter in gleichem Tempo in die gleiche Richtung rennen, kommt keiner voran! So ist das nun mal in der makroökonomischen Wirtschaftstheorie.

Individuelle Maßnahmen einzelner Hersteller/Anbieter können zwar deren eigene Position verändern, den Markt verändern sie nicht. Wenn ein Markt dauerhafte (strukturelle), nicht temporäre (konjunkturelle) Überkapazitäten aufweist, müssen Kapazitäten abgebaut werden, d. h. werden am Ende des Tages Anbieter ausscheiden – da helfen alle betriebswirtschaftlichen Management-Rezepturen nichts! Dieser Prozess hat vor allem die amerikanische Automobilindustrie 2006 voll erfasst. Noch wird davon ausgegangen, dass beispielsweise der Anteil der Zulieferindustrie an der globalen automobilen Wertschöpfung in den nächsten 10 Jahren um 12% bzw. um rund 300 Mrd. US-\$ – dies entspricht dem heutigen BIP der Schweiz – zulasten der OEMs zunimmt. Völlig außen vor gelassen wird dabei jedoch, dass aufgrund der weiteren, auf makroökonomischen Ursachen beruhenden Verschärfung des globalen Wettbewerbs die Anzahl der OEMs wie Zulieferer trotzdem erheblich weiter schrumpfen wird. Der prognostizierte Wertschöpfungszuwachs wird also mit Sicherheit nicht bei allen Zulieferern ankommen. Ganz zu schweigen von den Auto-Fremd-



fertigern wie Magna Steyr, Karmann, Valmet, Bertone etc oder Entwicklungsdienst-leister wie EDAG, Pininfarina, Bertrand etc., denen ihre OEM-Kunden langsam aber sicher aus Kostengründen die Gefolgschaft aufkündigen. Strategischer Imperativ für Hersteller wie Zulieferer gleichermaßen muss es also sein, sich so aufzustellen, dass man „im Ziel“ noch dabei ist. Will man, wie Toyota oder Hyundai, erklärtermaßen dann auch noch gewinnen, muss man schon besonders gut sein.

Damit wird eines deutlich: Die Frage nach dem Warum wird in den traditionellen, rein mikroökonomischen Beratungsempfehlungen selten gestellt. Welche Ursachen, welche makroökonomischen Rahmenbedingungen sind jetzt und in Zukunft die Treiber für die zu erwartenden Veränderungen der Märkte? Was ist, wenn die Befragten sich in ihrer subjektiven Einschätzung irren? Oder die technologischen Trends aufgrund exogener Strukturbrüche am Ende doch anders verlaufen und sich die weltwirtschaftlichen und automobilmarktspezifischen Rahmenbedingungen völlig anders entwickeln, als nach den Trendextrapolationen der Probanden unterstellt?

Die Frage nach den tiefer liegenden Ursachen der exogenen Veränderungen der Wettbewerbsverhältnisse auf den Weltmärkten und vor allem deren Folgen für OEM und Zulieferer wird meistens nicht nur nicht beantwortet, in der Regel wird sie gar nicht erst gestellt. Sonst wären Aussagen wie „Die logische Konsequenz dieses Tatbestandes (Marktsättigung und sinkende Absatzchancen in der Triade; Anmerk. d. Verf.) ist eine Verlagerung des Wettbewerbs in andere Regionen“.<sup>1</sup> Das Gegenteil ist richtig! Hier geht die Party erst richtig los!

An diesem Punkt setzt die vorliegende Studie an. In diesem Buch geht es im Kern *nicht* um die Ausbreitung erfolgreicher Anpassungsstrategien von OEM und Zulieferer an sich verändernde Wertschöpfungsketten. Viel mehr geht es hier darum, *welche unterliegenden Kräfte diese Veränderungen in den Angebots-(=Kosten) wie Nachfrage-(=Marktwachstum) Bedingungen in der Weltautomobilindustrie bewirken*. Zunächst muss gefragt werden, *warum* etwas geschieht, bevor gesagt werden kann, *welche Konsequenzen* das für die gesamte Branche und die traditionellen Automobilstandorte hat. Strategische Empfehlungen für die Akteure mag der Leser dann selber ableiten. Hinweise darauf sind genügend vorhanden.

In **Kapitel 1** werden die Ursachen für die drastische Verschärfung des globalen Wettbewerbs auf sämtlichen Automobilmärkten zu Beginn des

---

<sup>1</sup> Kurek, R. (2004), S. 131.

21. Jahrhunderts analysiert. Wie haben sich die Bedingungen auf den globalen Absatzmärkten verändert? Welche Konsequenzen hat das für die Branche als Ganzes? Was sind die Symptome für den weltweiten Umbruch der Branche in der ersten Dekade dieses Jahrhunderts? Welchen Anteil haben die Hersteller selbst an der um sich greifenden Ertragsschwäche? Wie betroffen sind die Zulieferer und welche trifft es besonders? Was ist zu tun, um zu überleben?

- Ein Hauptaugenmerk widmet die Untersuchung vor allem der deutschen Automobilindustrie. In **Kapitel 2** werden interne wie externe Ursachen aufgezeigt, die zu einer Verschlechterung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Automobilindustrie geführt haben und noch weiterwirken. Dabei steht man als Analyst allerdings sehr schnell vor dem Problem, dass *die deutsche Automobilindustrie* in dieser abstrakten Form überhaupt nicht existiert. Vielmehr hat man es mit sechs unterschiedlichen Automobilkonzernen<sup>2</sup> mit einer Vielzahl eigenständiger Marken (z.B. AUDI, Bentley, Mini Cooper, Smart, Rolls-Royce, Skoda etc.) und einer inzwischen verwirrenden Vielzahl von Modell- und Baureihen zu tun.<sup>3</sup>

Wie heterogen diese Konzerne 2005 aufgestellt waren zeigt sich an der Spanne der ausgewiesenen Umsatzrenditen, die von +18,6% bei Porsche bis zu 1,1% bei Opel reicht. Jede Aussage über die deutsche Automobilindustrie geht also von vornherein von einem verfälschenden Durchschnitt aus. Allerdings bezieht sich die vorliegende Studie nicht auf absolute Kenngrößen sondern auf *Trends*, die in oligopolistischen Märkten für alle Hersteller, unabhängig von ihrer individuellen Ertrags- und Wettbewerbssituation, gleiche Gültigkeit haben. Wobei einzuräumen ist, dass die OEMs mit hohem Ertragspolster mehr Reaktionsspielraum und damit Handlungsoptionen haben, auf negative Trends langfristiger und schlagkräftiger zu reagieren als solche Hersteller, die tief in der Verlustzone stecken oder – wie z. B. Opel – ihr eben erst entronnen sind: Wenn bereits „der Dachstuhl“ brennt, erübrigt sich die Frage, ob man besser auf Regen warten oder beginnen sollte, mit Wasser zu löschen.

- Nicht minder spannend ist die Frage nach der künftigen Entwicklung, vor allem unter dem Gesichtspunkt: Gibt es Hoffnung auf eine künftige Entschärfung des globalen Verdrängungswettbewerbs? Hilft der Markt künftig bei der Lösung der Ertragsprobleme oder müssen die Hersteller

---

<sup>2</sup> Gemeint sind: BMW, DaimlerChrysler, Ford, Opel, Porsche, Volkswagen.

<sup>3</sup> So will nach aktuellen Presse-Meldungen allein VW in 2005 20 neue Modelle auf den Markt bringen.

und Zulieferer damit aus eigener Kraft fertig werden? In **Kapitel 3** werden die *Mega-Trends* der Weltmarktentwicklung sowie der „neuen Arbeitsteilung in der Weltautomobilindustrie“ – regional wie strukturell – für die kommenden zehn Jahre aufgezeigt.

Der globale Verdrängungswettbewerb in der Automobilindustrie geht von der Spitze der Wertschöpfungskette, den Herstellern, aus und wird auf alle vor- wie nachgelagerten Ebenen weitergereicht („*chain competition*“). Auch wenn schon seit Anbeginn der Automobilindustrie Anfang des 20. Jahrhunderts eine fortwährende Konzentrationswelle unter den OEMs zu beobachten war, die parallel dazu auch in der Zulieferindustrie stattfand, so ist der Verdrängungswettbewerb in der heutigen Form und Schärfe neu. Nur zur Erinnerung: In Deutschland gab es in den 20er Jahren des letzten Jahrhunderts über 300 Automobilhersteller. Inzwischen ist die Anzahl der selbstständigen OEMs zu einem engen Oligopol zusammengeschrumpft, in dem selbst Premium-Hersteller berechtigt Klage<sup>4</sup> über die Wettbewerbsverschärfung führen. Aus der engen betriebswirtschaftlichen Sicht mag das verständlich sein, aus der übergeordneten Sicht eines Ökonomen eher ein Beleg für Marktsättigung und funktionierenden Wettbewerb zugunsten der Verbraucher, die ihrerseits als Arbeitnehmer in der Automobilindustrie natürlich auch die Kehrseite dieser Vergünstigung am eigenen Leib zu spüren bekommen.

Besonders spannend ist natürlich die Frage, wie sich dieses globale Oligopol der verbliebenen 12 großen Automobilhersteller in Zeiten absehbarer Wettbewerbsverschärfung weiter entwickeln wird: Wer hält stand, wer läuft Gefahr, als selbstständiger OEM vom Markt zu verschwinden? Dieser Frage wird in **Kapitel 4** nachgegangen. Zur Abschätzung der weiteren Entwicklung der Weltautomobilindustrie unterzieht die Studie die zwölf größten noch verbliebenen unabhängigen Automobilkonzerne einem Rating hinsichtlich ihrer Zukunftsfähigkeit. Anhand eines selbst entwickelten, detaillierten Rating-Systems wird der *IWK-Survival-Index (ISI)* erstellt, der die Zukunftsfähigkeit jedes einzelnen Herstellers anhand einer Vielzahl von Kennzahlen und Bewertungskriterien misst und gewichtet. Um Kritikern zuvorzukommen: Das IWK ist keine professionelle Rating-Agentur und verfügt weder über die materiellen noch personellen Ressourcen, um jeden OEM akribisch mit hohem finanziellen Aufwand zu untersuchen. Wir haben uns darauf beschränkt, die verfüg-

---

<sup>4</sup> „Angeschlagene Wettbewerber machen immer Unsinn: Sie zetteln Preis- und Rabattschlachten an.“ Stefan Krause, Finanzvorstand BMW AG, Automobilwoche Nr. 1/2 17.01.05, S. 13.

baren Rating-Resultate auszuwerten, eigene Erkenntnisse und Bewertungskriterien einzubringen, und alles nach einem eigens entwickelten Schema zu bewerten und in dem *IWK-Survival-Index (ISI)* zusammenzufassen.<sup>5</sup>

- Aus der Zukunftsperspektive der Hersteller als Ganzes kann nun auf die Konsequenzen für die Zulieferindustrie, hier bezogen auf die Zulieferer im klassischen Sinn, nicht auf die verlängerten Werkbänke der Entwicklungsdienstleister und Fremdfertiger, geschlossen werden.. *Was geschieht mit den Zulieferern bei einer weiteren Verengung im Oligopol der OEMs?* Wie müssen sie auf die erwartete Konzentration im Kreis ihrer Kunden reagieren, wenn sie überleben wollen? Auf diese Fragen versucht **Kapitel 5** Antworten zu finden. Auch hier, wie bei den OEMs selbst, kann es – anders als in vielen einschlägigen Analysen externer Branchenexperten suggeriert – keine Empfehlung geben, die für jedermann gültig wäre. Auch hier, wie bei den OEMs, gibt es nicht *den* Zulieferer – ganz abgesehen von der Unterscheidung nach der Positionierung in der Wertschöpfungskette. Da die veröffentlichte Literatur zu diesem Thema bereits sehr umfänglich ist, beschränkt sich die Darstellung auf Herausforderungen und Risiken, die sich für die Zulieferbranche als Ganzes am Standort Deutschland ergeben, und evaluiert dann für den jeweiligen Zuliefertyp die entscheidenden strategischen Erfolgsfaktoren für ein Überleben in der künftigen Automobilwelt. Aber auch hier ist von vornherein klar, dass nicht alle Zulieferunternehmen das „rettende Ufer“ erreichen werden, die Anzahl selbstständiger Zulieferer wird weiter erheblich schrumpfen. Hier gilt es Marktmacht aufzubauen, die eine Geschäftsbeziehung zum OEM „auf Augenhöhe“ und ohne Bestechungsgelder ermöglicht.
- Am Ende wird in **Kapitel 6** die Frage nach der *Zukunft des Automobilstandorts Deutschland* gestellt. Hat der Automobilstandort Deutschland überhaupt noch eine Zukunft in dieser globalisierten Welt, in der quasi über Nacht Automobilfabriken an (fast) allen Plätzen der Erde betrieben werden können, nur dort erheblich kostengünstiger? Folgt man der reinen Wirtschaftstheorie über vollkommene Faktormärkte, wäre die Antwort einfach, aber schmerzhaft: Im globalen Standortwettbewerb um die Produktion und Montage arbeitsintensiver und/oder einfacher Vor- und Endprodukte kann der Hochkostenstandort Deutschland mit den Niedriglohnländern Osteuropas und Asiens, rein rechnerisch betrachtet, nicht

---

<sup>5</sup> Das methodische Vorgehen wird aus Platzgründen nicht detailliert dargestellt, eine eingehende Ausführung kann bei Bedarf über das IWK bezogen werden.

mithalten. Dies gilt im Übrigen nicht nur für Deutschland sondern auch für alle übrigen Automobilländer der Triade, allen voran Westeuropa.

Es ist in der Tat so, dass eine Verlagerung von Produktion und Beschäftigung längst im Gange ist. Zu fragen ist,

- wie weit und tief die Standortarbitrage künftig noch in die deutsche Industrie- und Beschäftigungsstruktur einschneidet?
- ob die deutschen Automobilhersteller durch den Abschluss von Zukunfts- und Beschäftigungssicherungsverträgen mit den Belegschaften bereits den schlimmsten Wertschöpfungs- und Beschäftigungsaderlass hinter sich haben? Oder ob es nicht schon bereits erste Anzeichen dafür gibt, dass der globale Standortwettbewerb auch schon in die Serienproduktion technisch anspruchsvoller sowie komplexer Produkte, und sogar schon in deren Entwicklung eindringt – der Kernkompetenz der deutschen Automobilindustrie?
- welche Argumente dennoch dafür sprechen, dass Deutschland langfristig Automobilstandort bleibt, wenn auch ein „gerupfter“?

Zu fragen ist aber auch, warum ausländische Hersteller aus Asien, die inzwischen den europäischen Markt trotz erkennbarer Sättigung voll im Eroberungsfokus haben, um den Produktionsstandort Deutschland bislang so einen großen Bogen machen. Obwohl doch der deutsche Markt der größte und lukrativste innerhalb Europas ist! Wer eine Antwort sucht wird an der starken Stellung der deutschen Gewerkschaften und der deutschen Fassung der betrieblichen Mitbestimmung nicht vorbeikommen. Die innerbetrieblichen Auseinandersetzungen bei überlebensnotwendigen Kostensenkungsmaßnahmen bei den deutschen Herstellern bieten offensichtlich abschreckende Beispiele genug!

So sehr auch bei den Anpassungs- und Umstrukturierungsprozessen in der deutschen Automobilindustrie unternehmerische Entscheidungen nach den harten Kosten- und Rentabilitätswängen der Betriebswirtschaft unverzichtbar sind, so soll nicht verkannt werden, dass bei aller gesellschaftlichen Einsicht in das Unvermeidliche vor allem Mut und Entschlossenheit aller Beteiligten gefragt sind. Die Herausforderung der Globalisierung muss *offensiv*, nicht *defensiv* angenommen werden. Von den Unternehme(r)n ist Führungskraft, Entschlossenheit und Kreativität gefordert. Von den Arbeitnehmern Handeln im wohl verstandenen Eigeninteresse. Nicht Wunschdenken und Illusionen – ebenso wenig wie Lobbyisten und Funktionäre – sichern Arbeitsplätze, sondern wettbewerbsfähige Produkte, gegebenenfalls auch härtere und längere Arbeit.

In Zeiten einer allseitigen allgemeinen Verunsicherung über die Folgen der Globalisierung hat die Politik schließlich dafür zu sorgen, dass wirtschaftliche Tätigkeit am Standort Deutschland hausgemacht nicht auch noch zusätzlich erschwert, sondern begünstigt wird. Die Aufgabe der Politik muss es daher sein, insbesondere in der Arbeitsmarkt-, Bildungs-, Finanz- und Wirtschaftspolitik die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen und Hemmnisse abzuschaffen. Lange suchen braucht man da nicht! Eine Beschränkung der Macht von Lobby-Vereinigungen jeglicher Couleur ist dazu Voraussetzung.

Die erforderlichen Analysen und Maßnahmenvorschläge an die Politik sind Legion und werden in diesem Buch nicht zusätzlich behandelt. Neues kann der Autor dazu nicht beitragen. Allenfalls der Politik Mut machen, sich über Gruppenegoismen hinwegzusetzen und beherzt zu handeln – selbst auf die Gefahr hin, dem Souverän auf die Füße zu treten.

# **1 Zur aktuellen Lage: Märkte im Umbruch, Branchenoligopol in Turbulenzen**

## **1.1 Überblick**

In der Weltautomobilindustrie mehren sich die Symptome einer fortschreitenden, strukturellen Ertragskrise. Die deutsche Automobilindustrie, bisher Stütze der deutschen Wirtschaft, ist davon nicht ausgenommen. Dies ist an den in den vergangenen Jahren vorgenommenen spektakulären Einschnitten in Beschäftigung und Tarifvereinbarungen quer durch die Branche überdeutlich zu erkennen. Selbst Premiumanbieter BMW mußte Anfang 2006 trotz guter Absatzzahlen in 2005 auf eine Anspannung bei den Erträgen hinweisen, woraus zu schließen ist, dass die schleichende Ertragsverschlechterung inzwischen auch die oberen Marktsegmente erreicht hat.

Die großen Volumenmärkte der Welt, sowohl die USA, Europa als auch Japan, weisen seit mehreren Jahren, teilweise sogar seit über einem Jahrzehnt, kein oder nur noch ein geringes Wachstum auf oder schrumpfen sogar, wie es auch in Deutschland zeitweise der Fall war, wo die Neuzulassungen ab dem Jahr 1999 vier Jahre in Folge rückläufig waren. Für eine Branche wie die Automobilindustrie, die seit Ende des Zweiten Weltkrieges zu den Wachstums- und Einkommenstreibern der Weltwirtschaft zählte, war dieses Ausbleiben von Wachstum ein völlig neues Phänomen.

Dies alleine würde in der wachstumsstarken Branche mit einer hohen gesellschaftlichen Reputation bereits ausreichen, um zunächst für Aufregung und Bestürzung, sowie danach für hektischen Wettbewerbsaktionismus um Kunden zu sorgen.

Aber in der Welt-Automobilindustrie kommt es gegenwärtig noch schlimmer, denn gleichzeitig versucht jeder Hersteller mit einer rasanten Ausweitung seiner Modell- und Motorenpalette seinen Marktanteil bis in die letzte Marktnische mit „Zähnen und Klauen“ zu verteidigen bzw. auf Kosten der Wettbewerber auszuweiten. Die unmittelbare Folge davon ist, dass selbst frühere Nischenanbieter inzwischen zum „full-line-Anbieter“ mutieren. Das Ergebnis dieser individuellen Angebotserweiterungen sind

Produktionskapazitäten, die weltweit deutlich über die Nachfrage hinaus-schießen und somit zu *wachsenden Überkapazitäten* führen.

So kommt es, dass bei allen Herstellern nicht nur die Investitionen für neue Produktionskapazitäten, sondern vor allem auch die Entwicklungs- bzw. Markteroberungskosten progressiv ansteigen. Gleichzeitig lässt der verschärfte Preis-/ Rabattwettbewerb die Erträge je verkaufte Einheit, die Stückerlöse, schrumpfen. Die Folge ist ein knallharter Verdrängungswettbewerb, der – wie in preisaggressiven oligopolistischen Märkten nicht anders zu erwarten – nach und nach als „chain-competition“ die Gewinnmargen aller Autohersteller drückt. Auch die Nischen- und Premiumanbieter, wie z. B. Porsche, BMW und DaimlerChrysler sind davon betroffen. Kein Anbieter kann sich diesem „Kaskaden-Wettbewerb“ entziehen, früher oder später erreicht er jeden Hersteller.

Die Folgen sind einfach, wo Wettbewerb herrscht, freut sich der Kunde und grämt sich der Produzent. Wo ein Verdrängungswettbewerb stattfindet, tut es als Erstes den Grenz-Produzenten richtig weh – jedenfalls solange sie noch am Spiel teilnehmen und den Schmerz noch spüren. Der Versuch, ihre Marktstellung, z. B. über aggressive Rabatt- und Preispolitik, zu verteidigen und ihre Ertragskraft zurück zu gewinnen, setzt sich in entsprechenden Gegenreaktionen effizienterer Anbieter fort, deren Erträge auf diese Weise ebenfalls unter Druck geraten. Ein Teufelskreis, dem sich kein Hersteller entziehen kann.

Die Antwort sämtlicher Automobilhersteller auf diese oligopolistische, ungewohnte Wettbewerbsverschärfung ist lehrbuchmäßig, Kostensenkungsprogramme und Sparkonzepte dominieren die Aktivitäten der Automobilkonzerne. Diese reichen von verstärktem Preisdruck auf die Zulieferer über Sonderprogramme zur Senkung der Lohnkosten in Deutschland bis zur Stilllegung der Produktion oder deren Verlagerung ins kostengünstige Ausland. Das wichtigste Thema in der Welt-Automobilindustrie lautet daher zurzeit: Kostenreduzierung.

Kostensenkungsprogramme stehen deshalb gegenwärtig auch ganz oben auf der Agenda der deutschen Automobilhersteller – entweder öffentlich (wie bei dem Sanierungsplan bei Opel, den Tarifverhandlungen von Volkswagen oder dem Verwaltungsumbau bei DaimlerChrysler) oder unter Ausschluss der öffentlichen Wahrnehmung. Beispiele hierfür sind BMW und Porsche, die sich die Kostenvorteile, die sich ihre Wettbewerber mühsam und mit großer öffentlicher Negativ-Presse gegenüber den Tarifpartnern „erarbeitet“ haben, ebenfalls nicht entgehen lassen wollen.



So viel sei an dieser Stelle allerdings vorab gesagt, eine effiziente Kostenstruktur ist nur eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für die Sicherung der Ertragskraft. Entscheidend für den Markterfolg ist immer noch die Attraktivität des Produkts, nicht wie effizient es hergestellt worden ist.<sup>6</sup> So erwirtschaftet Porsche als kleiner Nischenanbieter bereits seit Jahren die höchsten Renditen in der gesamten Welt-Automobilindustrie, obwohl das Unternehmen fast ausschließlich am Hochkostenstandort Deutschland produziert.

Insbesondere Volumenhersteller in unteren und mittleren Marktsegmenten wie VW und Opel, aber auch DaimlerChrysler, sind in den vergangenen Jahren in die Ertragskrise geraten, wenngleich aus teilweise völlig unterschiedlichen Gründen. Die Konkurrenz drängt von zwei Seiten in das Mittelklassesegment, das knapp drei Viertel des deutschen Marktes ausmacht. Seit Ende der 90er Jahre wildern die Premiumhersteller in dem Revier der Kompaktwagenklasse. Die Mercedes A- und B-Klasse, der Smart oder der BMW 1er sind Beweise für diesen Segment übergreifenden Angriff. Große Marken verkaufen sich auch in den mittleren und unteren Segmenten.

Gleichzeitig bedrohen von unten die Koreaner und Japaner die traditionellen Marktsegmente und machen den deutschen Herstellern das Leben zusätzlich schwer. Zweistellige Zuwachsraten weisen die koreanischen Fabrikate Hyundai und Kia in Europa auf, wo sie von niedrigem Niveau aus erfolgreich ihre Stellung ausbauen. Das Gleiche gilt für Toyota und Honda, die Jahr für Jahr Marktanteile hinzugewinnen. Die asiatischen Marken bieten extrem zuverlässige, solide Modelle zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis an. Von dieser Basis aus beginnen sie nunmehr, langsam aber sicher, auch in den Bereich der Premiumanbieter vorzudringen (z. B. Toyota mit Lexus).

Das gleiche Bild zeigt sich in den USA. Hier verdrängen japanische, koreanische und deutsche Hersteller sukzessive die beiden verbliebenen amerikanischen Hersteller GM und Ford. Bezeichnenderweise schreiben beide Unternehmen im operativen Automobilgeschäft anhaltend tiefrote Zahlen; Gewinne werden ausschließlich über Finanzdienstleistungen erwirtschaftet.

---

<sup>6</sup> Obwohl das Opel-Werk in Eisenach nach Bekunden des Opel-Managements das effizienteste Automobilwerk Europas ist, konnte es den Niedergang der Marke Opel nicht verhindern. Dies bestätigt auch die Aussage eines Bergbau-Funktionärs während der Krise im deutschen Steinkohlebergbau in der 60er Jahren anlässlich einer Zechenschließung: „Unter diesem Deckel ruht die modernste Zeche Europas!“

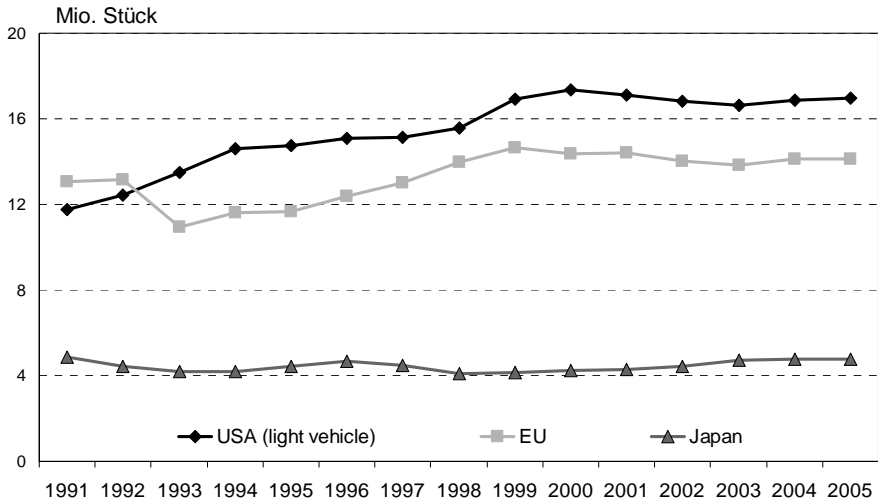
tet, was eigentlich eher dem Core-Business von Finanzunternehmen (Banken) und nicht von Produktionsunternehmen zuzurechnen ist.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass im Jahr 2006 die Automobilindustrie weltweit voll im oligopolistischen *Verdrängungswettbewerb* steht. Da der Markt als Ganzes nicht mehr wächst, versucht jeder Hersteller, Wachstum auf Kosten der übrigen Wettbewerber zu generieren. Dass diese das nicht kampf- und klaglos über sich ergehen lassen, ist selbstverständlich. Als Folge ist am Ende keiner der strahlende Gewinner, alle sind mehr oder weniger Verlierer bei stagnierendem Marktvolumen und schrumpfenden Gewinnmargen.

Die Branche ist gefangen im Dilemma der Konsumflaute, dem Vordringen der asiatischen Konkurrenz, wachsender Überkapazitäten und Kosten aufgrund steigender Modellvielfalt, einem verschärften Preiswettbewerb und Verlustrückwälzungen auf die Zulieferunternehmen.

## **1.2 Strukturelle Wachstumsschwäche in der Triade**

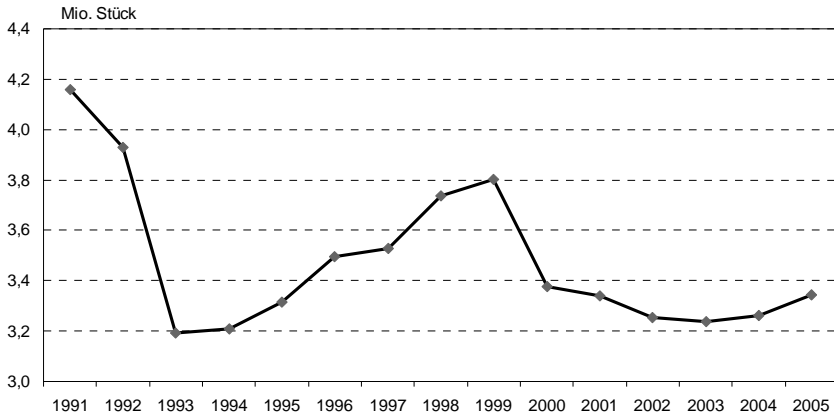
Die Automobilindustrie in der Triade (USA, Westeuropa und Japan), die für mehr als zwei Drittel des Weltautomobilabsatzes steht, befindet sich zu Beginn des 21. Jahrhunderts in ihren Kernmärkten in einer ausgeprägten *Nachfrageflaute*. Mit einer normalen zyklischen Konjunkturschwäche nach einem vorangegangenen Konjunkturhoch lässt sich dieses Phänomen allein nicht mehr erklären. In Japan liegt die Anzahl der Neuzulassungen nach einer knapp 15 Jahre anhaltenden Marktschwäche immer noch unter dem Wert von 1990 (5,1 Mio. Pkw) und zeigt nur leichte Erholungstendenzen. In den USA blieb der Absatz an Pkw inklusive der so genannten „light duty“ (leichte Nutzfahrzeuge, wie z. B. Pick-ups) trotz leichten Wachstums in den letzten beiden Jahren deutlich hinter den Zahlen aus dem Jahr 2000 zurück. Auch in Westeuropa liegt die Anzahl der Neuzulassungen seit mittlerweile fünf Jahren unter den Werten Ende der 90er Jahre.

**Abb. 1.** Entwicklung der Pkw-Neuzulassungen in der Triade

Quelle: VDA, eigene Darstellung

Ebenso weist auch Deutschland, der größte europäische Volumenmarkt, eine anhaltende Absatzschwäche auf. Seit 1999 sind die Pkw-Neuzulassungen in Deutschland um 12 Prozent gesunken und konnten erst nach drei Jahren in Folge unterhalb der 3,3-Millionen-Marke diese in 2005 erstmals wieder überschreiten. Die deutschen Autohersteller sind von dieser lang anhaltenden Absatzschwäche auf ihrem Heimatmarkt durch einen Marktanteil in Höhe von 70% besonders betroffen und befinden sich bis auf wenige Ausnahmen (Porsche, BMW) gegenwärtig in erheblichen Ertragsproblemen. Dies erforderte bereits gravierende Strukturanpassungen, wie die Revision von Tarifverträgen, eine Streichung von Schichtzulagen, umfassende Programme zur Senkung von Fixkosten und ein teilweise massiver Abbau von Belegschaften. Selbst DaimlerChrysler erlitt bei der Premium-Marke Mercedes im Jahr 2004 den schärfsten Gewinneinbruch seit langem (-47%).

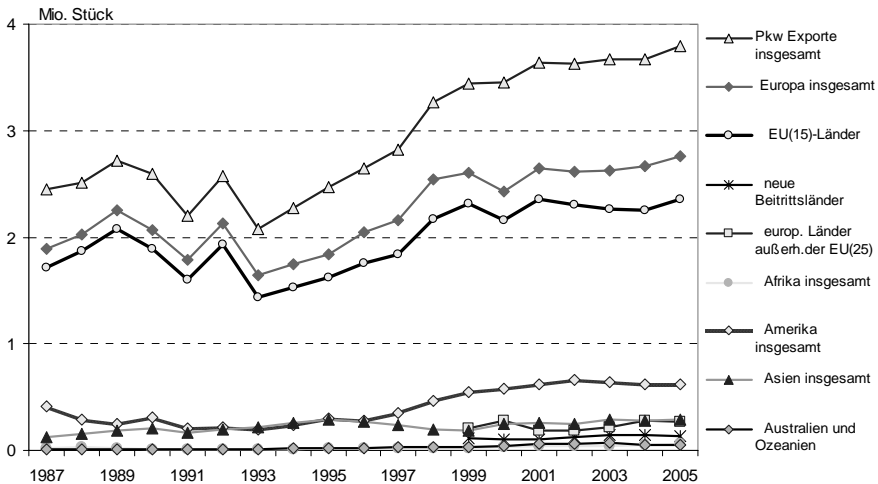
Weltweit wächst langsam die Erkenntnis, dass das Wachstum in gewohnter Form für die Automobilhersteller zu Ende ist. Aufgrund der gesättigten traditionellen Absatzmärkte hat sich der Wettbewerb um Marktanteile weltweit deutlich intensiviert und der Konkurrenzdruck auf alle Beteiligten hat sich drastisch verstärkt.

**Abb. 2.** Entwicklung der Pkw-Neuzulassungen in Deutschland

Quelle: VDA, eigene Darstellung

In dieser Form ist das für die Automobilindustrie neu. Der Absatzmarkt für Kraftfahrzeuge war früher weit weniger nachfragedeterminiert als heute. In der Phase nach dem 2. Weltkrieg bis Ende der 70er Jahre wies der deutsche Automobilmarkt alle Merkmale eines *klassischen Verkäufermarkts* auf. Die Bedürfnisse waren wegen des hohen unbefriedigten Grundbedarfs auf Seiten der Kunden nur wenig differenziert und anspruchsvoll. Wartezeiten für die Lieferung eines Automobils beliefen sich teilweise auf bis zu 4 Jahren (Daimler Benz).

In Anbetracht des ungebremsen Nachfragewachstums nach deutschen Automobilen und des damals noch relativ geringen Wettbewerbs durch Importfahrzeuge bestand für die deutschen Automobilhersteller keine strategische Notwendigkeit, sich den speziellen Bedürfnissen kleinerer Nachfragegruppen anzupassen. Hinzu kam der *Export* als „sicherer“ Wachstumsmotor, da die deutschen OEMs durch innovative Produkte und gute Markenidentität / Image eine hervorragende Stellung einnahmen, die bis zuletzt weiter ausgebaut werden konnte (Abb. 3).

**Abb. 3.** Deutsche Pkw-Exporte

Quelle: VDA, eigene Darstellung

Mit diesen Erfolgen auf den wichtigen Exportmärkten in den USA und Europa konnten die deutschen Hersteller der Absatzschwäche im Inlandsmarkt, dem zunehmenden Wettbewerbsdruck einer wieder erstarkten französischen Automobilindustrie und vor allem dem massiven Konkurrenzdruck der japanischen und koreanischen Automobilindustrie seit Beginn des Jahres 2000 zunächst erfolgreich begegnen. Vor allem gelang dies denjenigen deutschen Herstellern, die im Export auch außerhalb Europas aktiv waren. Die europazentrierten OEMs, wie Ford, Opel und Volkswagen gerieten hingegen mehr und mehr unter Wettbewerbsdruck, auch wenn die großen Verlierer gegenüber der asiatischen Konkurrenz die französischen und vor allem italienischen Marken waren. Auch wenn die deutschen Hersteller auf ihrem Heimatmarkt durch die gestiegene Konkurrenz Einbußen ihres Marktanteils hinnehmen mussten, so konnten sie ihren Marktanteil in Europa trotz verschärfter Marktbedingungen im Jahr 2005 immerhin leicht auf 47 % ausbauen.

### 1.3 Wettbewerbsverschärfung durch asiatische Hersteller

In Deutschland lag der Anteil ausländischer Konzernmarken an den Neuzulassungen im Jahr 1960 noch bei 9,7 Prozent, stieg jedoch seitdem kontinuierlich an und erreichte 2005 bereits einen Wert von 30,4%. Vor allem die asiatischen Automobilhersteller – zunächst die Japaner, mittlerweile auch die Koreaner – konnten ihre Präsenz auf dem gesamten westeuropäischen Markt deutlich steigern und den etablierten heimischen Herstellern Marktanteile abnehmen.

Nach dem erfolgreichen Markteintritt der japanischen Automobilhersteller in Europa wurden, wie auf dem US-Markt, zu Beginn der 80er Jahre auch in den europäischen Ländern mit eigener Automobilindustrie (Deutschland, Frankreich, Italien, Großbritannien und Spanien) zunächst Importbeschränkungen für japanische Pkw erlassen. Im Rahmen des Europäischen Binnenmarktes wurden diese nationalen Vorschriften 1993 durch eine Übergangsregelung („Elements of Consensus“) ersetzt, die den Marktanteil japanischer Fahrzeug-Importe noch bis zum Jahr 2000 auf 15 % beschränkte.

Diese Quote wurde allerdings nie ausgeschöpft. Im Gegenteil: Wider Erwarten stieg der Export japanischer Automobile in die EU nach dem Auslaufen dieser Regelung nicht an. Stattdessen erfolgte die Eroberung des europäischen Marktes aus japanischen Fabriken in Europa, die – weil nicht verboten – in den letzten Jahrzehnten gegründet worden waren. Die Produktion „vor Ort“ verzeichnete ein starkes Wachstum, während, analog zur Entwicklung auf dem US-Markt, die Anzahl importierter japanischer Fahrzeuge deutlich zurückging.

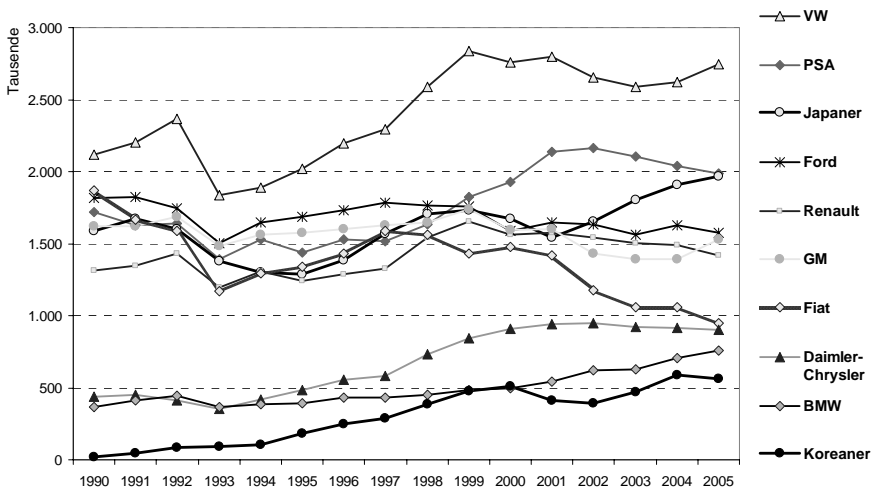
Während die japanischen Hersteller in den USA ein kontinuierliches Wachstum aus amerikanischer / kanadischer Produktion verzeichneten und dort mittlerweile einen Marktanteil von gut 34% erreicht haben, mussten sie in Europa mit schwierigeren Marktbedingungen kämpfen. Im Gegensatz zu dem von den „Big Three“ (GM, Ford, Chrysler) dominierten US-Markt mit seiner „value-for-money“-Mentalität ist der europäische Automobilmarkt wesentlich heterogener, mit deutlich mehr Wettbewerbern – und vor allem höheren Ansprüchen der Käufer.

Der Absatz japanischer Pkw nahm im Verlauf der Neunziger Jahre in Westeuropa sogar deutlich ab und lag beispielsweise in 2001 mit rd. 1,5 Millionen Einheiten noch immer unter dem Niveau von 1990. Die Situation hat sich in den Folgejahren dann allerdings drastisch geändert: Angeführt von Toyota verzeichneten die japanischen Neuzulassungen in Europa trotz allgemeiner Marktschwäche einen erheblichen Anstieg, mit Wachs-

tumsraten von bis zu 10 % (2003) auf einen Rekordwert von über 1,95 Millionen Pkw in 2005.

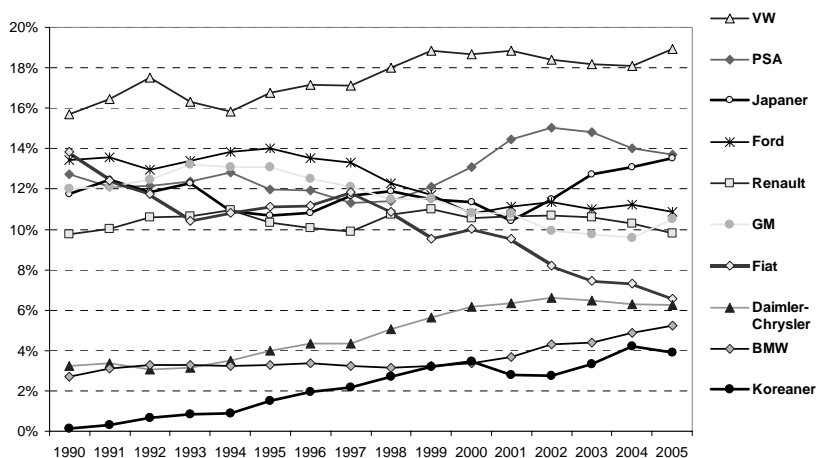
Dieser Markterfolg in den vergangenen drei Jahren ist umso bemerkenswerter, als der Gesamtmarkt in dieser Zeit teilweise sogar rückläufig war und einige europäische Massenhersteller deutliche Absatzzrückgänge hinnehmen mussten. Lediglich die koreanischen Hersteller konnten mit durchschnittlich mehr als 20 % noch größere Zuwächse in den vergangenen drei Jahren erzielen als die Japaner, allerdings auf einem deutlich niedrigeren Niveau von mittlerweile gut einer halben Million verkaufter Pkw.

**Abb. 4.** Pkw-Neuzulassungen in Westeuropa



Quelle: ACEA, eigene Darstellung

An der Entwicklung der Marktanteile ist das Vordringen der asiatischen Hersteller auf den westeuropäischen Absatzmarkt noch deutlicher zu erkennen. In den Neunziger Jahren lag der Anteil japanischer Pkw an den Neuzulassungen relativ konstant zwischen 11 % und 12 % und damit niedriger als nach dem Handelsbeschränkungsabkommen mit dem europäischen Automobilverband (ACEA) möglich gewesen wäre. Seit 2001 ist dieser Anteil kontinuierlich auf inzwischen 13,5 % Ende 2005 angestiegen (Abb. 5).

**Abb. 5.** Entwicklung der Marktanteile in Westeuropa

Quelle: ACEA, eigene Darstellung

Im Vergleich zu den USA, wo der Marktanteil japanischer Marken mehr als doppelt so hoch ist, nimmt sich der Wert auf dem europäischen Markt somit noch relativ gering aus und lässt noch Spielraum nach oben erkennen. Von Toyota ist bekannt, dass der europäische Markt weiter aggressiv bearbeitet werden soll, darunter zunehmend im Oberklasse-Segment. „Wir werden unsere Strategie fortsetzen, Autos für Europäer in Europa zu entwickeln, zu entwerfen und zu bauen.“ (Akihiko Saito, Executive Vice President und FuE Vorstand von Toyota).<sup>7</sup> So will Toyota bis 2009 rund 75 Mio. Euro in das FuE-Zentrum in Zaventem (Belgien) investieren.

Mindestens ebenso rasant konnten die koreanischen Hersteller zulegen, die erst seit Anfang der Neunziger Jahre nennenswert in Europa vertreten sind. Bessere Qualität und erhebliche Fortschritte bei der Europäisierung des Stylings lassen eine weitere Marktdurchdringung erwarten. Ihr Marktanteil liegt mittlerweile schon bei knapp 4 %, mit weiter stark steigender Tendenz (Abb. 5).

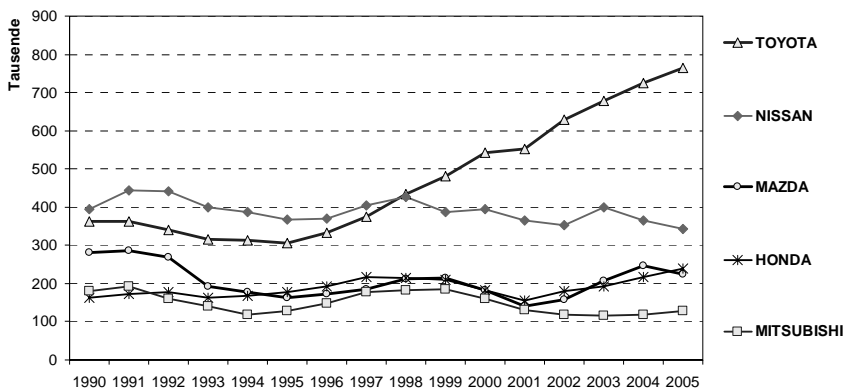
Bemerkenswert für die strategische Einschätzung der japanischen Markteroberung ist, dass der starke Zuwachs in Europa nicht bei allen japanischen OEMs im gleichen Umfang zu beobachten war, sondern fast ausschließlich von Toyota ausgelöst wurde (Abb. 7). Der größte japanische

<sup>7</sup> Automobil-Produktion (07.4.2004).



Hersteller lag auf dem europäischen Markt noch bis 1998 hinter Nissan nur auf Platz zwei. Erst in der zweiten Hälfte der Neunziger Jahre hat Toyota sein Europageschäft stark ausgebaut und konnte die Neuzulassungen von rund 300.000 Pkw (1995) auf rd. 765.000 Pkw (2005) um über 150% steigern (Abb. 6). Damit konnte Toyota einen Marktanteil von über 5% auf dem westeuropäischen Pkw-Markt erzielen, mehr als z. B. BMW. Toyota hat somit inzwischen mit Abstand die Spitzenposition unter den japanischen OEMs in Europa eingenommen und will nach eigenem Bekunden weiter wachsen. Bei einem angestrebten Weltmarktanteil von 15% bedeutet dies, auf Europa heruntergebrochen, eine weitere Volumensteigerung im Ausmaß des gesamten Absatzes von Fiat.

**Abb. 6.** Pkw-Neuzulassungen japanischer Hersteller in Westeuropa



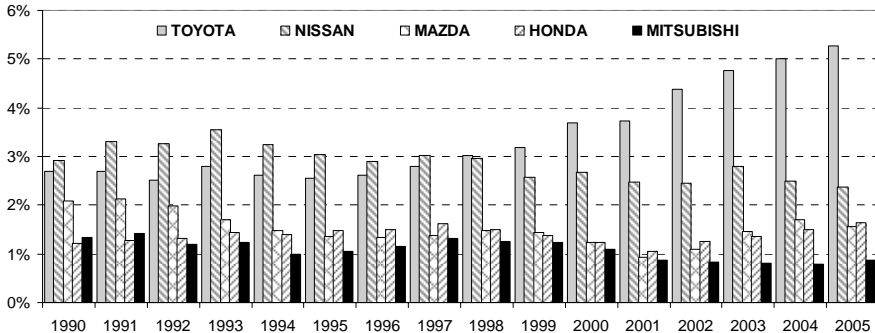
Quelle: ACEA, eigene Darstellung

Die anderen japanischen Hersteller verzeichneten im Gegensatz dazu keine wesentlichen Absatzsteigerungen (Abb. 6). Die Gründe mögen unterschiedlich sein, teilweise aufgrund wenig überzeugender Modell-Angebote, teilweise aus strategischem Desinteresse bzw. unzureichender Vertriebsstruktur, teilweise aber auch aufgrund entsprechender „Stall-Order“ der europäischen und amerikanischen Mutterkonzerne, die den „In-House-Wettbewerb“ fürchten.

Dies gilt beispielsweise für Nissan. Seit 1999 von Renault saniert und dominiert, lag der japanische OEM seit 1990 relativ konstant bei rund 400.000 verkauften Pkw und damit auf Rang zwei der japanischen Herstel-

ler in Europa, mit einem Marktanteil von rund 3 %. Dieser ging 2005 auf 2,4 % zurück, bei Verkäufen in Höhe von 340.000 Einheiten. (Abb. 7).

**Abb. 7.** Marktanteile der japanischen OEMs in Westeuropa



Quelle: ACEA, eigene Darstellung

Der Europa-Pkw-Absatz von Mazda, seit 1996 eine 33%-Tochtergesellschaft des Ford-Konzerns (1979: 25 %), sank in den Neunziger Jahren um rund die Hälfte von knapp 300.000 Pkw im Jahr 1990 auf nur noch 150.000 in 2001. Offensichtlich vom Erfolg von Toyota getrieben, ist aber seitdem eine strategische Kehrtwende mit deutlichem Wachstum zu erkennen, sodass Mazda mit einem Marktanteil von 1,6 % wieder zu Honda auf Rang drei unter den Japanern in Europa aufschließen konnte. Um die erfolgreiche Stabilisierung der eigenen Marke nicht erneut zu gefährden, dürfte allerdings Ford an größeren Marktanteilsgewinnen von Mazda wenig interessiert sein.

Für Honda und Mitsubishi spielte der europäische im Gegensatz zum US-Markt zunächst keine überragende strategische Rolle. Während die Verkaufszahlen beider Hersteller lange Zeit relativ konstant bei unter 200.000 verkauften Einheiten lagen, scheint Honda inzwischen Europa entdeckt zu haben und konnte seinen Marktanteil nach einem Einbruch im Jahr 2001 kontinuierlich ausbauen. Im Gegensatz dazu hält die Talfahrt von Mitsubishi an; nach der Trennung von DaimlerChrysler ist ein Ausscheiden vom europäischen Markt (und anderswo) lediglich eine Frage der Zeit.

## 1.4 Wachsende Überkapazitäten, sinkende Kapazitätsauslastung

Ungeachtet der weltweiten Absatzflaute auf den großen Volumenmärkten der Welt wachsen die Produktionskapazitäten der Hersteller unentwegt weiter an. Abgesehen von der „normalen“, produktivitätsgetriebenen Kapazitätssteigerung ist der Grund für diese paradoxe Entwicklung ein ganz einfacher: Das lemminghafte Investitionsverhalten sämtlicher Hersteller bei der Erweiterung ihrer Modellpaletten harmonisiert in seiner Gesamtheit nicht mit dem exogen vorgegebenen Marktvolumen. Anders ausgedrückt: Jeder plant für sich ein größeres Stück am Kuchen, als der Kuchen letztlich hergibt. Dies hat fatale Folgen!

*Folge 1:* In der Summe können die Absatz- und Produktionspläne der Hersteller nicht aufgehen, Kapazitäten bleiben irgendwo unterausgelastet, Pläne realisieren sich nicht (vgl. Abb. 8).

**Abb. 8.** "Ungeplante" Überkapazitäten 2009 (schematische Darstellung)



\*) weltweit, Schätzung IWK. Annahme: Rückgang Anteil Triade von 66% auf 62%;

\*\*) Quelle: CSM worldwide; Aufteilung nach Herstellern siehe Anhang 3

*Folge 2:* Da sich aus Ergebniszwängen heraus bei jedem Hersteller die Absatzpläne an den Produktionskapazitäten ausrichten müssen, nimmt der Zwang zur Auslastung der Kapazitäten bei allen Herstellern drastisch zu – bis irgendwann die Lager an unverkauften Automobilen überquellen und die Vertriebsvorstände um Produktionskürzungen nachsuchen. Jede Ab-

senkung der „Kammlinie“ in der Produktion führt unweigerlich zu einer geringeren Auslastungsquote, höheren Fixkosten und sinkenden Erträgen. Getreu der alten Faustregel in der Automobilindustrie: *Das teuerste Auto ist ein nicht gebautes Auto!*

**Tabelle 1.** Fertigstellung, Produktionskapazitäten und Kapazitätsauslastung der größten Automobilkonzerne in 2005

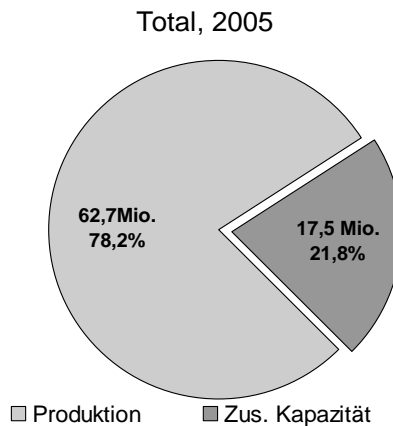
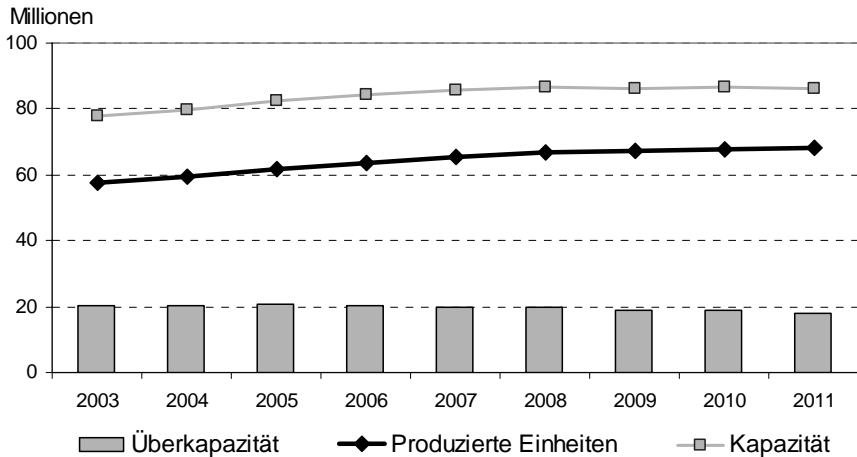
	Fertig- stellung	Kapazität	Differenz	Kapazi- täts- auslas- tung, in %
General Motors Corporation	9.406.835	12.216.668	2.809.833	77,0
Toyota Motor Corporation	8.288.274	8.817.313	529.039	94,0
Ford Motor Company	7.794.978	10.256.550	2.461.572	76,0
Volkswagen AG	5.153.318	6.682.621	1.539.303	77,0
DaimlerChrysler AG	4.244.143	5.175.784	931.641	82,0
Nissan Motor Co., Ltd.	3.494.274	3.678.183	183.909	95,0
Hyundai-Kia	3.545.376	4.220.686	675.310	84,0
Honda Motor Co., Ltd	3.464.010	3.685.117	221.070	94,0
Peugeot S.A.	3.369.375	3.622.984	253.609	93,0
Renault S.A.	2.616.818	3.443.182	826.364	76,0
Fiat S.p.A.	1.982.302	3.604.185	1.621.883	55,0
BMW AG	1.323.119	1.486.651	165.5323	89,0
<b>Zusammen</b>	<b>54.682.822</b>	<b>66.873.405</b>	<b>12.200.546</b>	<b>84,34</b>

Quelle: PWC, OICA, WestLB, eigene Berechnungen

Der Tatbestand von Überkapazitäten für sich genommen ist in der Automobilindustrie nicht neu. Man könnte fast sagen, die Automobilindustrie hat seit den Absatzeinbrüchen infolge der Ölkrise seit 1973 ff. damit leben gelernt und ihn in die Rentabilitätsberechnungen einfließen lassen.

Tatsache ist, dass der Break-even-Point, d.h. die Gewinnschwelle, bei allen Herstellern heute deutlich niedriger liegt als früher. Wie notwendig das ist, beweist das Beispiel Smart: Bei nur 50-prozentiger Kapazitätsauslastung wurde 2004 ein Verlust von 600 Mio. EUR „erwirtschaftet“. Bei Volkswagen wird konzernweit ein Break-even-Point bei 65-prozentiger Kapazitätsauslastung angestrebt. Derzeit bewegt er sich bei ca. 70-72 Prozent.

**Abb. 9.** Gesamte Produktion und Kapazitäten bis 2011



Mit einem Abbau der weltweiten Überkapazitäten in der Automobilindustrie ist auch in der Zukunft nicht zu rechnen. Expertenschätzungen gehen davon aus, dass die Kapazitäten auch in den kommenden Jahren die Anzahl der tatsächlich produzierten Fahrzeuge jährlich um rund 20 Millionen Einheiten übersteigen werden.

Wie aus der Tabelle 1 und Abb. 9 ersichtlich ist, existieren in der Weltautomobilindustrie ohne Zweifel sehr hohe Überkapazitäten (ca. 17-20 Mio. Einheiten), allerdings gibt es in deren Bewertung grundsätzliche Unterschiede. Bestehen bereits Überkapazitäten, wenn aufgrund einer konjunkturellen Nachfrageabschwächung von einem 3-Schicht-Modell auf ein 2-Schicht-Modell gewechselt wird? Oder wenn das Montageband eines auslaufenden Fahrzeugmodells nicht mehr voll ausgelastet ist?

Genau betrachtet handelt es sich hierbei lediglich um eine *konjunkturelle, bzw. geplante betriebsbedingte Unterauslastung der Produktionskapazitäten*, die innerhalb kurzer Zeit durch Arbeitszeitmodelle wie z. B. Kurzarbeit überbrückt oder durch die Einführung neuer Automodelle wieder abgebaut wird. Das Produktionspotenzial an Automobilen ist in diesem Fall nur temporär, nicht dauerhaft schlecht ausgelastet.

Anders liegt der Fall bei *strukturellen*, d.h. dauerhaften Überkapazitäten. Fehlt es infolge mangelnder Wettbewerbsfähigkeit grundsätzlich an Absatzmöglichkeiten für ein Modell, so müssen die Fabriken dauerhaft stillgelegt werden. Das kostet Geld, ist aber immer noch billiger als die Werke unausgelastet weiter zu führen. Die amerikanischen Automobilhersteller haben es in dieser Disziplin unter dem Druck des japanischen Wettbewerbs in den letzten 25 Jahren zu großen Fertigkeiten gebracht. Diese Erfahrungen kommen ihnen nun in Europa zugute.

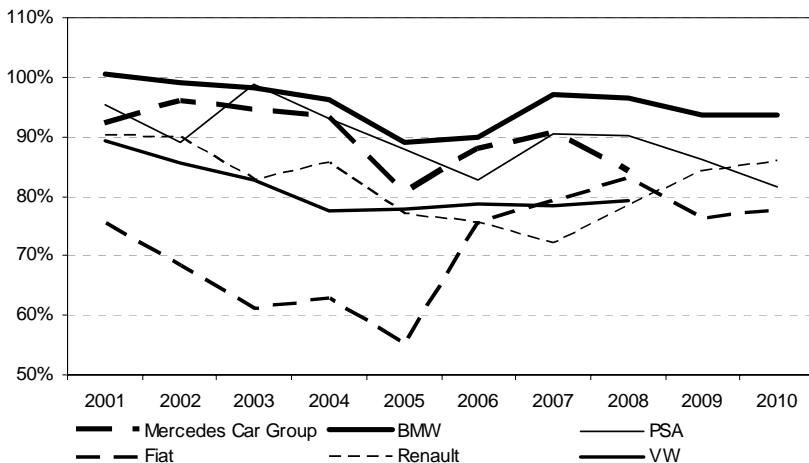
Außerdem ist festzuhalten, dass Überkapazitäten in der Automobilindustrie nicht ausschließlich eine Frage des Wettbewerbs und des Marktes an sich sind, sondern oftmals auch das Ergebnis von *strategischen Fehleinschätzungen*, d. h. unternehmensbezogenen Fehlinvestitionen sind. So erreichte beispielsweise die Marke Smart bei weitem nicht die von der Unternehmensführung erwarteten Absatzzahlen und die dadurch bedingte strukturelle Unterauslastung der Produktionskapazitäten brachte dem DaimlerChrysler Konzern seit Beginn des Smart-Projektes 1995 operative Verluste ein, die sich bis zum Jahresende 2006 voraussichtlich auf insgesamt knapp sechs Milliarden Euro belaufen werden.

Obwohl sich die Automobilindustrie gegenwärtig auch in einer konjunkturbedingten Absatzflaute befindet, sind große Teile der *Überkapazitäten struktureller Art*. Zwar kann in Deutschland und anderen wichtigen Volu-

menmärkten angesichts des zwischenzeitlich aufgestauten Ersatzbedarfs bei der erhofften Erholung der Automobilkonjunktur die Nachfrage durchaus über einen längeren Zeitraum kräftig zunehmen, eine grundlegende Tendenzwende ist das nicht. Im Trend werden die Märkte auch in Zukunft nur noch begrenzt wachsen. Die Sättigung der Märkte ist zu groß, als dass die nach wie vor wachsenden Kapazitäten in Zukunft dauerhaft besser ausgelastet werden könnten.

In Westeuropa wird die Kapazitätsauslastung bei den Automobilherstellern derzeit auf etwa 78 Prozent geschätzt. Wenn man jedoch diese Größe differenziert nach Herstellern betrachtet, fallen erhebliche Unterschiede auf. Laut Untersuchungen der WestLB, liegen die Werte der europäischen Werke in der Bandbreite zwischen 75% (Fiat) und 90% (BMW). Die Entwicklung der Kapazitätsauslastung in Westeuropa 2001-2010 wird basierend auf Prognosen der WestLB in der folgenden Abb. 10 veranschaulicht.

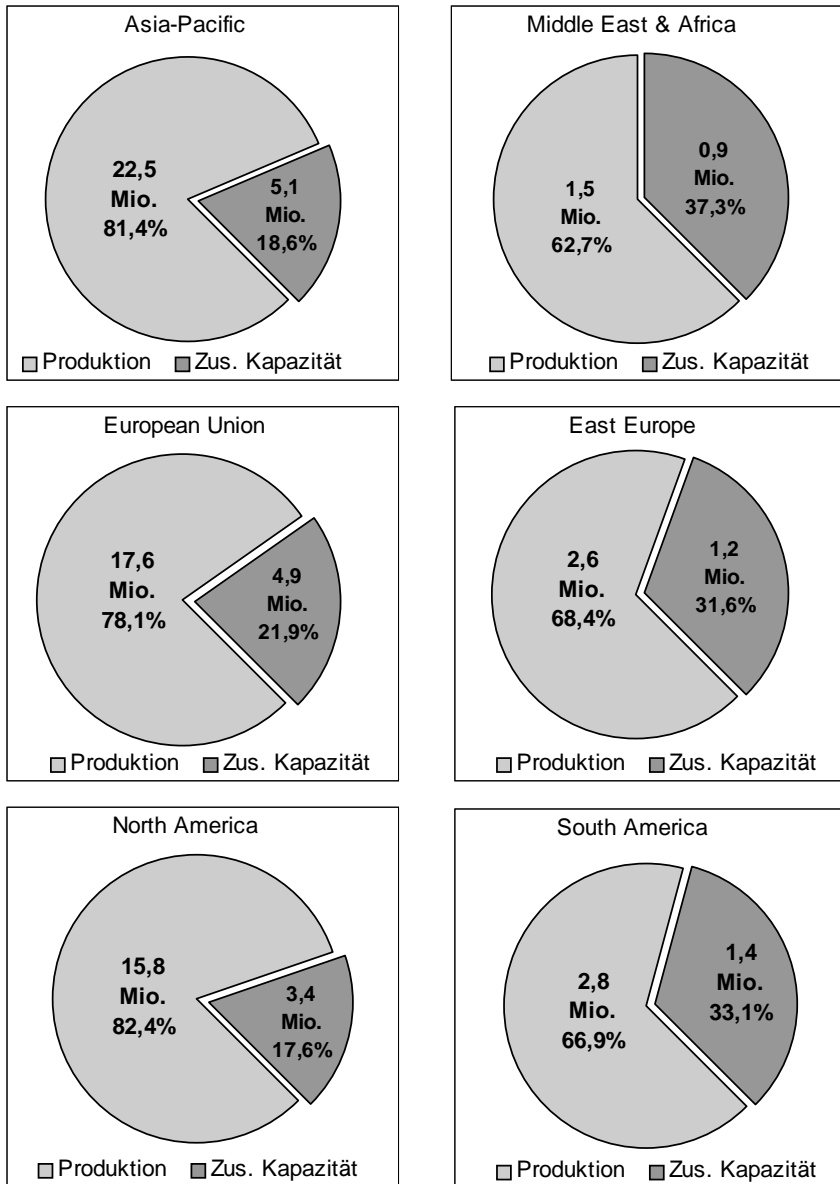
**Abb. 10.** Entwicklung der Kapazitätsauslastung in Westeuropa 2001-2010



Quelle: WestLB

In den USA fallen die Überkapazitäten der US-amerikanischen Automobilhersteller dagegen wesentlich höher aus, da trotz Produktivitätssteigerungen die Anzahl der dort produzierten Fahrzeuge in den vergangenen Jahren gesunken ist – vom Rekordhoch in Höhe von 13 Mio. (1999) auf nur noch 12 Mio. (2005).

**Abb. 11.** Regionale Struktur der Überkapazitäten in 2005



Quelle: PWC, eigene Berechnungen und Darstellung



Während die amerikanischen Hersteller darauf noch mit der Stilllegung von Produktionsstätten reagieren müssen, haben die japanischen Automobilproduzenten diesen mühsamen Anpassungsprozess schon hinter sich. Die Anzahl der in Japan produzierten Fahrzeuge ist bereits in der ersten Hälfte der 90er Jahre im Zuge der Wirtschaftskrise deutlich zurückgegangen, von 13,5 Mio. (1990) um 25 Prozent auf 10,2 Mio. (1994). Seitdem ist die Produktion in Japan annähernd konstant geblieben und erreichte 2005 ein Niveau von 10,8 Mio. Fahrzeugen. Durch Umstrukturierungen, Personalfreistellungen und Fabrikschließungen konnte die Kapazitätsauslastung in der japanischen Automobilindustrie inzwischen wieder deutlich gesteigert werden. Mit Ausnahme von Mitsubishi haben alle anderen Hersteller den Break-even mittlerweile überschritten.

Bei der Betrachtung der regionalen Struktur der Überkapazitäten (Abb. 11) wird ersichtlich, dass die Produktionskapazitäten vor allem auf den so genannten „Emerging Markets“ die tatsächliche Produktion bei weitem übersteigen. In manchen Regionen wie z. B. Afrika/Mittlerer Osten aber auch in Südamerika sind die Kapazitäten lediglich zu gut 60 Prozent ausgeschöpft.

Während in den Wachstumsregionen Osteuropa und Asien die gegenwärtigen Überkapazitäten eher als Vorgriff auf künftige Produktion zu werten sind, stellen die wachsenden Überkapazitäten in Westeuropa und Nordamerika ein strukturelles und damit lösungsbedürftiges Problem dar. Gerade diese Überkapazitäten auf den gesättigten Märkten der Triade, die in Zukunft durch eine schleichende Verlagerung der Produktion in Niedriglohn-Regionen eher noch größer werden, sind es, die für die Ertragserosion der Hersteller verantwortlich zeichnen.

## **1.5 Atomisierung der Modellpaletten**

Produktion und Verkauf von attraktiven Automobilen bilden seit Anbeginn der Branche die Grundlage aller erfolgreichen OEMs. Auch wenn heute bei den meisten Herstellern hohe Gewinne aus Finanzdienstleistungen die schrumpfenden Gewinne bzw. hohen Verluste aus dem operativen Geschäft überdecken, zum Kerngeschäft eines Produktionsunternehmens gehören sie nicht. Ähnlich wie im volkswirtschaftlichen Kontext der „moderne“ Dienstleistungssektor ohne die „reale“ Welt des Industriesektors nicht existieren kann, so kann ein OEM heute ohne die Produktion und den Verkauf von Automobilen auch keine an das Automobil geknüpften Fi-

nanzdienstleistungen erfolgreich und höchst rentabel vertreiben. Zumindest bei Automobilherstellern ist das so, nicht bei Banken.

Aus diesem Grund setzen sämtliche OEMs alles daran, dem zunehmenden Verdrängungswettbewerb mit *innovativen Produkten* zu begegnen. Um den immer anspruchsvolleren Kundenwünschen gerecht zu werden und gleichzeitig die Marktanteile gegenüber der Konkurrenz zu behaupten bzw. auszubauen, sind alle Automobilhersteller dazu übergegangen, ihre angestammten Marktnischen oder Marktsegmente zu verlassen und ihre Produktpaletten „upstream“, downstream,“ und „cross-over“ zu erweitern, in jedem Fall aber ihre Fahrzeuge qualitativ und imagemäßig aufzuwerten. Als Folge dieser betriebswirtschaftlich sehr verständlichen Politik nimmt zum einen die Lebensdauer der Fahrzeuge zu, während gleichzeitig die wachsende Marktfragmentierung in eine regelrechte Varianten- und Typenexplosion mündet (Abb. 12).

Der Fluch dieser Vielfalt ist ein zunehmender Druck auf die Erträge. Jede strukturelle Erweiterung der Modellpalette führt zu Zusatzkosten über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg, von der Entwicklung über die Logistik, die Produktion, den Vertrieb bis hin zum Recycling. Der Kostendruck und Zwang zur Auslastung der Plan-Kapazitäten für neue Modelle wird zwar umso geringer, je mehr Gleichteile (Plattform oder Module) dabei eingesetzt werden<sup>8</sup>. Die Notwendigkeit, die Zusatzkosten der neuen Modelle durch größere Stückzahlen wieder zu „verdienen“ wird dadurch jedoch nicht gemindert. Jedes neue Modell und jede Modellvariante mehrt zunächst mit Sicherheit die Kosten, jedoch nicht zwangsläufig den Ertrag. Echte Profitabilität kann sich in der Folgezeit nur dann einstellen, wenn die Strategie aufgeht und wie geplant der Marktanteil zunimmt – und nicht die Kannibalismusquote im eigenen Haus.

An diesem selbst geschaffenen Ertragsdruck und Zwang zum Wachstum wird sich solange nichts ändern, solange alle namhaften OEMs bei jedem Automobilsalon oder jeder Automobilausstellung nicht müde werden, „neue, in der Unternehmensgeschichte noch nie da gewesener Modelloffensiven“ anzukündigen.<sup>9</sup> Damit signalisieren sie der Konkurrenz, nolens volens das Gleiche tun zu müssen und sorgen für eine weitere Wettbewerbsverschärfung.

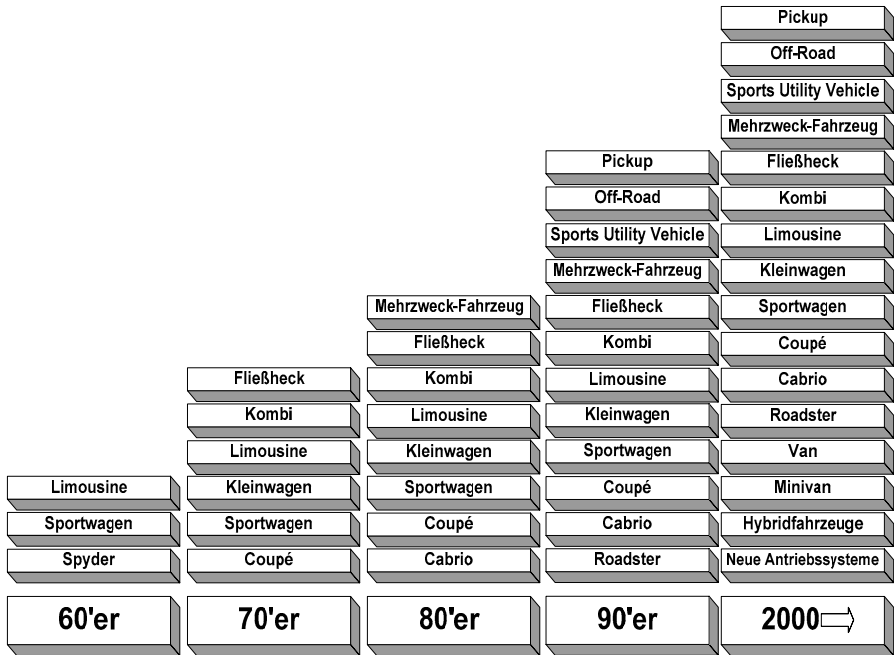
---

<sup>8</sup> Beispiel BMW: Der neue *1er* besteht zu rd. 60% aus Teilen der 3er-Reihe. A-Klasse und Smart von Mercedes Benz sind dagegen Singular-Entwicklungen ohne erkennbare Gleichteilbezüge.

<sup>9</sup> So werden im Jahr 2006 allein neun neue Cabrio-Modelle (von VW über Ford, Opel, Alfa und BMW) auf den Markt kommen.

**Abb. 12.** Mehr Segmente und Nischen

Quelle: Automobil Entwicklung



Ein weiteres Dilemma ist, dass unter den gegebenen Marktbedingungen eine rentable Produktion auf Dauer nur durch Plattformstrategien und Einbau von Gleichteilen und -modulen gewährleistet werden kann. Allerdings entsteht dadurch bei Mehrmarken-Konzernen – und das sind inzwischen fast alle – die Gefahr der *Verwässerung von Marken- und Produktprofilen*, insbesondere dann, wenn die einzelnen – fast identischen – Marken an höchst unterschiedlichen Kostenstandorten gefertigt werden.

Um der spürbaren Wettbewerbsverschärfung auf den traditionellen Märkten zu entgehen, bemühen sich alle Hersteller, allen voran jene im Premium-Segment, neue Marktnischen mit lukrativen temporären Alleinstellungsmerkmalen zu kreieren. Der aktuelle Trend geht zur Kreuzung von Fahrzeugkonzepten und -profilen (sog. *Crossover-Modelle*) mit dem Ziel, zumindest hier einen zeitlichen Wettbewerbsvorsprung mit Premium-Preisen zu schaffen. Aufs Ganze gesehen birgt eine solche *Angebotsatomisierung* allerdings die Gefahr, dass die Kunden jegliche Orientierung auf dem Markt verlieren. Während früher die Fahrzeugvarianten schon allein aufgrund ihrer Karosserieform eindeutig einem Hersteller zugeordnet wer-

den konnten, können die Kunden bei der jetzigen explodierenden Modellvielfalt weder die Marken trennscharf identifizieren, noch letztlich den Marktüberblick behalten. Um es auf den Punkt zu bringen: Wenn Nischenprodukt neben Nischenprodukt steht, wird die Nische selbst ad absurdum geführt, denn dann sind die Nischen als solche nicht mehr erkennbar.

Umso wichtiger wird es als Erfolgsstrategie, Markenprofile so zu schärfen, dass die Kunden das Gefühl haben, mit „ihrer Marke“ sicher durch das *Marktlabyrinth* geleitet zu werden.

## 1.6 Wandel im Kaufverhalten der „Automobil-Verbraucher“

Auf dem europäischen Markt zeigen die Automobilkäufer seit Beginn des neuen Jahrtausends einen deutlichen Wandel im Nachfrageverhalten und bislang haben sich nicht alle Hersteller erfolgreich darauf eingestellt, wie einzelne spektakuläre Ergebniseinbrüche und schmerzhafteste Restrukturierungsmaßnahmen erkennen lassen. Über viele Jahrzehnte hinweg wies die Automobilbranche, entsprechend der klassischen Einkommensverteilung, eine Nachfrage- und damit auch eine Marktstruktur in Form einer Pyramide auf, mit vergleichsweise wenigen Kunden in der oberen Preisklasse, sehr vielen in der Mittelklasse und den meisten in den unteren Segmenten.

Dies hat sich inzwischen nachhaltig gewandelt. Die Marktstruktur hat nunmehr eher die Form einer Sanduhr angenommen, oben breit, in der Mitte tendenziell zusammengedrückt und an der Basis wieder größer werdend, aber nicht nach dem Verlauf einer Pyramide. Dies entspricht in etwa der heutigen gesellschaftlichen Wohlstandsverteilung, wie sie aus den USA bereits seit Langem bekannt ist. Der sog. Mittelstand erodiert und driftet einkommens- und wohlstandsmäßig langsam aber sicher entweder nach oben oder nach unten ab.

Entsprechend entwickelt sich auch die Automobilnachfrage. Begünstigt sind auf der einen Seite das Premium-Segment, die gehobene Mittelklasse und die Fun-Segmente (Cabrio, SUV<sup>10</sup>, Off-Road, Van etc.), auf der anderen Seite die gehobenen Unterklassen. Voll in die Klemme geraten sind dagegen die traditionellen Volumen-Segmente in der Mittelklasse, früher Domäne des gutbürgerlichen Mittelstandes. Gerade diese Käufergruppe

---

<sup>10</sup> SUV = Sports Utility Vehicle, z. B. Mercedes M-Klasse, VW-Touareg, etc.

wurde von der seit 2000 anhaltenden Wirtschafts- und Einkommensflaute besonders hart getroffen.

Diese Nachfragestruktur trifft in Europa daher besonders die klassischen Massenhersteller wie Volkswagen, Ford, Opel und Fiat. Allerdings haben die Erfolge von Peugeot und Renault, die im gleichen Segment antreten, trotz jüngster Marktanteilsverluste der beiden Konzerne auf dem europäischen Markt gezeigt, dass Konzerne mit dem veränderten Käuferverhalten zurechtkommen können, wenn sie ihre Kosten im Griff haben und innovative Produkte und Produktlösungen anbieten können. So wie die französischen Hersteller auf dem Gebiet der Dieselfilter-Technik, auch wenn Schein und Sein nach Auffassung des deutschen Wettbewerbs weit auseinander klaffen.

Kurz, die Ertragseinbrüche deutscher Hersteller sind nicht allein den widrigen äußeren Marktbedingungen anzulasten, sondern sind vor allem auch hausgemacht und Ergebnis von verfehlter Modellpolitik sowie schlechtem Kosten-Management. So hat zum Beispiel Opel jahrelang den Trend zu Dieselmotoren und Fun-Fahrzeugen, Volkswagen den Off-Road- und Van-Trend verpasst.

Ergebnisentlastung von der Preisseite zeichnet sich nicht ab. So kommt für OEM wie Zulieferer erschwerend hinzu, dass nach Einschätzung von Experten die Automobilpreise in den nächsten zehn Jahren inflationsbereinigt etwa auf heutigem Niveau verharren werden.<sup>11</sup> Stagnierende Märkte, zurückhaltende Konsumenten sowie verschärfter Konkurrenzdruck der Hersteller untereinander zeigen Wirkung. Als Beispiel mag dafür das Basismodell des VW Golf herangezogen werden. Dieses verteuerte sich seit 1990 inflationsbereinigt lediglich um 0,7 Prozent, obwohl im gleichen Zeitraum die Grundausstattung signifikant verbessert und aufgewertet wurde. Der im Februar 2005 vorgestellte neue Passat wird in der Basisversion sogar zu unverändertem Preis des Vorgängermodells angeboten. An diesen Signalen wird der Wettbewerb nicht vorbeikommen.

Der herrschende Verdrängungswettbewerb zeigt sich besonders markant an den *Rabattaktionen* sämtlicher Hersteller auf allen Märkten. Um ihre Marktanteile zu halten, räumen die Hersteller ihren Kunden deutliche Rabatte ein. Im Schnitt betragen die Nachlässe laut Center Automobil Research (CAR) schon seit Längerem rund 15 Prozent. Bei vielen Angeboten wird dieses Niveau in der Kombination von Hersteller- und Händlernachlässen noch unterboten. In der besonders stark schrumpfenden Premium-

---

<sup>11</sup> Vgl. HAWK-2015 (2003), S. 12.

Klasse, die über Jahrzehnte hinweg als besonders Rabatt-resistent galt, werden inzwischen sogar bis zu 30% des Listenpreises gewährt, bei „neuen“ Gebrauchtwagen sogar noch mehr. So sehr der Verband der Automobilindustrie (VDA) auch die hohen Rabatte in Deutschland als „Marketing-Sackgasse“ geißelt,<sup>12</sup> der Verdrängungswettbewerb wird dadurch nicht aufgehalten.

Besonders hart tobt die Rabattschlacht auf dem Schlüsselmarkt Deutschland. Als historische Dokumentation sei auf folgende Aktionen im Sommer 2006 verwiesen, wobei kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird:

Als Reaktion auf schwache Absatzzahlen und Kaufzurückhaltung der Automobilkunden wurde im Sommer 2006 ein neuerlicher Höhepunkt bei Kaufanreizen für Autokäufer erreicht, die allen voran von den Massenherstellern ausgelobt wurden. So erließ Opel seinen Kunden beim Kauf eines Neuwagens im Sommer 2006 die Mehrwertsteuer und bot damit eine Ersparnis von 16 Prozent auf den Bruttopreis an. Wenig später wurde diese Aktion von Ford kopiert, das ebenfalls mit dem Erlass der Mehrwertsteuer um Kunden warb. Volkswagen bot im Zuge seines „Sorglos-Programms“ eine Finanzierung zu 0,9% Zinsen an, inklusive vier Jahren kostenloser Wartung, was nach eigenen Angaben einer Ersparnis von bis zu 5.200 Euro entsprach. Chevrolet warb während seiner „Eskimo-Wochen“ mit einer kostenlosen Klimaanlage für alle Käufer, hinzu kamen je nach Modell zusätzlich noch weitere Sonder-Ausstattungen. Citroën lockte mit einem Familien-Bonus, der je nach Kinderzahl und gewählter Baureihe bis zu 7.000 Euro pro Fahrzeug betrug. Fiat versprach beim Kauf eines Neuwagens eine „Entsorgungsprämie“ von bis zu 6.000 Euro, mit der gebrauchte Fahrzeuge völlig überteuert in Zahlung genommen wurden. Selbst die Premium-Hersteller Audi und BMW boten verschiedene Ausstattungs-Pakete zu vergünstigten Preisen an und die Liste ließe sich noch beliebig erweitern. Im Schnitt betrugen die Preisnachlässe durchschnittlich 17 Prozent vom Listenpreis, so die Berechnung von Experten. Für die erste Jahreshälfte 2007 wird aufgrund der geplanten Erhöhung der Mehrwertsteuer mit einem Einbruch der privaten Pkw-Nachfrage gerechnet und entsprechend mit einer neuen Welle von Rabatt-Aktionen.

Ihren Ausgangspunkt hatte die Rabattschlacht am amerikanischen Markt genommen, wo nach dem 11. September 2001 der Absatz auf dem Automobilmarkt zeitweise fast vollständig einbrach. Allein im Juli 2004 beliefen sich die Kaufanreize bei den drei großen amerikanischen Herstellern

<sup>12</sup> VDA-Präsident Gottschalk, VDA (2005), S. 2.

auf durchschnittlich 4.088 Dollar je Fahrzeug. Anzeichen für eine signifikante Entspannung sind indessen nicht in Sicht.

Auf der anderen Seite nehmen die Ansprüche der Kunden an Ausstattung, Komfort (z. B. Klimaanlage), Sicherheit, teilweise auch innovative Technik (ABS, ESP, etc.) weiter zu – allerdings nicht ihre Bereitschaft, hierfür auch höhere Preise zu entrichten. Ohne Zweifel ist die Einstellung des Kunden bei seiner Kaufentscheidung unter dem Einfluss ökonomischer Zwänge (knappe Haushaltskassen und wachsende Beschäftigungsrisiken) in den letzten Jahren zunehmend rationaler geworden. So wie sich die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den kommenden Jahren nach Einschätzung des IWK entwickeln werden, ist kaum mit einer Rückentwicklung dieser Kunden-Einstellung, immer mehr Auto für das gleiche Geld bekommen zu wollen, zu rechnen.<sup>13</sup>

Premiumhersteller tun sich dabei leichter, auf diese veränderte Kundeneinstellung zu reagieren, da sie ohnehin mit Komfort und Image das bieten, was die Kunden eigentlich haben, aber nicht bezahlen wollen. Massenhersteller reagieren auf ihre Weise, indem sie der Value-for-Money Fixierung ihrer Klientel mit relativ hochwertigen Niedrig-Preis-Angeboten zu begegnen suchen. So bietet Renault den Dacia Logan – ein Auto aus rumänischer Produktion – seit 2005 in Deutschland zum Preis ab 7.200 Euro an. VW hält mit dem Fox aus brasilianischer Produktion dagegen; andere werden folgen.

Solche vermehrten Angebote in Niedrigpreissegmenten setzen nicht nur erheblich niedrigere Produktionskosten bei den Herstellern, sondern auch sinkende Einkaufspreise bei den Zulieferern voraus.

## **1.7 Verschärfter Preis- und Kostenwettbewerb auf allen Stufen**

### **1.7.1 Zur Lage der Branche als Ganzes**

In der Welt-Automobilindustrie kam es seit Beginn 2000 teilweise zu erheblichen Ertragsrückgängen. Ausgehend von den OEMs führte dies auch bei den Zulieferunternehmen zu einem erheblichen Margendruck. Die

---

<sup>13</sup> Populär ausgedrückt: Geiz ist geil!

Gründe hierfür sind vielfältig und sollen nach *exogenen* und *endogenen* Ursachen differenziert betrachtet werden.

Mit Ausnahme von China und einiger Teilmärkte in Asien und Osteuropa sahen sich die meisten Automobilhersteller in den letzten Jahren mit stagnierenden bzw. rückläufigen Absatzzahlen konfrontiert. Börsenkrisen, schwache Kapitalmärkte, politische Unsicherheiten, stagnierende Realeinkommen und steigende Arbeitsplatzrisiken in den hoch entwickelten Automobilländern drückten die Automobilnachfrage und führten bei den Herstellern teilweise zu heftigen Preis-/Rabattkämpfen. Ergebnisrückgänge auf breiter Front waren die Folge. Ferner spürt der „König Automobilkunde“ inzwischen seine Marktmacht als Käufer und verlangt vom Hersteller erhebliche Preisnachlässe oder sonstige Leistungen beim Autokauf. Steigende Anforderungen aufgrund zusätzlicher Gesetze und Regulierungen erhöhen den Druck auf die Automobilhersteller weiter.

Endogen drückt bei deutschen Herstellern die bestehende Kostenstruktur trotz erheblicher Rationalisierungsanstrengungen und -erfolgen in den letzten Jahren noch immer ganz beträchtlich auf die Gewinnmargen. Gleichzeitig zahlen viele mittelständische Automobilzulieferer für zunehmende Wertschöpfungsverantwortung, Aufstieg in der Zulieferhierarchie und damit automatisch wachsende Unternehmensgröße den Preis hoher wachstumsbedingter Strukturkosten.<sup>14</sup>

Die genannten Gründe führen zu einer deutlichen Verschärfung der Wettbewerbssituation auf allen internationalen Automobilmärkten. Mit dem Wegfall der Mengenexpansion steigt zwangsläufig der Kostendruck auf die Einzelkosten- sowie Gemeinkostenbereiche der Unternehmen – OEMs wie Zulieferer – drastisch an. Alle Glieder der automobilen Wertschöpfungskette stehen vor der Situation, ihre Kosten radikal und nachhaltig senken zu müssen.

Zu den Reaktionsmöglichkeiten der Unternehmen zählen ein hartes internes Kostenmanagement in allen direkten (Einzelkosten-)Funktionsbereichen, vor allem aber auch in den Gemeinkostenbereichen; die Senkung der Finanzierungskosten wo und wie immer es möglich ist; die Steigerung der Effizienz im Einkauf (auf den, wie bekannt, mehr als die Hälfte der Wertschöpfung eines OEM entfällt) sowie – last but not least – die Verlagerung von Produktion an neue Fertigungsstandorte in Niedrigkostenländer.

---

<sup>14</sup> Siehe Kapitel 5: Konsequenzen für die Zulieferindustrie.



Nur durch die Konzeption und die konsequente Realisierung derartiger interner Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsmaßnahmen werden die Unternehmen der Automobilindustrie in der Lage sein, in Zukunft weiter am Markt bestehen zu können. Wer dazu nicht in der Lage ist, scheidet aus.

Auch neue Formen der Zusammenarbeit in der Automobilindustrie wie Kooperationen und Innovationsnetzwerke sind ein deutliches Zeichen des verschärften Wettbewerbs, in dem die beteiligten Unternehmen Zweckbündnisse eingehen, um zu überleben. Die Verlagerung der Produktion in die Niedriglohnländer forciert diesen Trend des gesteigerten Verdrängungswettbewerbs noch zusätzlich. Als gutes Beispiel dafür dient das gemeinsame Kleinwagenprojekt des französischen Autokonzerns Peugeot-Citroën (PSA) und seines japanischen Konkurrenten Toyota. Das Auto wurde von beiden Herstellern gemeinsam entwickelt und wird in drei unterschiedlichen Markenversionen als Peugeot 104, Toyota Aygo und Citroën C 1 in einem Gemeinschaftswerk im tschechischen Kolin gebaut.

Diese Art der Kooperation zwischen Herstellern ist nicht neu. Das Besondere ist allerdings, dass sie hier zwischen Unternehmen zustande kommt, die sich ansonsten im Markt unmittelbar als Konkurrenten gegenüber stehen. Es bleibt abzuwarten, ob ein solches Modell der Anfang ist, die Wettbewerbssituation im engen Oligopol zu entschärfen.

Diese gegenwärtige Verschärfung des Wettbewerbs erhöht den Kostendruck für die gesamte Automobilindustrie. Die Hersteller im Premium-Segment, mit höheren Kostenüberwälzungsspielräumen, sind davon am wenigsten belastet – zumindest vorerst, aber nicht auf Dauer. Für Massenhersteller dagegen treten die Probleme unmittelbar und am stärksten auf. Jeder einzelne Automobilhersteller muss für sich entscheiden, ob er entweder auf neue, vom Endkunden nur teilweise gewünschte und daher risikoreiche Innovationen verzichtet, was dann möglicherweise aber zu Wettbewerbsnachteilen, Marktanteilsverlusten, schrumpfenden Erträgen und sinkendem Shareholder-Value mit entsprechenden Beschäftigungskonsequenzen führt oder ob er versucht, die höheren Innovationskosten an anderer Stelle einzusparen, um den technologiebedingten Mehrpreis auszugleichen.

### 1.7.2 Ertragsdruck im Kerngeschäft, nur nicht bei allen

Wie schon zu Beginn dieser Studie dargelegt, gibt es angesichts der geringen Anzahl von selbstständigen Automobilkonzernen nicht mehr *die Automobilindustrie*, sondern *einzelne Automobilunternehmen* mit völlig unterschiedlichen Unternehmenskonjunkturen.

Wie unterschiedlich die einzelnen OEMs in den zurückliegenden Jahren den Branchenstrukturwandel und die Herausforderungen von Absatzflaute und Globalisierung des Wettbewerbs gemeistert haben, lässt sich – trotz aller bilanzieller Gestaltungsmöglichkeiten – an der Entwicklung wesentlicher Finanzkennzahlen nachvollziehen.

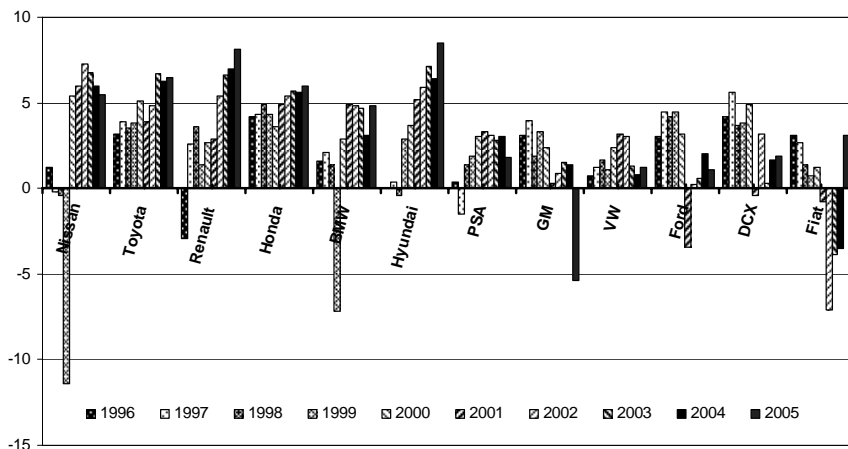
Nach Auffassung vieler Finanzexperten gibt die *Nettoumsatzrendite*, gemessen als Anteil des Gewinns nach Steuern am Umsatz, am besten Aufschluss über den „wirtschaftlichen Gesundheitszustand“ eines Unternehmens (siehe dazu Tabelle 2 und Abb. 13).

**Tabelle 2.** Nettoumsatzrendite der größten Automobilkonzerne, in %

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Nissan	1,2	-0,2	-0,4	-11,4	5,4	6,0	7,3	6,8	6,0	5,5
Toyota	3,2	3,9	3,5	3,8	5,1	3,9	4,8	6,7	6,3	6,5
Renault	-2,9	2,6	3,6	1,4	2,7	2,9	5,4	6,6	7,0	8,1
Honda	4,2	4,3	4,9	4,3	3,6	4,9	5,4	5,7	5,6	6,0
BMW	1,6	2,1	1,4	-7,2	2,9	4,9	4,8	4,7	5,1	4,8
PSA	0,4	-1,5	1,4	1,9	3,0	3,3	3,1	2,8	3,0	1,8
GM	3,1	4,0	1,9	3,3	2,4	0,3	0,9	1,5	1,4	-5,4
VW	0,7	1,2	1,7	1,1	2,4	3,2	3,0	1,3	0,8	1,2
Ford	3,0	4,5	4,2	4,5	3,2	-3,4	0,2	0,6	2,0	1,1
DCX <sup>15</sup>	4,2	5,6	3,7	3,8	4,9	-0,4	3,2	0,3	1,7	1,9
Fiat	3,1	2,7	1,4	0,7	1,2	-0,8	-7,1	-3,9	-3,5	3,1

Quelle: Jahresberichte, ComStock, eigene Berechnungen

<sup>15</sup> DaimlerChrysler.

**Abb. 13.** Nettoumsatzrendite der größten Automobilkonzerne, in %

Quelle: Jahresberichte, ComStock, eigene Berechnungen und Darstellung

Verfolgt man die Entwicklung der Nettoumsatzrenditen der 12 größten Automobilkonzerne in den letzten 10 Jahren, so wird eine aufschlussreiche Besonderheit augenfällig: Es gibt eine Gruppe der „Gewinner“ mit hohen bzw. sogar ansteigenden Renditen (Toyota, Hyundai Nissan, Honda, Renault, BMW) und eine Gruppe der „Verlierer“ mit niedrigen bzw. fallenden Renditen (GM, Ford, DaimlerChrysler, PSA, Volkswagen, Fiat<sup>16</sup>).

Bildet man der Einfachheit halber die (ungewichteten) Mittelwerte aus den historischen Nettoumsatzrenditen der Konzerne und errechnet man daraus für die jeweilige Gruppe den Trend (Abb. 14), so lässt sich die Spaltung in der Ertragsentwicklung der Branche deutlich erkennen.

Zu den Gewinnern im Verdrängungswettbewerb gehören die japanischen Konzerne Toyota, Honda, Nissan, Hyundai sowie die Europäer Renault und BMW. Sieht man von zwei statistischen Ausreißern der Konzerne Nissan und BMW mit ihren hohen operativen Verlusten im Jahre 1999 ab, so kann man bis 2005 sogar einen eindeutig steigenden Entwicklungstrend feststellen, allerdings mit einem leichten Knick in 2004.

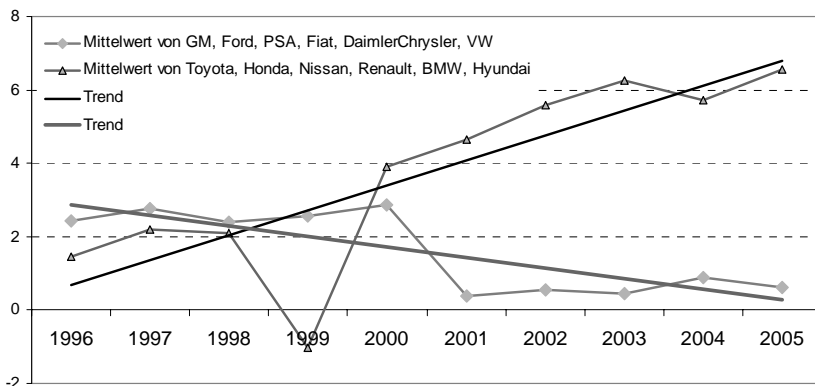
<sup>16</sup> Das gute Ergebnis von Fiat für 2005 ist Einmaleffekten geschuldet, wie dem Ende der Zusammenarbeit mit GM sowie dem Verkauf der Anteile an Italenergia, die mit insgesamt 2 Mrd. Euro positiv zu Buche schlagen.

Die Konzerne GM, Ford, PSA, Fiat, DaimlerChrysler und Volkswagen gehören dagegen zu den Verlierern im globalen Verdrängungswettbewerb. Nach einer relativ ertragsreichen Entwicklungsphase Ende der 90er hat sich die Ertragslage in den letzten Jahren rapide verschlechtert und verharrt seit 2001 auf einem stagnierenden Niveau von durchschnittlich ca. 0,6 % (Abb. 14). Daran hat sich trotz teilweise harter Sanierungsmaßnahmen bis 2005 nichts geändert.

Bemerkenswert an dieser Ertragsdifferenzierung ist dreierlei:

1. Zum einen zählen zu den Gewinnern nicht – wie vielleicht vermutet – nur Premium-Hersteller, sondern auch Anbieter mit Absatzschwerpunkten in den mittleren und unteren Marktsegmenten. Offensichtlich kommt es auf die „Management Skills“ und nicht auf das Marktsegment an, ob ein Unternehmen langfristig erfolgreich ist oder nicht.
2. Zum anderen ist gemeinsames Merkmal der Gewinnergruppe, dass die Hersteller – bei aller Vorsicht der Bewertung – ein vergleichsweise „schmales“ Marken-Portfolio aufweisen. Das Gleiche gilt vice versa für die Gruppe der Verlierer.
3. Zumindest bis 2005 spaltet sich der Renditetrend zwischen Gewinnern und Verlieren tendenziell weiter auf: Die „Guten“ werden also immer besser und die „Schlechten“ immer schlechter. Offenbar haben die Gewinner die Chancen der Globalisierung besser genutzt.

**Abb. 14.** Trendentwicklungen der Nettoumsatzrendite, in %



Quelle: Jahresberichte, ComStock, eigene Berechnungen und Darstellung

## 1.8 Verlustrückwälzung auf die Zulieferindustrie

Der Kosten- und Ertragsdruck bei den Automobilherstellern wird auf die vorgelagerten Stufen der automobilen Wertschöpfung weitergereicht.

Im Fokus steht dabei an erster Stelle die Zulieferindustrie. Hier versuchen die Hersteller zu allererst sich für ihre schrumpfenden Margen schadlos zu halten. Der Preisdruck bei den Zulieferfirmen nimmt dadurch erheblich zu. Die schärfsten Preisverhandlungen und rigidesten Kostenvorgaben kommen dabei erfahrungsgemäß von den Herstellern, deren Ertragssituation sich am deutlichsten verschlechtert hat. Dies ruft automatisch und unverzüglich auch diejenigen Hersteller auf den Plan, die zwar über bessere Margen verfügen, sich aber den Wettbewerbsvorteil der schwächelnden Konkurrenz nicht entgehen lassen dürfen.

Die Zulieferer sollen nicht nur neue Technologien kosteneffizient entwickeln und exklusiv anbieten, sondern auch selbst vorfinanzieren. Darüber hinaus wird erwartet, dass sie die Herstellungsprozesse vorhandener Produkte ständig optimieren, um regelmäßige Preissenkungen zu erwirtschaften. Die Zulieferindustrie dient somit als Kostenpuffer für die Hersteller, die ihre Marktmacht als Abnehmer teilweise derart hart einsetzen, dass Zulieferer Aufträge ohne Kostendeckung annehmen müssen, um ihre Kunden nicht zu verlieren. Die OEMs können ihre Stellung gegenüber den Zulieferern deshalb so gnadenlos ausnutzen, weil der Konzentrationsprozess auf der Hersteller-Ebene viel weiter fortgeschritten ist als bei den Zulieferern. Aufgrund der geringen Anzahl verbliebener OEMs und des verstärkten Einsatzes von Gleichteilen für verschiedene Modelle sinkt die Anzahl der Auftragsvergaben an Zulieferer, bei gleichzeitig steigenden Auftrags-Volumina. Dies führt unweigerlich zu einem verschärften Lieferantenwettbewerb der Zulieferer untereinander, der von oben nach unten durch die gesamte Zulieferbranche geht; zusätzlich aber auch – infolge der höheren Auftragsvolumina – zu höheren Auslastungsrisiken, wenn die OEMs mit Absatzproblemen zu kämpfen haben und ihre Abrufpläne nicht einhalten.

Dies hat zur Folge, dass sich auch auf Zulieferebene die Konzentrationsspirale unaufhörlich dreht, die Schwächeren ausscheiden und von größeren Konzernen übernommen werden, da nur bei oligopolistischer Zulieferstruktur Gegenmarktmacht gegenüber der Nachfragemacht der wenigen OEMs aufgebaut werden kann.

Der permanente Preisdruck (und der damit einhergehende Kampf gegen den Margenverfall) ist nur eine von mehreren finanziellen Herausforderungen, vor denen die Zulieferunternehmen derzeit stehen. Hinzu kommt,

dass die Hersteller ihre eigene Fertigungstiefe weiter reduzieren sowie mehr und mehr Entwicklungsrisiken auf die Zulieferer abwälzen. Dadurch steigen Quantität und Komplexität der Entwicklungsprojekte bei den Zulieferern – und damit auch ihr Finanzierungsbedarf.

Die Zulieferer befinden sich dabei in einem Dilemma: Einerseits müssen sie, um konkurrenzfähig zu bleiben, ihre Kosten- und Technologieführerschaft behaupten. Andererseits stellt die Finanzierung der dafür notwendigen Investitionen aber angesichts der erheblich verschärften Bonitätsanforderungen der Banken bei der Kreditvergabe eine immer größere Herausforderung dar. Die angespannte Ertragslage der Hersteller und der damit einhergehende Preisdruck auf die Zulieferer verstärken so deren grundsätzliche finanzielle Engpässe.

Die Preisvorstellungen der Hersteller lassen sich bei einer Produktion in Deutschland oftmals nicht mehr realisieren. Was bleibt, ist die Verlagerung der Produktion ins kostengünstige Ausland. Die deutschen Zulieferer sind daher heute häufig gezwungen, die Kostenvorteile, die eine Produktion im Ausland bietet, zu nutzen, ungeachtet der Risiken und Nachteile, die damit ebenfalls verbunden sind.

Tatsächlich hat bereits eine Vielzahl von Zulieferern auch unabhängig von den OEMs Teile der Produktion ins günstigere Ausland verlagert.<sup>17</sup> Nur so konnten viele Zulieferer bei den OEMs „gelistet“ bleiben und gleichzeitig ihre Margen retten.

## 1.9 Fazit: Branche unter zunehmendem Ertragsdruck

In der Welt-Automobilindustrie sehen sich alle beteiligten Unternehmen mit tief greifenden *Absatz- und Ertragsproblemen* konfrontiert. Die bisherigen Konzepte der Hersteller, die Absatzflaute mit kaum noch überschaubaren Varianten- und Modelloffensiven zu überwinden, brachten bislang nicht die erhoffte Entlastung. Dies ist allerdings nicht sonderlich überraschend, sondern hat einen einfachen Grund. Da alle das Gleiche tun, wäre derjenige OEM im Nachteil, der sich dieser Politik entzieht. Also machen alle mit – und blockieren sich dadurch gegenseitig. So wird weniger die Gesamtnachfrage nach Automobilen angekurbelt, sondern hauptsächlich

---

<sup>17</sup>Vgl. VDA (2004b).

der *Kosten- und Margendruck* bei allen gesteigert, wenn auch nicht bei allen gleich schmerzhaft.

Auch phantasiereiche Rabattschlachten auf den großen Volumenmärkten bleiben ohne positives Ergebnis. Sie erhöhen die Vermarktungskosten und drücken auf die Gewinnmargen, zu einer Erholung des Gesamtmarktes führen sie nicht. So stiften solche Rabattaktionen zwar großen volkswirtschaftlichen Nutzen, indem die Hersteller einen Teil ihrer „Produzentenrente“ an die Konsumenten abgeben, bringen aber keinen nachhaltigen betriebswirtschaftlichen Erfolg.

Die Branche ist gefangen in einer Zwickmühle der *strukturellen Marktsättigung* und einem *gnadenlosen Verdrängungswettbewerb*, der unweigerlich zum Ausscheiden der schwächsten Anbieter führen wird. Den Herstellern bleibt nur, die Kosten konsequent zu senken und ihre Überkapazitäten deutlich abzubauen, um auch ohne Wachstum profitabel zu wirtschaften.

So viel zu den erschwerten Rahmenbedingungen, denen sich alle Hersteller ausgesetzt sehen. Die schrumpfenden Nettorenditen aber ausschließlich auf die Märkte und den Wettbewerb, also die Rahmenbedingungen zu schieben, wäre jedoch zu einfach. Wie die positive Entwicklung gegen den Trend gerade bei einigen wenigen Herstellern zeigt, müssen bei den Übrigen mit einer schlechteren Performance hausgemachte Management- und Ertragsprobleme hinzukommen. Offensichtlich werden profitable Hersteller besser gemanagt, während andere Unternehmen strategische Fehler, z. B. in der multinationalen Konzernpolitik, der Modellpolitik oder der Qualitätssicherung begangen haben. Nach Auffassung von Branchenkennern hat beispielsweise VW den neuen Golf zu teuer und den Einstieg in die Luxusklasse mit dem Phaeton operativ falsch konzipiert. Die strategischen Fehler von GM bei der Opel-Modellpolitik sind hinreichend bekannt. DaimlerChrysler musste sein Engagement bei Mitsubishi nach hohen Verlusten wieder rückgängig machen, nachdem wenige Jahre zuvor BMW ähnliches bei Rover vorexerziert hat. Die Beispiele ließen sich beliebig fortsetzen.

Unverkennbar ist auch, dass mit zunehmendem Ertragsdruck ebenso die *Qualitätsprobleme* in der Automobilindustrie zugenommen haben. Der Grund dafür waren meist zu rigide Maßnahmen zur Kostensenkung im Einkauf und zur Prozessverschlinkung. Kostenintensive Rückrufaktionen bei (fast) allen Herstellern waren die Folge.

Ein einheitliches Urteil über die Branche zu fällen ist schwer. Denn den skizzierten Problemfällen stehen auf der anderen Seite durchaus Hersteller wie Porsche, Audi und BMW gegenüber, die trotz der widrigen Marktbe-

dingungen äußerst erfolgreich agieren. Die Kombination von attraktiven Produkten mit hohem Imagefaktor, Konzentration auf das Kerngeschäft und Ausbau der Kernmarken sowie effizientem Kostenmanagement scheint auch in schwierigen Zeiten ein Erfolgsgarant.

Dass auch Massenhersteller in gesättigten Märkten mit Gewinn arbeiten können, beweist der hochprofitable japanische Anbieter Toyota, der inzwischen sehr erfolgreich den höchst sensiblen europäischen Markt im Eroberungsfokus hat. Das Gleiche galt lange Zeit für Renault und – in Grenzen – für PSA mit innovativen Designtrends und Dieseltechnologien.

Das Ergebnis der aktuellen Lageanalyse lässt sich wie folgt zusammenfassen: Die gesamte Automobilbranche befindet sich über die gesamte Wertschöpfungskette in einem nachhaltigen Umwälzungsprozess. Die wesentliche Aufgabe für jeden der verbliebenen OEMs besteht darin, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, um im globalen Verdrängungswettbewerb weiterhin eigenständig agieren zu können. Soweit die Ausschöpfung der eigenen Kostensenkungspotenziale dazu nicht ausreicht, werden inzwischen strategische Koalitionen gebildet und Kooperationen zwischen Herstellern eingegangen, wie sie vor wenigen Jahren noch für undenkbar gehalten worden wären.

Ob dies für eine Konsolidierung des Verdrängungswettbewerbs unter den verbliebenen Herstellern ausreichend ist, bleibt abzuwarten. *Denn warum sollten die starken Anbieter die Schwachen schonen, wenn sie durch deren Marktaustritt von sich aus das notwendige rentable Wachstum generieren können?*

Vor diesem Hintergrund wird in den nächsten Kapiteln der Versuch unternommen, die Herausforderungen für die deutsche Automobilindustrie, die zukünftigen Rahmenbedingungen auf den Weltautomobilmärkten und die voraussichtlichen Reaktionsmuster der heute agierenden großen Marktteilnehmer sowie der Zulieferer zu beschreiben.



## **2 Deutsche Automobilindustrie: Kostenstress und Ertragsdruck**

### **2.1 Externe Belastungsfaktoren**

#### **2.1.1 Kosten-Unterschiede im internationalen Vergleich**

Die internationale Wettbewerbsfähigkeit einer Industrie wird zum einen durch „harte“ Preis- und Kostenfaktoren, zum anderen durch „sanfte“, nichtpreisliche Faktoren wie Produktqualität und -zuverlässigkeit, Innovationsfähigkeit, Kundenservice, Liefertreue, Systemsicherheit, Management-Fähigkeiten, Umweltverträglichkeit etc. bestimmt.

Dies gilt in besonderem Maße für die deutsche Automobilindustrie. Wie ihre anhaltend starke Stellung im Export beweist, ist es in der Vergangenheit immer wieder gelungen, den Wettbewerbsnachteil hoher, ingenieurgetriebener technologischer Produkt- und Prozesskosten immer wieder durch exzellentes Image und sprichwörtliche Qualität bei den sanften Faktoren mehr als auszugleichen.

Indessen mehren sich seit dem Jahr 2000 die Anzeichen, dass diese Position der Überlegenheit langsam aber sicher bröckelt – teilweise aus eigenen Versäumnissen und Fehlern heraus, mehr jedoch noch aufgrund veränderter globaler Wettbewerbsbedingungen für die Branche. Einerseits ist bei den sanften Faktoren der Aufholwettbewerb ausländischer Hersteller in vollem Gange, d. h. die Wettbewerber werden besser, während die zahlreichen Rückrufaktionen der vergangenen Jahre signalisieren, dass die deutschen Hersteller ihre Spitzenposition offensichtlich nicht ganz verteidigen konnten.

Entscheidender ist jedoch, dass im Zuge der Globalisierung quasi über Nacht wettbewerbsfähige Produktionen an Standorten möglich wurden, die vorher politisch nicht erreichbar waren oder die man früher allenfalls unter touristischem, nicht aber industriellem Blickwinkel interessant gefunden hat. Plötzlich tut sich eine Wettbewerbs-Kluft in den Standortkosten auf, die nicht ursächlich auf Eigenverschulden zurückzuführen ist, sondern darauf, dass plötzlich Produktionsstandorte in die weltwirtschaftliche Ar-

beitsteilung eingebunden werden können und wollen, die früher – aus welchen Gründen auch immer – weitgehend außerhalb des Planungshorizontes lagen.

Bei der Betrachtung der Belastungsfaktoren in den einzelnen Volkswirtschaften stehen die Arbeitskosten als Kostenfaktor Nr. 1 im Mittelpunkt. Neben den gesetzlich, steuer- und wirtschaftspolitisch sowie gesellschaftlich vorgegebenen Rahmenbedingungen leidet Deutschland somit vor allem aufgrund der hohen Arbeitskosten im internationalen Vergleich.

Im Folgenden werden daher zunächst die einzelnen *Kostenfaktoren* analysiert, um die Wettbewerbsposition bzw. die Wettbewerbsverschlechterung der Automobilindustrie zu verdeutlichen. Daraus kann anschließend die Einschätzung des *Industriestandorts Deutschland* in Bezug auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Automobilindustrie abgeleitet werden.

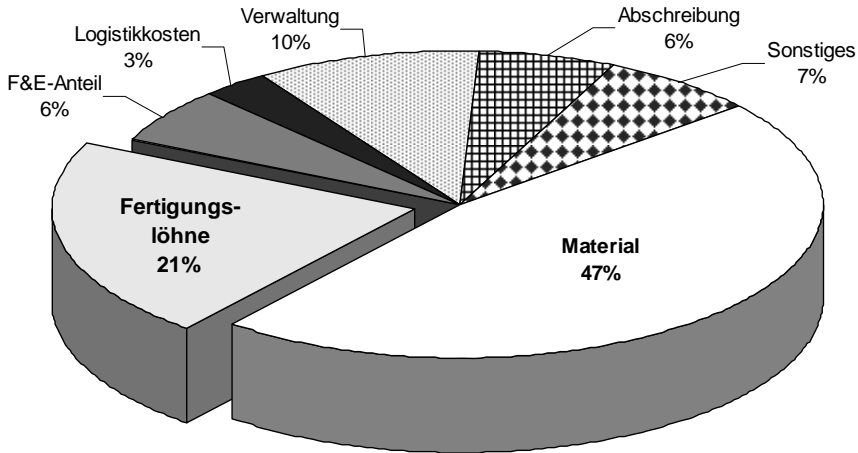
#### **2.1.1.1 Arbeitskosten je Stunde**

Ein wesentlicher Kostenfaktor in der Kalkulation von Unternehmen sind die *Arbeitskosten*, hier definiert als Bruttoeinkommen der Arbeitnehmer (inkl. Sozialkosten). Wie die Ergebnisse zahlreicher Befragungen<sup>18</sup> zeigen ist die Höhe dieser Arbeitskosten vor allem in der Zulieferindustrie für die Wahl eines Produktionsstandorts von ausschlaggebender Bedeutung (bei jeweils rd.  $\frac{3}{4}$  der befragten Unternehmen).

Untersuchungen der *Kostenstruktur* der Branche (Abb. 15) lassen erkennen, dass der Anteil der direkten Lohnkosten an der Gesamtwertschöpfung der deutschen Automobilindustrie kaum mehr als ein Fünftel beträgt. Damit ist er nur etwa halb so groß wie z.B. der Anteil der Materialkosten (47%). *Sind die Lohnkosten deshalb vernachlässigbar?*

---

<sup>18</sup> Vgl. z. B. Ernst & Young (2004a), Dudenhöffer F. / Büttner C. (2002).

**Abb. 15.** Kostenstruktur der Gesamtwertschöpfung in der Automobilindustrie

Quelle: Automotive Engineering Partners, eigene Darstellung

Eine solche Schlussfolgerung – obwohl sie in der öffentlichen Argumentation von Arbeitnehmerorganisationen, Gewerkschaftsfunktionären und Betriebsräten mit Fleiß zur Verniedlichung der Hochlohn-Problematik der deutschen Wirtschaft verwendet wird – ist falsch. Das Gegenteil ist richtig! Fakt ist, dass die *kumulierten Lohnkosten* über die gesamte Wertschöpfungskette des Produktes Automobil in die Rechnung mit einbezogen werden müssen. Denn in den Materialkosten und sonstigen von außen bezogenen Dienstleistungen (z.B. EDV, Entwicklungs-Dienstleistungen, Beratungskosten etc.), die im Produktionsprozess eingesetzt werden, sind wiederum in hohem Maße Lohnkosten enthalten, und zwar in der Regel um so mehr, je näher man im Wertschöpfungsprozess an den 1st-tier Zulieferer heranrückt. Hier beträgt der kumulierte Lohnkostenanteil an der Wertschöpfung bis zu 50% und mehr.

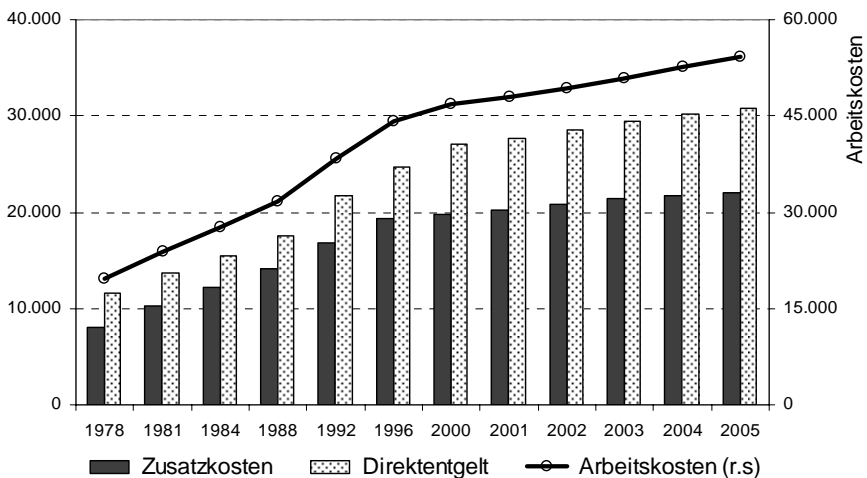
In der gesamten automobilen Wertschöpfungskette liegt nach Expertenerrechnungen der Lohnkostenanteil am Endprodukt Automobil mindestens bei einer Größenordnung von 65%. Betrachtet man die in Zulieferungen enthaltenen Arbeitskosten und summiert dazu noch F&E-, Logistik- und Verwaltungskosten, die ebenfalls in hohem Maß aus Lohnkosten bestehen, so machen Lohnkosten über 75% aller Produktionskosten in der Automobilindustrie aus.

Darin enthalten sind gesetzliche wie freiwillige Personalzusatzkosten (Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung, Lohnfortzahlungen im Krankheitsfall, Zahlungen für Urlaub und Urlaubsgeld, vermögenswirksame Leistungen, Schichtzulagen, „Wüstenzuschläge“ etc.), welche über den eigentlichen Stundenlohn hinaus die Lohnkosten fast verdoppeln. Allerdings ist hier mittlerweile auf breiter Front eine Tendenzwende eingeleitet worden, sowohl auf betrieblicher wie auf gesetzlicher Ebene. Senkung der hohen Lohnnebenkosten ist die Devise, um Hemmnisse für Neueinstellungen abzubauen. Über die Richtung sind sich alle Beteiligten einig, nur (noch) nicht über das Ausmaß des Abbaus.

*Externe Teuerungsschocks* bei Vormaterialien, wie Aluminium oder Stahl beeinflussen diese Relationen nur scheinbar positiv, wenn die OEMs höhere Vormaterialkosten nicht über eine Absenkung der Lohnkosten, sondern über höhere Verkaufspreise an den Kunden weitergeben können oder – wie aktuell der Fall – über schrumpfende Gewinnmargen auffangen müssen.

Angesichts der Bedeutung der Löhne als Kostenfaktor in der volkswirtschaftlichen Wertschöpfungsrechnung spielt auch die absolute Höhe dieser Kosten zur Bestimmung der Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich eine zentrale Rolle.

**Abb. 16.** Arbeitskosten im Produzierenden Gewerbe Westdeutschlands, in Euro je Arbeitnehmer und Jahr



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln, eigene Darstellung

Im Produzierenden Gewerbe Westdeutschlands lagen die Arbeitskosten im Jahr 2003 mit 50.930 Euro je Arbeitnehmer in Vollzeiteinheiten betrachtet erstmals über der Marke von 50.000 Euro, bis 2005 stiegen sie nochmals an auf die Marke von 52.730 Euro. Auch die Personalzusatzkosten kletterten auf einen neuen Höchststand von 21.960 Euro. Im Zeitraum 1978 bis 2005 stiegen sie mit einer jahresdurchschnittlichen Zuwachsrate von 4,0 Prozent rascher als das Direktentgelt mit 3,9 Prozent. Die Personalzusatzkostenquote betrug zuletzt 71,4 Prozent (Abb. 16).

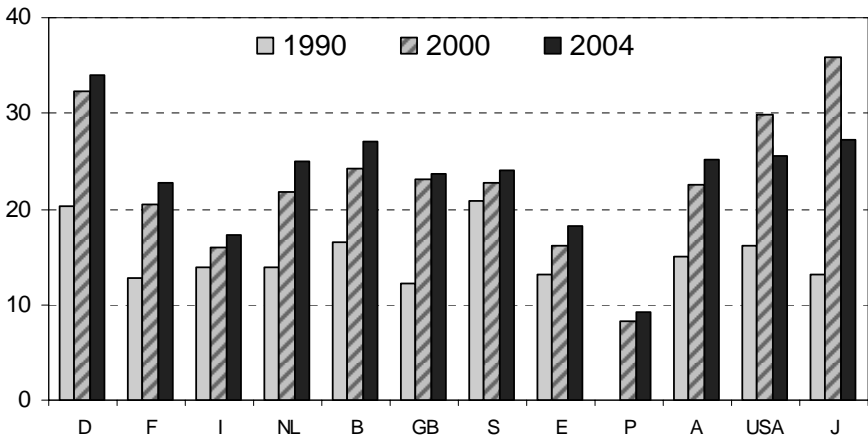
Besonders deutlich wird die Wettbewerbsproblematik der Arbeitskosten im internationalen Vergleich. Das Verarbeitende Gewerbe (Abb. 16), vor allem aber die deutsche Automobilindustrie (siehe Tabelle 3 und Abb. 17) haben im Vergleich mit den zwölf bedeutendsten Industrieländern das höchste Arbeitskosten- bzw. Lohnkostenniveau zu verkräften.

**Tabelle 3.** Lohnkosten in der Automobilindustrie im internationalen Vergleich (Euro/Std.)

Land	1990	1998 <sup>*)</sup>	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Deutschland <sup>**) </sup>	20,22	30,89	31,60	32,22	32,28	32,13	32,75	34,00
Frankreich	12,81	18,53	19,65	20,51	20,98	21,51	21,45	22,69
Italien	13,95	15,96	15,39	15,93	16,25	16,36	16,81	17,36
Niederlande	13,83	19,68	20,26	21,81	22,91	22,98	23,71	25,00
Belgien	16,50	23,16	23,84	24,28	25,40	26,30	26,66	27,06
Großbritannien	12,21	19,05	20,01	23,03	23,03	24,01	22,49	23,60
Schweden	20,85	20,40	20,95	22,77	21,03	21,96	23,44	24,13
Spanien	13,16	14,85	15,36	16,09	16,68	17,24	17,80	18,24
Portugal		7,50	7,86	8,23	8,54	8,78	9,02	9,24
Österreich	14,94	22,34	22,76	22,61	23,59	23,96	24,48	25,09
USA	16,09	22,75	24,88	29,89	31,72	31,90	27,65	25,49
Japan	13,21	21,62	28,63	35,87	34,04	31,58	28,81	27,28

<sup>\*)</sup> bis 1998 einschl. auf dem Jahresdurchschnitt der amtlichen ECU-Wechselkurse basierend. <sup>\*\*)</sup>  bis einschl. 1997 alte Bundesländer, Stand: Januar 2005.

Quelle: VDA

**Abb. 17.** Lohnkosten in der Automobilindustrie im internationalen Vergleich (Euro/Std.)

Quelle: VDA

In der deutschen Automobilindustrie lagen die *Lohnkosten je Stunde* (ohne Sozialabgaben) 2004 mit 34 Euro um rd. ein Viertel höher als in Japan mit 27 Euro und um 267 % höher als in Portugal (9 Euro). Legt man den umfassenderen Arbeitskostenvergleich mit den neuen EU-Beitrittsländern im Osten bzw. sonstigen osteuropäischen Beitrittskandidaten zugrunde, fällt der Vergleich zuungunsten des Standortes Deutschland noch krasser aus (vgl. Tabelle 4, Tabelle 5 und Tabelle 6).

**Tabelle 4.** Arbeitskräfte und Arbeitskosten in den neuen Beitrittsländern, 2003

Land	Arbeitskosten	Arbeitskostenindex	Anzahl der Arbeitskräfte
	(in Euro pro Monat im Industrie- und Dienstleistungssektor)	(in % des deutschen Niveaus)	
Lettland	357	9,60%	1,1 Mio.
Litauen	487	13,10%	1,6 Mio.
Slowakei	565	15,20%	2,6 Mio.
Estland	608	16,40%	0,7 Mio.
Ungarn	764	20,60%	4,2 Mio.
Tschechien	777	20,90%	5,1 Mio.
Polen	783	21,10%	16,9 Mio.
Slowenien	1.497	40,40%	1,0 Mio.
Deutschland	3.710	100,00%	39,8 Mio.

Quelle: Spiegel (2005-02-21)

**Tabelle 5.** Arbeitskosten im Verarbeitenden Gewerbe im Jahr 2002

	Arbeitskosten der Arbeitnehmer	Darunter:		Arbeitskosten der Arbeiter	Zusatzkostenquote  in % des Direktentgelts
Direktentgelt		Personalzusatzkosten			
je Stunde in Euro					
Slowenien	9,01	5,38	3,63	-	67,5
Tschechische R.	5,03	2,75	2,28	4,17	82,8
Ungarn	5,03	2,82	2,21	3,97	78,5
Polen	4,49	2,82	1,67	3,61	59,4
Slowakische R.	3,46	2,02	1,44	2,91	71,3
Estland	3,19	2,09	1,11	-	53,0
Litauen	2,83	1,86	0,96	-	51,7
Lettland	2,29	1,59	0,69	-	43,5
Rumänien	1,46	0,86	0,6	-	70,0
Bulgarien	1,23	0,73	0,5	-	68,8
Westdeutschland	31,67	17,84	13,83	26,36	77,5
Ostdeutschland	19,09	11,65	7,44	16,43	63,9

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln auf Basis nationaler Angaben.

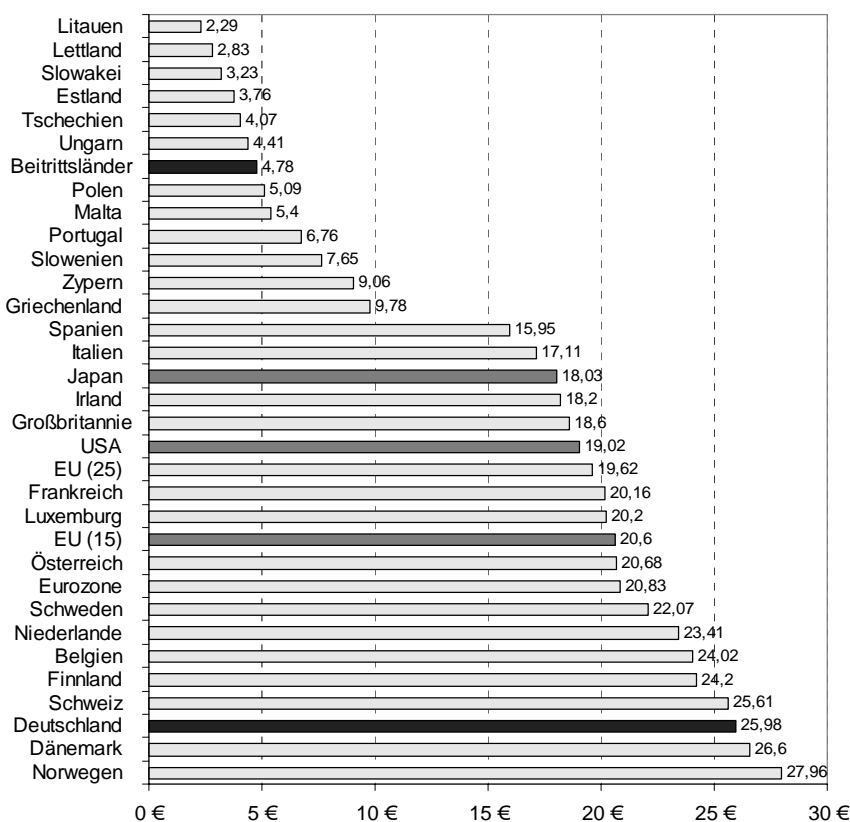
**Tabelle 6.** Arbeitskosten im Straßenfahrzeugbau (je Arbeitsstunde)

	<b>2000</b>		<b>2002</b>
	<i>in EUR</i>	<i>Verarb. Gewerbe =100</i>	<i>in EUR</i>
Litauen	2,01	92,2	2,11
Lettland	2,34	91,1	2,58
Polen	4,56	115,4	5,18
Slowakische R.	2,72	89,2	3,09
Tschechische R.	4,37	122,1	6,14
Ungarn	4,64	126,1	6,34
Westdeutschland	39,15	130,0	41,16
Ostdeutschland	20,47	114,6	21,88

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln auf Basis nationaler Angaben.

Wie in der nachfolgenden Abb. 18 dargestellt, kostet eine Arbeiterstunde die Industrieunternehmen in Westdeutschland rund 26 Euro. Damit gehören die deutschen Arbeitnehmer zu den teuersten weltweit. Nur Norwegen und Dänemark, die bekanntlich beide keine Automobilindustrie besitzen, weisen höhere Arbeitskosten auf. Wichtige Konkurrenzländer der Bundesrepublik wie die USA, Japan, Frankreich, Italien und die Niederlande haben einen Stückkostenvorteil von bis zu 30 Prozent.

**Abb. 18.** Lohnkosten in der Industrieproduktion im internationalen Vergleich, (Euro/Std.)



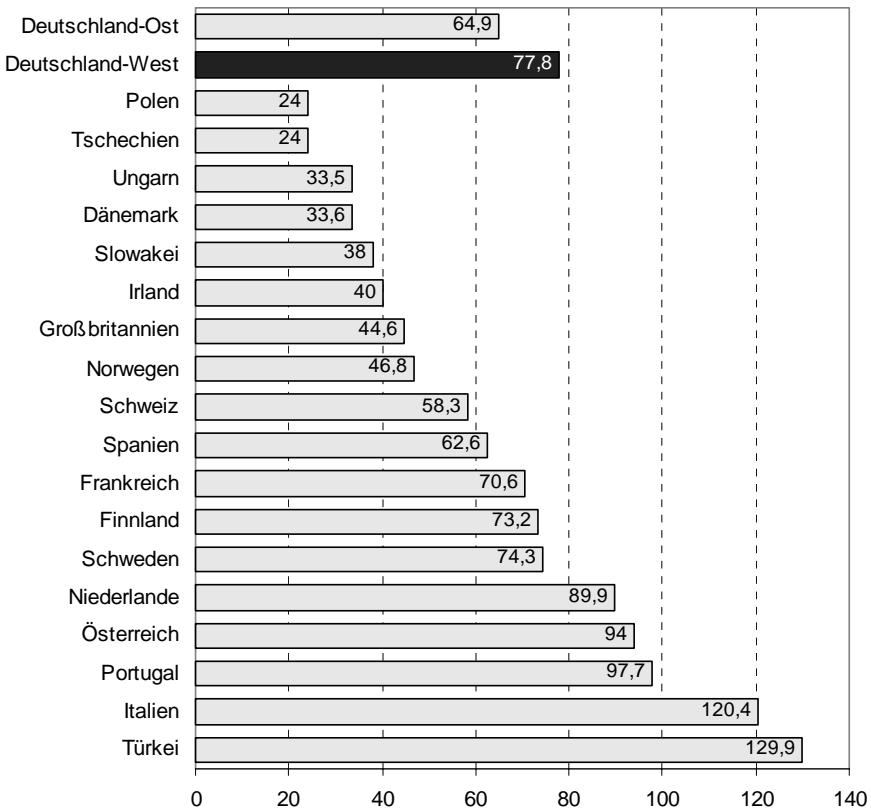
Quelle: Gesamtmetall, eigene Darstellung



Bereits bei einem Vergleich der durchschnittlichen *Direktentgelte* in den betrachteten Ländern zeigt sich ein deutliches West-Ost-Gefälle. Lediglich Portugal zeichnet sich durch ein sehr niedriges Lohnniveau aus, auch wenn die Löhne dort immer noch mehr als doppelt so hoch sind wie beispielsweise in der Slowakei.

Bei einem Vergleich der *Zusatzkostenquote* sind die Differenzen zwischen West- und Osteuropa nicht so augenfällig. Einige westeuropäische Länder wie Irland und Dänemark liegen sogar auf dem Niveau der Slowakei, während zum Beispiel die Türkei vor Italien die Spitzenstellung einnimmt (vgl. Abb. 19).

**Abb. 19.** Personalausatzkosten im internationalen Vergleich, in % des Direktentgelts



Quelle: Gesamtmetall (2004), eigene Berechnungen und Darstellung

All dies gilt aber nur für die Relation der direkten zu den indirekten Lohnkosten; in absoluter Betrachtung spiegeln die *Personalzusatzkosten* grundsätzlich das Regionalprofil der Direktentgelte wider. Abgesehen von Portugal sind die Zusatzkosten in Westeuropa mindestens viermal höher als in den osteuropäischen Ländern. Innerhalb der westeuropäischen Länder sind allerdings Rangänderungen gegenüber den Direktentgelten zu beobachten. Großbritannien ist hier neben Portugal am unteren Ende der Kostenskala zu finden, während die westdeutschen Zusatzkosten die westeuropäische Spitze darstellen.

Die *Personalzusatzkosten Westdeutschlands* betrugen 2005 je voll beschäftigten Arbeitnehmer durchschnittlich 21.960 Euro. Trotz der weiteren Erhöhung der Ökosteuer, deren Aufkommen seit 1999 die Rentenversicherung entlasten soll, wurde damit ein neuer Höchststand erreicht. Die neuen Bundesländer besitzen demgegenüber deutliche Vorteile. Die absolute Höhe der Personalzusatzkosten liegt hier knapp 40 Prozent unter dem westdeutschen Niveau. Damit besitzt *Ostdeutschland* im westeuropäischen Vergleich eine bessere Wettbewerbsposition, bezogen auf die angrenzenden osteuropäischen Nachbarländer liegen jedoch noch immer Welten dazwischen. Dies erklärt u.a. die wirtschaftspolitischen Schwierigkeiten beim Aufbau Ost: Staatliche Anschubsubventionen können die dauerhaften Kostennachteile gegenüber den Nachbarländern nicht substituieren.

Das niedrige Arbeitskostenniveau wird bei den sich abzeichnenden gesamtwirtschaftlichen Entwicklungstrends auf viele Jahre ein positiver Standortfaktor der Niedriglohnregionen in Mittel- und Osteuropa (MOE) und Asien bleiben. Doch vor einer Entscheidung zur Standortverlagerung in diese Region muss zweierlei beachtet werden:

- Zum einen sind dort die *Produktivitätsniveaus* häufig ebenfalls niedriger als in Westdeutschland, sodass das Lohnstückkostengefälle effektiv niedriger ausfällt als die Arbeitskostenunterschiede indizieren (siehe Punkt 2.1.1.2)
- Zum anderen kann eine entsprechende Entwicklung der *Wechselkurse* den Wettbewerbsvorteil niedriger Arbeitskosten teilweise aufzehren, denn die Niedriglohnländer liegen (noch) außerhalb der Euro-Zone

Der Vollständigkeit halber sei überdies darauf verwiesen, dass sonstige, sehr wichtige Standortfaktoren wie Rechtsicherheit, politische Stabilität, Infrastruktur etc. im Standortkalkül ebenfalls eine sehr wichtige Rolle spielen, nicht allein die Lohnkostenunterschiede. Angesichts zusätzlicher Logistik- und Organisationskosten lohnt ein Wechsel des Standortes überdies kaum bei kapitalintensiven Fertigungen oder solchen, die in hohem

Maße Spezialisten und Fachkräfte erfordern, die in den Niedriglohn-Ländern in der Regel ebenfalls knapp oder noch nicht vorhanden sind und deshalb aus Deutschland „importiert“ werden müssen. Dies gilt weniger für den naturwissenschaftlich-technischen Bereich, für den in den MOE-Staaten in Ermangelung geisteswissenschaftlicher Alternativen in sozialistischen Zeiten stark ausgebildet wurde. Die zunehmende Verlagerung von Entwicklungsabteilungen aus deutschen Zulieferunternehmen nach Osteuropa, z. B. Rumänien oder auch China macht dies deutlich.

Dies mag ein zusätzlicher, in der öffentlichen Wahrnehmung wenig beachteter Anreiz zur Ausgliederung und Verlagerung von Entwicklungsabteilungen in Niedrigkostenländer sein. Denn gerade Ingenieurmangel ist ein wesentliches Problem für Deutschland. Die deutsche Industrie leidet unter akutem Fachkräftemangel, da die Zahl der Ingenieure in den vergangenen Jahren stark zurückgegangen ist. Es fehlen jährlich schätzungsweise 20.000 Absolventen von Ingenieurstudiengängen. Nach Ansicht des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) nimmt gerade in den Bereichen Maschinenbau und Elektronik, die eine besondere Bedeutung in der Automobilindustrie haben, der Bedarf an Ingenieuren jedes Jahr um 6 Prozent zu<sup>19</sup>. Aus heutiger Sicht ist dieser Bedarf in Deutschland auf absehbare Zeit nicht zu decken.

### **2.1.1.2 Produktivität je Mann/Stunde**

Ökonomisch betrachtet stellt ein hohes *Lohnniveau per se* in einer Volkswirtschaft kein Problem dar, kommt es doch darauf an, was bei diesem Lohnniveau geleistet wird. Wenn man an einem Standort mehr erwirtschaftet als anderswo – man also produktiver arbeitet – kann die Leistung auch höher bezahlt werden. Dies war über Jahrzehnte hinweg, trotz hoher Lohnkosten, das Erfolgsgeheimnis für die hohe internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft.

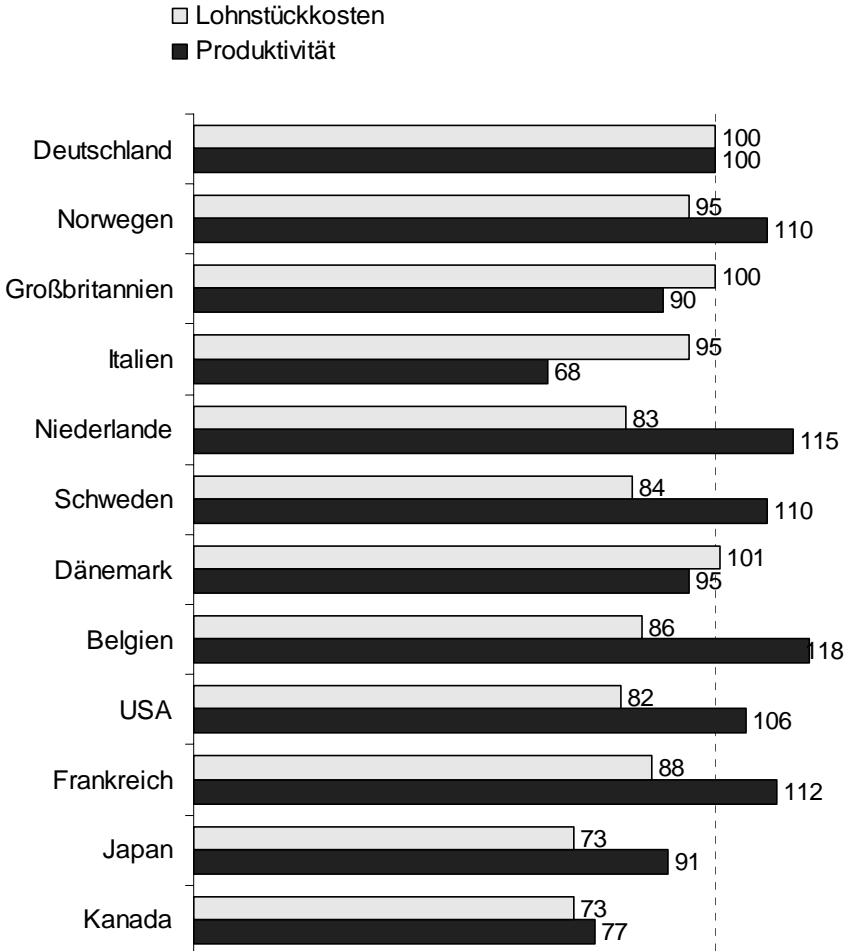
Doch trifft diese Argumentation auch heute noch auf den Standort Deutschland zu? Leider nein! Eine genaueren Analyse lässt erkennen, dass inzwischen in vielen Regionen weltweit die Unternehmen bestimmte Arten von standardisierter Produktion mit hoher Produktivität und gleichzeitig geringeren Arbeitskosten betreiben können – etwa, wenn sie in Niedriglohnländern investieren und dorthin ihre Technik sowie ihr Produktions-

---

<sup>19</sup> Vgl. HAWK 2015 (2003), S. 15.

Know-how mitnehmen. Stehen Entscheidungen über einen neuen Standort an, geben daher häufig die Arbeitskostenunterschiede den Ausschlag.

**Abb. 20.** Lohnstückkosten international im Jahr 2004, Deutschland = 100



Verarbeitendes Gewerbe, Lohnstückkosten: Verhältnis von Arbeitskosten je Beschäftigtenstunde in Preisen und Wechselkursen von 2004 zur Produktivität; Produktivität: Bruttowertschöpfung zu Herstellungskosten je Erwerbstätigenstunde in Preisen und Wechselkursen von 2004, in den USA und Japan Bruttowertschöpfung zu Marktpreisen. Ursprungsdaten: Deutsche Bundesbank, OECD, U.S. Department of Labor Quelle: iwd (2005)

Zudem ist auch der oft zitierte deutsche *Produktivitätsvorsprung* kaum mehr als Selbstzufriedenheit und Wunschdenken (vgl. Abb. 20). Sechs von elf wichtigen Wirtschaftsnationen hatten im Jahr 2004 eine höhere Produktivität als Deutschland. Dies mag sich seither infolge der anhaltenden Rationalisierungsbemühungen der deutschen Industrie graduell verbessert haben, entsprechende Anstrengungen finden allerdings auch in anderen Ländern statt. Bei stagnierenden Produktionszahlen hat die Anzahl der Beschäftigten laut VDA in der Branche 2005 um rd. 7.000 abgenommen, die Produktivität dürfte sich damit branchenweit nur leicht verbessert haben. Individuelle Ausnahmen bei einzelnen OEMs mit hohen Produktivitätssteigerungen, wie z. B. Porsche, oder Zulieferern wie Bosch oder Continental bestätigen die Regel. Grundsätzlich gilt, dass Produktivitätsfortschritte, die nicht mit Produktionssteigerungen einhergehen, sich nur über interne Rationalisierungsmaßnahmen und Arbeitsplatzabbau und damit nur sehr schwierig durchsetzen lassen.

Unterm Strich lag die *Produktivität in Deutschland* 2004 gerade einmal um knapp 1 Prozent über dem Durchschnitt der anderen elf Nationen. Angesichts dieser mittelmäßigen Performance ist klar, dass Deutschland auch bei den Lohnstückkosten – also dem Verhältnis von Lohnkosten zu Produktivität – nicht glänzen kann. Im Schnitt hatten die konkurrierenden Industrieländer einen Lohnstückkostenvorteil gegenüber der deutschen Industrie von über 12 Prozent. Besonders groß ist der Abstand zu Japan und Kanada, wo die Arbeitskosten je hergestellte Einheit um gut 27 Prozent geringer waren. Die USA unterboten das deutsche Niveau immerhin noch um 18 Prozent.

Hieraus folgt, dass in keiner anderen Industrienation die Produktion so stark mit Arbeitskosten belastet ist wie in Deutschland. Der Abstand gegenüber den Konkurrenten aus den hoch entwickelten Industrieländern, wie z. B. Japan, USA, Frankreich und Großbritannien, beträgt grosso modo 20 %-25 %. Gegenüber den neuen EU-Beitrittsländern im Osten ist der Nachteil noch wesentlich größer.

### **2.1.1.3 Arbeitszeit/Arbeitsvolumen pro Jahr**

Deutschland hat nicht nur bei den Löhnen, sondern auch bei der Verkürzung der Arbeitszeit, die in den vergangenen Jahrzehnten in vielen europäischen Industrieländern zu beobachten war, eine Spitzenreiterrolle inne. Angesichts der Verschärfung des globalen Wettbewerbs um Arbeitsplätze

ist die aktuelle Diskussion über die Rückkehr zu verlängerten Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich längst überfällig.

Vor allem die Automobilindustrie sieht sich heute mit einem ungünstigen Mix aus relativ geringen Soll-Arbeitszeiten und hohen Arbeitskosten konfrontiert. Diese Doppelbelastung existiert in dieser Art in keinem anderen Land. Sie hat durch den EU-Beitritt der mittel- und osteuropäischen Länder zusätzliche Brisanz gewonnen (siehe Punkt 2.1.2.1).

Seit 1998 gilt die 35-Stunden-Woche in Westdeutschland flächendeckend in allen Tarifverträgen der Metall- und Elektroindustrie. 1994 hatte bereits die Stahlindustrie die kurze Arbeitswoche tarifvertraglich eingeführt. Andere Branchen sind der Metallindustrie nur ein Stück weit gefolgt. Gleichwohl liegt die Wochenarbeitszeit nach Tarif im Durchschnitt aller Branchen heute in Westdeutschland bei nur 37,7 Stunden (Ostdeutschland 39,1 Stunden). Mit der Orientierung an der 35-Stunden-Woche beschritt Deutschland einen Sonderweg, dem nur wenige andere Länder gefolgt sind. Dazu gehören Dänemark, die Niederlande und insbesondere Frankreich. In Frankreich gilt die 35-Stunden-Woche seit 2002 sogar als gesetzliche Standardarbeitszeit, nachdem die Einführung der kurzen Arbeitswoche bereits seit 1998 durch finanzielle Anreize für Unternehmen gefördert wurde. In den meisten EU-Partnerländern hingegen blieb die Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit zumindest in den letzten 10 Jahren weitgehend unverändert.

**Tabelle 7.** Tariflicher Mindest- und Höchsturlaub in der westeuropäischen Metall- und Elektro-Industrie, in Tagen

Land	1980	1985	1990	1995	2001	2002	2003	2004	2005	2006 *)
Deutschland-West	26-29	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Deutschland-Ost				29	30	30	30	30	30	30
Belgien	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Dänemark	22	25	25	25	29	29	30	30	30	30
Finnland 1)	20-25	25	25	25	25	20-25	20-25	20-25	20-25	20-25
Frankreich	20	25-28	25-28	25-28	25-28	25-28	25-28	25-28	25-28	25-28
Großbritannien	23	25	25	25	25	25	25	20-25	20-25	20-25
Italien 1)	25	25	24	24	24	24	24	20-25	20+13	20+13
Niederlande	22-31	22-31	23-32	25-38	25-54	25-54	25-54	25-54	25-54	25-54
Norwegen	20-25	21-26	21-26	21-26	23-28	25-30	25-30	25-30	25-30	25-30
Österreich	20-25	24-29	25-30	25-30	25-30	25-30	25-30	25-30	25-30	25-30
Portugal 1)					15-22	15-22	15-22	15-22	15-25	15-25
Schweden	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Schweiz	18-25	20-25	21-26	22-30	25-30	25-30	25-30	25-30	25-30	25-30
Spanien 2)		26	26	24	26	26	26	26	26	26
Türkei	12-24	18-26	18-26	18-26	18-26	18-26	18-26	18-26	18-26	18-26

1) Für Arbeitnehmer mit minimal 1 Jahr Betriebszugehörigkeit in der gleichen Firma. 2) Der Samstag gilt als Arbeitstag und wird mitgerechnet. \*) vorläufig

Quelle: Gesamtmetall (2006)

Deutschlands ungünstige Position bei der Wochenarbeitszeit wird durch einen großzügigen tarifvertraglich vereinbarten Urlaubsanspruch noch akzentuiert (vgl. Tabelle 7). Dieser liegt mit 30 Tagen deutlich über dem Durchschnitt der EU von knapp 24 Tagen. Auch wenn die Anzahl der Feiertage, die regelmäßig nicht auf ein Wochenende fallen (*Brückentage*), in Deutschland mit 10,5 Tagen nicht überdurchschnittlich hoch (EU: rd. 11 Tage) ausfallen, ergibt die Kombination von Urlaubsanspruch mit Brückentagen eine überproportional hohe betriebliche Abwesenheit deutscher Arbeitnehmer.

**Tabelle 8.** Theoretische Soll-Jahresarbeitszeit <sup>1)</sup> in der Metall- und Elektro-Industrie, in Stunden

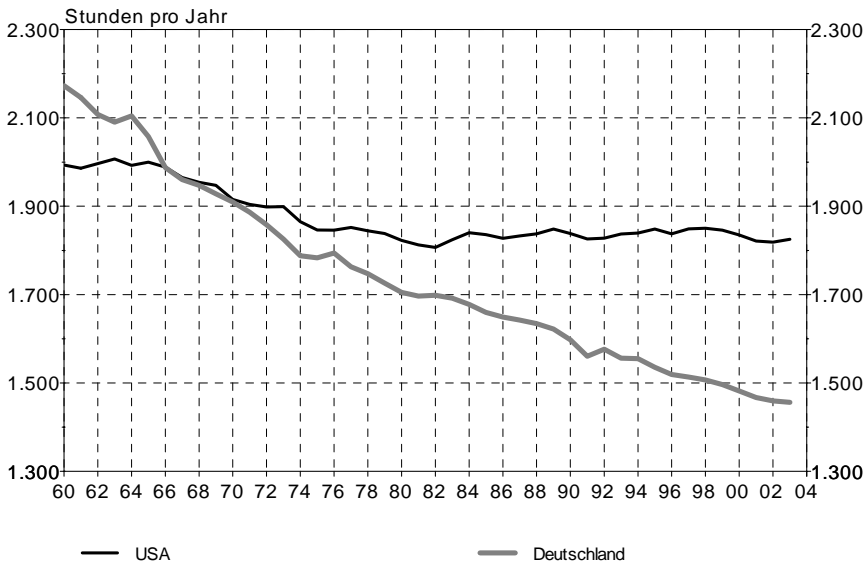
Land	1960	1985	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 <sup>2)</sup>
Deutschland-West	1808	1698	1623	1573	1540	1535	1535	1542	1570	1554	1540
Deutschland-Ost	-	-	-	1724	1672	1667	1667	1674	1705	1687	1672
Belgien	1775	1721	1709	1702	1702	1709	1709	1709	1717	1702	1702
Dänemark	1836	1804	1681	1672	1650	1628	1628	1621	1658	1650	1635
Finnland	1872	1816	1716	1716	1756- 1716	1756- 1716	1748- 1708	1748- 1708	1772- 1732	1764- 1724	1748- 1708
Frankreich	1872	1740- 1717	1748- 1725	1740- 1717	1582- 1561	1589- 1568	1582- 1561	1575- 1554	1610- 1589	1596- 1575	1596- 1575
Großbritannien <sup>3)</sup>	1856	1778	1778	1771- 1680	1771- 1680	1771- 1658	1771- 1658	1771- 1658	1786- 1695	1771- 1680	1740- 1672
Italien	1832	1784	1768	1736	1736	1768	1768	1752	1776- 1736	1744- 1704	1624
Niederlande	1856	1752- 1680	1744- 1672	1720- 1616	1728- 1635	1832- 1600	1728- 1496	1728- 1496	1752- 1520	1744- 1512	1728- 1496
Norwegen	1864	1840- 1800	1725- 1687	1725- 1687	1725- 1688	1710- 1673	1695- 1658	1703- 1665	1725- 1688	1710- 1673	1695- 1658
Österreich	1856	1802- 1762	1727- 1689	1717- 1679	1716- 1677	1731- 1693	1739- 1700	1731- 1692	1754- 1716	1733- 1694	1717- 1679
Portugal	-	-	-	-	1816	1896- 1840	1896- 1840	1896- 1840	1920- 1864	1896- 1840	1880- 1800
Schweden	1816	1800	1800	1803	1766	1750	1746	1729	1740	1740	1722
Schweiz	2012	1949- 1907	1856- 1816	1840- 1776	1816- 1776	1824- 1784	1808- 1768	1808- 1768	1848- 1808	1832- 1792	1816- 1776
Spanien	-	1826	1800	1784	1768	1776	1778	1776	1784	1768	1760
Türkei	2217	2115- 2055	2115- 2005	2113- 2059	2081- 2021	2130- 2070	2126- 2066	2111- 2051	2134- 2074	2119- 2059	2126- 2066

1) durch tarifliche und gesetzliche Regelungen bestimmte Jahresarbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte; 2) vorläufig; 3) ab 2002 revidiert; Quelle: Gesamtmetall

Im Ergebnis liegt Deutschland bei der tarifvertraglich vereinbarten Jahresarbeitszeit in der Metall- und Elektroindustrie heute in Europa am unteren Ende, und dies, obwohl unter dem Eindruck der Wirtschaftskrise die Arbeitszeit seit 2001 zwischenzeitlich wieder zugenommen hatte und heute auf dem Niveau des Jahres 2000 liegt (Tabelle 8). Im Jahr 2005 betrug die Soll-Jahresarbeitszeit in Deutschland durchschnittlich rd. 1620 Stunden.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass es den USA gelungen ist, den Trend zu effektiven Arbeitszeitverkürzungen bereits Anfang der 80er Jahre zu stoppen, während sich die Schere zugunsten Deutschlands bis heute immer weiter geöffnet hat – trotz tariflicher Arbeitszeitanhebung (Abb. 21).

**Abb. 21.** Entwicklung der effektiven Jahresarbeitszeit in Deutschland und USA



Quelle: FERI, eigene Darstellung

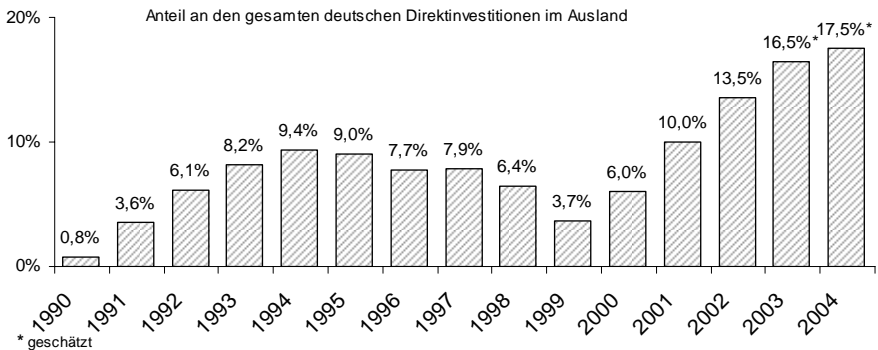


## 2.1.2 Intensivierung des globalen Standortwettbewerbs

### 2.1.2.1 EU-Osterweiterung

Durch den am 1. Mai 2004 vollzogenen EU-Beitritt der fünf Mittel- und Osteuropäischen (MOE) Länder Polen, Tschechische Republik, Slowakei, Ungarn und Slowenien, sowie der drei baltischen Staaten hat sich der globale Standortwettbewerb noch einmal weiter verschärft. Zwar zeigt die bisherige Entwicklung des Außenhandels und der Direktinvestitionen (Abb. 22), dass sich viele westliche Unternehmen bereits seit Anfang der 90er Jahre in den MOE-Ländern engagiert und die dort vorhandenen Potenziale genutzt haben, der EU-Beitritt bedeutet nun aber eine nochmalige Verbesserung der Rahmenbedingungen in den Beitrittsländern.

**Abb. 22.** Deutsche Direktinvestitionen in Osteuropa



Quelle: FERI, eigene Darstellung

Wachsende Rechtssicherheit, die Übernahme von EU-Standards und die zunehmende politische und wirtschaftliche Stabilität werden insbesondere bisher noch zurückhaltende mittelständische Unternehmer bewegen, vermehrt in den MOE-Ländern zu investieren, um die Standortvorteile erheblich niedrigerer Kostenniveaus zu nutzen, neue Produktionskapazitäten aufzubauen und den Absatz vor Ort zu steigern. Dies wird mittelfristig zu einer Vertiefung des Engagements der westeuropäischen und insbesondere deutschen Wirtschaft in den Beitrittsländern führen und gleichzeitig die wirtschaftliche Verzahnung dieser Länder mit Westeuropa und allen voran Deutschland weiter intensivieren. Der EU-Beitritt wird für viele deutsche

Unternehmen zu einem Impulsgeber für Expansion und Zunahme der Aktivitäten auf den Märkten der neuen EU-Mitglieder, zunächst um zu niedrigeren Kosten für den Export nach Westeuropa zu produzieren, mit zunehmender wirtschaftlicher Prosperität in diesen Ländern aber auch für den heimischen Markt.

Speziell die Automobilindustrie übernahm nach dem Zusammenbruch des Ostblocks schnell eine Pionierfunktion bei der Entwicklung und Erschließung der Märkte in Osteuropa.<sup>20</sup> Besonders die deutschen Hersteller fungierten wegen ihrer geografischen und kulturellen Nähe als Vorreiter in dieser Hinsicht. Durch die EU-Osterweiterung wird der Automobilmarkt in Osteuropa eine immer wichtigere Rolle für die deutschen OEMs wie für die Zulieferer einnehmen, für die einen bis dato zunächst mehr als Absatzmarkt, für die anderen als kostengünstige Standortalternative zur Produktion in Deutschland. Von den Exporten der deutschen Automobilindustrie entfielen in 2005 8,1% auf die MOE-Staaten, 1995 waren es erst 3,6%.

Eine direkte Verlagerung von Produktionsstätten der deutschen OEMs nach Osteuropa durch Stilllegung hier und kompletten Neuaufbau dort hat bislang nicht stattgefunden. Bislang standen Investitionen zur Kapazitätserweiterung bestehender Produktlinien oder der Zubau von Kapazitäten für neue Modelle oder Varianten im Vordergrund.

Diese Art von Investitionen folgt dabei anderen Gesetzen als die in andere Wachstumsregionen, wie z.B. China, da sie weniger von der Markterschließung als vor allem vom Kostenargument bestimmt ist. Bereits kurz nach der Öffnung der MOE-Staaten Ende der achtziger Jahre begann die deutsche Automobilindustrie dort kräftig zu investieren. Schon 2004 lag die Produktion bei 1,4 Mio. Einheiten, bis 2007 werden sich die Kapazitäten nach den vorliegenden Plänen annähernd verdoppeln (Abb. 24).

Sowohl Tschechien und als auch die Slowakei gehören bereits heute zu den Ländern mit der höchsten Automobilproduktion pro Kopf der Bevölkerung. Problematisch wird dieser Aufbau von Fertigungskapazitäten aus deutscher Sicht vor allem deshalb, weil mit den OEMs auch die Zulieferer mit nach Osten wandern, soweit sie nicht ohnehin schon da sind. Als Beispiel mag die Continental AG dienen, die bereits einen Großteil ihrer Reifenproduktion nach Osteuropa verlagert hat. Inzwischen folgt auch die Entwicklung nach.<sup>21</sup>

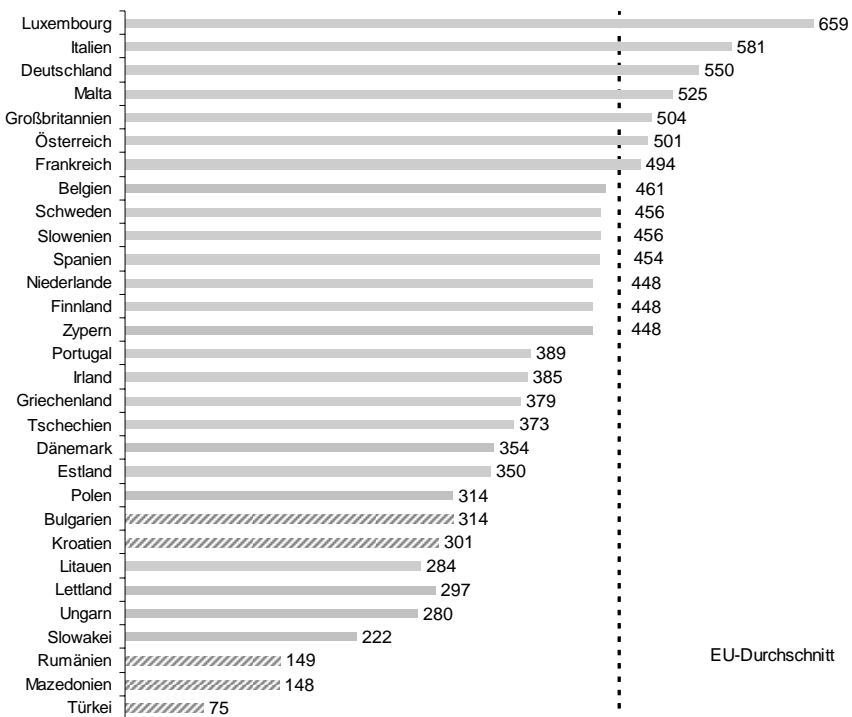
---

<sup>20</sup> Vgl. IWK (2004a).

<sup>21</sup> Zum aktuellen Überblick über die Anzahl der Fertigungsbetriebe deutscher Automobilunternehmen in Mittel- und Osteuropa siehe VDA (2004b), S. 69-88.

Diese Investitionen werden in erster Linie getätigt, um von dort den nahen westeuropäischen Markt (und auch Übersee) zu beliefern und dabei kostengünstiger als in Westeuropa produzieren zu können. Im Jahr 2003 kamen bereits 30,5 Prozent der in die EU-15-Länder importierten Pkw aus Osteuropa<sup>22</sup>. Die bereits angekündigten Neuinvestitionen und Kapazitätserweiterungen durch asiatische Hersteller werden in Europa zwangsläufig zu größeren Produktionskapazitäten führen. Ein Absatz dieser zusätzlichen Volumen allein in Osteuropa oder Russland scheint auf absehbare Zeit ausgeschlossen – das Beliefern des großen Absatzmarkts Westeuropa ist und bleibt zunächst das vorrangige Ziel dieser Kapazitätsausweitungen. Das heißt aber auch gleichzeitig, dass der Verdrängungswettbewerb auf dem gesättigten westeuropäischen Markt an Schärfe gewinnt.

**Abb. 23.** Pkw-Bestand je 1.000 Einwohner (2004)



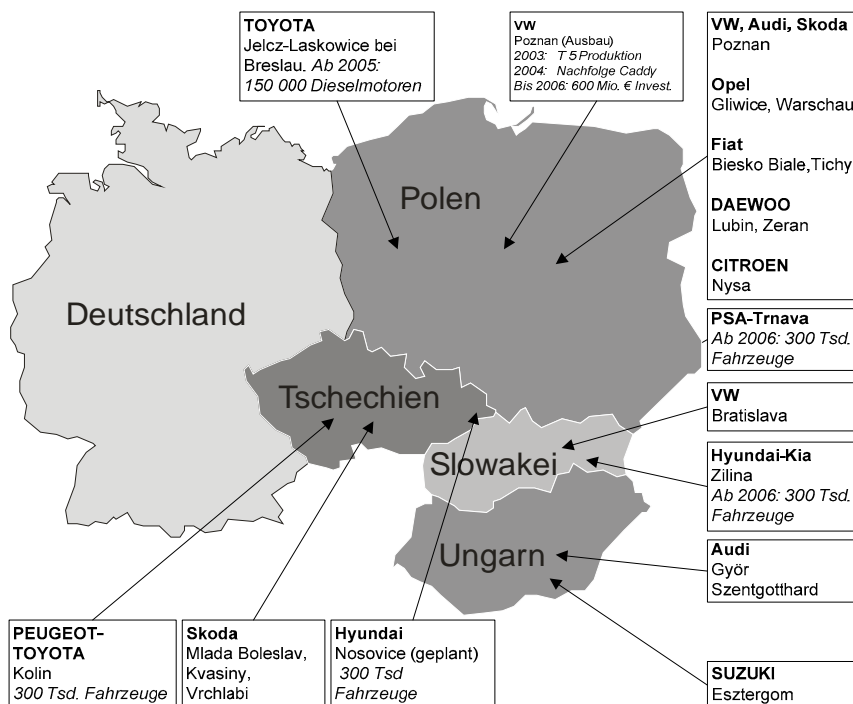
Quelle: Statistisches Bundesamt, eigene Darstellung

<sup>22</sup> Quelle: Eurostat

Kurz- und mittelfristig wird Osteuropa vor allem als Produktionsstandort weiter an Bedeutung gewinnen und weniger als Absatzmarkt. Die noch immer deutlich geringeren Durchschnittseinkommen und die niedrigere Kaufkraft in den osteuropäischen Ländern machen die eher hochpreisigen Fahrzeuge westlicher Hersteller für viele (noch) unerschwinglich. Mit der auch im Zuge der EU-Erweiterung zu erwartenden Steigerung des Wohlstands der Bevölkerung wird allerdings Osteuropa auch als Absatzmarkt für Neufahrzeuge eine größere Bedeutung erhalten. Bezogen auf die Pkw-Dichte besteht jedenfalls noch ein nicht unerheblicher Nachholbedarf, gemessen an westlichen Verhältnissen.

Die EU-Erweiterungsstaaten sind heute schon wichtige Automobil-Standorte (Abb. 24). Bereits im Jahr 2007 wird die Automobilindustrie in Polen, der Slowakei, Slowenien, Tschechien und Ungarn Produktionskapazitäten für etwa 2,6 – 2,7 Millionen Fahrzeuge aufgebaut haben, das entspricht in etwa 50% der deutschen Fahrzeug-Produktionskapazität (vor Kapazitätsabbau bei Opel gerechnet).

**Abb. 24.** Produktionsstandorte in Osteuropa



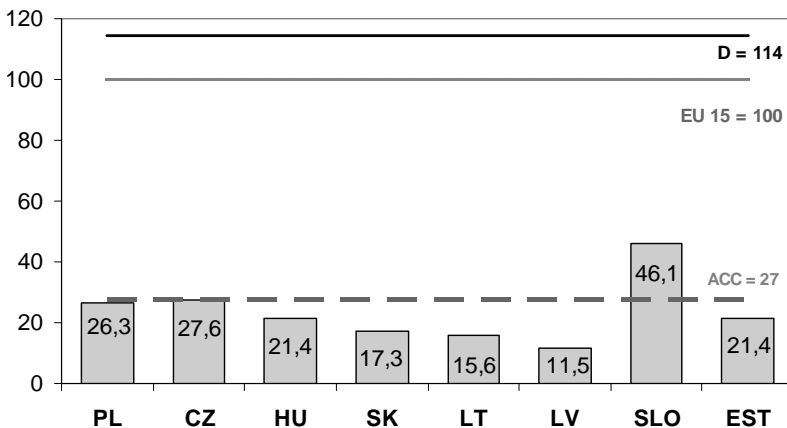
Quelle: CAR

Anders als bei den *Herstellern*, die sich bislang nur auf den Zubau von Kapazitäten, nicht die komplette Verlagerung in die neuen osteuropäischen EU-Staaten konzentriert haben, geht der Aufbau der Kapazitäten bei den *Zulieferern* wesentlich schneller voran. Der Grund hierfür ist einfach. Die Möglichkeiten der Standortverlagerung sind in der Zulieferindustrie mit ihren überschaubaren Belegschaftszahlen wesentlich leichter durchzuführen und durchzusetzen als bei den OEMs, die voll im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehen.

Bei der Wahl eines Produktionsstandorts achten Zulieferer vor allem auf niedrige Lohn- und Produktionskosten sowie eine gute Verfügbarkeit qualifizierter und hoch motivierter Arbeitnehmer. Hier bieten die mittel- und osteuropäischen EU-Staaten deutliche Vorteile gegenüber den traditionellen Standorten in Deutschland und Westeuropa. Mittelfristig ist zu erwarten, dass westeuropäische Zulieferer, die nicht in Osteuropa produzieren, aufgrund ihrer Kostenstruktur erhebliche Wettbewerbsnachteile haben werden und sich früher oder später vom Markt verabschieden müssen.

Die Arbeitskosten liegen in den EU-Beitrittsländern (Associate candidate Countries = ACC) bei lediglich 20 Prozent des Niveaus der alten EU, während Deutschland auf einem Niveau in Höhe von 115 Prozent ist. Lediglich in Slowenien, wo bereits viele westliche Unternehmen, speziell aus der Automobilindustrie, tätig sind, sind die Arbeitskosten inzwischen schon doppelt so hoch wie der Durchschnitt der MOE-Staaten.

**Abb. 25.** Arbeitskostenindex der EU-Beitrittsländer relativ zu EU-15, 2004



Quelle: FERI, eigene Darstellung

Neben den Arbeitskosten sind aber auch Verfügbarkeit, Flexibilität, Qualifikation und Einstellung der Arbeitnehmer für die westlichen Investoren wichtige Argumente bei der Beurteilung eines Standorts. Tatsächlich geht es ja nicht nur um die Frage, ob die Maschinen rund um die Uhr laufen können – was sowohl in Deutschland als auch in Osteuropa oder China möglich ist. Es geht auch um die Frage, ob rund um die Uhr qualifiziertes Personal verfügbar ist, das diese Maschinen bedienen und überwachen kann, d.h., es geht um die Ausbildung der Arbeitskräfte.

Die Bevölkerung in arbeitsfähigem Alter besitzt in den neuen Beitrittsländern durchschnittlich ein deutlich *höheres Bildungsniveau* als in Westeuropa und zwar über alle Altersklassen hinweg. In Tabelle 9 ist der Anteil der Personen an der Bevölkerung dargestellt, die mindestens einen Sekundar-II-Abschluss erreicht haben. In Deutschland ist dieser Abschluss vergleichbar mit einem Real- oder Berufsschulabschluss. Dabei liegen die EU-Beitrittsländer teilweise deutlich über dem Durchschnitt der EU-15 Länder, teilweise auch über dem Niveau Deutschlands. Die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte ist somit den Beitrittsländern durchaus gegeben.

**Tabelle 9.** Bildungsabschluss in den EU-Beitrittsländern

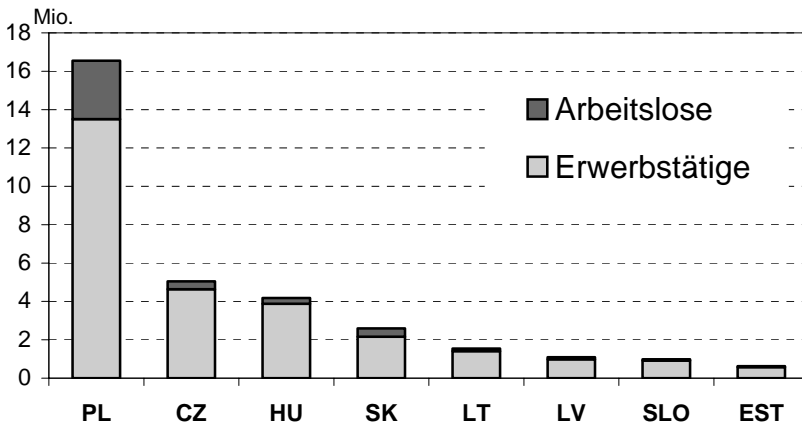
*Anteil der Personen mit Sekundar-II-Abschluss an der Bevölkerung(25-64 Jahre) in %, 2001-2005*

	2001	2002	2003	2004	2005
PL	80,0	80,8	82,1	83,4	84,6
CZ	86,3	87,8	88,4	89,0	89,9
HU	69,9	71,2	74,0	75,1	76,1
SK	84,9	85,8	86,6	86,6	87,6
LT	79,1	82,6	82,4	84,0	83,6
LV	84,1	84,8	86,1	86,7	87,1
SLO	75,4	76,8	78,5	79,3	80,5
EST	86,0	87,5	88,2	88,9	89,1
EU 15	61,5	62,4	63,3	65,0	66,0

Quelle: Eurostat

Bei der Frage nach der ausreichenden *Verfügbarkeit von Arbeitnehmern* ist zu beachten, dass die MOE-Staaten in der Summe mit rd. 33,3 Mio. Beschäftigten lediglich 6 Mio. Arbeitskräfte weniger aufweisen als Deutschland (39.8 Mio.), dass aber, mit Ausnahme von Polen, jedes Land für sich genommen eine nur relativ geringe Einwohnerzahl und damit auch Arbeitskräfte hat (Abb. 26). Dem Ausbau von Produktionsstätten in diesen Ländern ist daher vom Arbeitskräftepotenzial her eine natürliche Begrenzung gesetzt, da mit zunehmend knapper werdenden Arbeitskräften im freien Wettbewerb wiederum die Löhne und damit die Kosten für die Unternehmen ansteigen werden. Dadurch lässt sich zumindest teilweise auch das relativ hohe Lohnniveau in Slowenien erklären, das mit weniger als einer Million Arbeitskräften und einer niedrigen Arbeitslosenquote bereits eine gewisse Knappheit an qualifizierten Arbeitskräften aufweist.

**Abb. 26.** Arbeitsbevölkerung in den ACC-Staaten, 2004



Quelle: Statistisches Bundesamt, eigene Darstellung

Ein weiterer wesentlicher Standortfaktor für die Zulieferer, vor allem System und Modullieferanten, ist die *Nähe zum OEM*. Da diese Zulieferer aus Kostengründen inzwischen mehr und mehr auf dem Werksgelände ihrer OEM-Kunden, teilweise sogar in der gleichen Produktionshalle, untergebracht sind, ist das Verlagerungspotenzial unmittelbar an den Standort des Herstellers geknüpft und geht gegen Null. Erst wenn der OEM selber die Fertigung verlagerte, würden sich neue Optionen für den Zulieferer eröffnen.

Dies gilt jedoch nicht für die direkten Teilelieferanten oder die Zulieferer der Zulieferer. Je nach Art der Geschäftsbeziehung kann die räumliche Nähe durch moderne Transport- und Logistiksysteme ersetzt werden. Bei guter Infrastruktur bzw. günstiger geografischer Lage können Zulieferer ihre Produkte auch über größere Entfernungen hinweg zu ihren Abnehmern, den Herstellern oder anderen Zulieferern, problemlos transportieren. Eine Just-in-time- bzw. Just-in-sequence-Lieferung ist auf diesem Weg natürlich kaum zu realisieren, aber vielfach – je nach Produkt – auch nicht immer notwendig.

Andere Standortfaktoren, wie niedrige Steuern, staatliche Investitionsfördermittel oder stabile politische Rahmenbedingungen sind nach Befragungen von Ernst&Young<sup>23</sup> für Unternehmen aus der Zulieferindustrie zwar von wichtiger, aber letztlich nicht entscheidender Bedeutung. Dominerender Faktor sind eindeutig die direkten Kosten.

#### **2.1.2.2 Zunehmende Globalisierung durch verbessertes Produktions-, Logistik- und Komplexitätsmanagement**

Globalisierung führt zu einem Prozess der Vernetzung von verschiedenen Regionen und Kulturen der Welt und ermöglicht damit einen weltübergreifenden Handel. Die regionalen Integrationsprozesse und die Bildung regionaler Wirtschaftsblöcke in Europa (EU), Nordamerika (NAFTA) und Asien (ASEAN) können hierbei als Vorstufen des Globalisierungsprozesses angesehen werden.

Globalisierung bedeutet weitestgehende Abschaffung von Handelshindernissen zwischen Volkswirtschaften und Regionen (z. B. im Rahmen der EU-Erweiterung) und eine Angleichung der unterschiedlichen Produkt- und Produktionsformen durch Standardisierung und Normung. Als Folge der Liberalisierung des Handels entstehen verstärkt Möglichkeiten, die Beschaffungs-, Produktions- und Absatzkosten nachhaltig zu senken. "*Global Sourcing*" bezeichnet die effiziente Nutzung der weltweiten Ressourcen von Material, Personal, Kapital und Energie. Kurz gesagt, die Welt wird zum Basar, wo umfassender Wettbewerb herrscht und Produzenten wie Konsumenten dort einkaufen können, wo es für sie am billigsten ist.

Die Globalisierung der Märkte wie die Individualisierung der Nachfrage führt zudem dazu, dass die Herstellungsverfahren immer komplexer wer-

---

<sup>23</sup> Vgl. Ernst&Young (2004a).



den und spezielle Produktionsmittel erfordern. Universalmaschinen werden wegen der hohen Rüstzeiten und zu geringer Produktivität zunehmend unrentabel und durch teure Spezialmaschinen ersetzt, die einen hohen Auslastungsgrad benötigen. Auf allen Produktionsstufen in der Automobilindustrie ist gegenwärtig eine weitere Konzentration und Verringerung der Fertigungstiefe, eine Verlängerung der Wertschöpfungskette und damit eine Vertiefung der Arbeitsteilung und Spezialisierung zu beobachten. Es kommt dabei zu einer immer größeren Spezialisierung der Mitglieder der Wertschöpfungskette. Wer diese Spezialisierung nicht leisten kann, scheidet aus.

Eine geringe Fertigungstiefe mit vielen Sub-Zulieferunternehmen erfordert insgesamt größere logistische Anstrengungen bei Herstellern und Betreibern. Der Trend zur Internationalisierung der Märkte wird diese Entwicklung noch verstärken. Die Anforderungen an die Entwicklungs- und Konstruktionsabteilungen wachsen mit steigender Produktionskomplexität und kürzeren Innovationszyklen nicht mehr linear, sondern progressiv.<sup>24</sup>

Zukunftssicherung durch permanentes Aufspüren von Kostensenkungspotenzialen ist mehr denn je für die Unternehmen der Automobilindustrie von existenzieller Bedeutung. Der immer größer werdende Kostendruck bei Entwicklung, Produktion und Vermarktung neuer Baureihen oder Modellvarianten verlangt die ständige Reduzierung der Prozesskosten. Um dieses Ziel zu erreichen, wird einerseits der Automatisierungsgrad in Produktion und Logistik erhöht und andererseits versucht, die Produktionsversorgung mit immer weniger Sicherheitsbeständen vor Ort zu gewährleisten.

Mit dem Ziel, die Lagerkosten auf ein Minimum zu begrenzen, lassen die Automobilhersteller heute bereits wichtige Teile und Baugruppen direkt *just-in-time* bzw. *just-in-sequence* an das Produktionsband liefern. Von den weniger kostenintensiven Artikeln wurden bisher zur Gewährleistung einer störungsfreien Produktionsversorgung die Bestände einer Schicht am Produktionsstandort gepuffert. Bei neuen Baureihen geht die Planung jedoch nur noch von einem Sicherheitsbestand einer halben Schicht aus. Die Erschließung dieser Potenziale wird nur durch den Einsatz von modernen Kommunikations- bzw. IT-Technologien ermöglicht.

Des Weiteren gewinnen Entwicklungszeiten, Flexibilität und Kundenorientierung zunehmend als Wettbewerbsparameter an Bedeutung. Ein

---

<sup>24</sup> Vgl. Becker H. (2001).

hoher Komplexitätsgrad steht diesen Erfolgsfaktoren allerdings entgegen. Dennoch sind viele Unternehmen der Automobilindustrie durch eine *hohe Komplexität ihres Produkt- und Angebotsprogramms* gekennzeichnet.

Die Ursachen dieses Komplexitätsgrades sind vor allem im Angebotsprogramm, aber auch in der internen Organisation des Wertschöpfungsprozesses zu suchen. Um höhere Marktanteile zu erzielen, werden die Produkte immer variantenreicher angeboten, um trotz kleiner Stückzahlen auch spezielle Kundenanforderungen abzudecken. Dies alles erhöht die Kosten und im Zweifelsfall auch die Verluste und vermindert der Tendenz nach die Wettbewerbsfähigkeit.

Eine starke Exportorientierung führt zu einer weiteren Komplexitätssteigerung, da länderspezifische Gesetze und Vorschriften zu erfüllen sind. Auch mangelnde interne Standardisierung und fehlende Entwicklungsabstimmung zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen erhöhen die Komplexität / Kosten und senken damit die Wettbewerbsfähigkeit. Denn ein zu hoher Komplexitätsgrad verursacht u.a. eine hohe Anzahl an Varianten, einen hohen internen Handlingaufwand und die Tendenz zu Fehlentscheidungen und Qualitätsmängeln. Aus diesem Grund zählt die Beherrschung von *Komplexitätsmanagement* zu den wichtigsten Kernaufgaben und Wettbewerbsfaktoren der Automobilindustrie.

Vor allem die japanischen und koreanischen Automobilhersteller haben auf diesem Feld in den letzten 20 Jahren erhebliche Fortschritte gemacht.

### **2.1.3 Aufholwettbewerb asiatischer OEMs bei Qualität / Performance / Styling**

Die japanischen OEMs überzeugen seit jeher durch die hohe Qualität und Zuverlässigkeit ihrer Produkte. Vor allem Toyota erreichte mithilfe des selbst entwickelten Toyota-Produktions-Systems (TPS) ein *Effizienz- und Qualitätsniveau*, an das europäische wie amerikanische Hersteller trotz großer Bemühungen bislang offensichtlich nicht heranreichen. Hyundai, der einzige noch selbstständige koreanische Hersteller, macht erhebliche Fortschritte und hat in den letzten Jahren etablierte deutsche Marken bei Qualität und Kundenzufriedenheit deutlich hinter sich gelassen.

In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass die japanischen Hersteller hohe Qualität und hohe Produktivität, die sie in ihren heimischen Produktionsstätten durch eine Verschlankung und Flexibilisierung der Produktionsprozesse erreichten, auch in ihren amerikanischen und europäischen

Werken durchsetzen konnten. In einem europaweiten Ranking<sup>25</sup> landeten alle vier untersuchten japanischen Produktionsstätten unter den Top Acht der insgesamt 44 begutachteten Fabriken.

- Nissan erreichte in seinem Micra-Werk in Sunderland (GB) eine Produktivität von 99 Fahrzeugen pro Arbeiter und damit zum zweiten Mal in Folge den ersten Platz in der europäischen Rangliste.
- Auch die anderen japanischen Werke – Toyota in Valenciennes (F) und Burnaston (GB), sowie Honda in Swindon (GB) – erreichten im Durchschnitt einen Wert in Höhe von 87,5 Fahrzeugen pro Mitarbeiter, der deutlich über dem europaweiten Durchschnitt von lediglich 61 Einheiten pro Mitarbeiter liegt.

Diese hohe Effizienz in der Produktion ist dabei zusätzlich mit einer sehr hohen Qualität und Zuverlässigkeit der Fahrzeuge verbunden, wie die regelmäßigen Spitzenplätze der japanischen Marken in Pannenstatistiken und Untersuchungen zur Kundenzufriedenheit zeigen (s. auch Tabelle 11).

Neben einer effizienten Produktion und qualitativ hochwertigen Fahrzeugen ist es für den Erfolg der japanischen Hersteller aber von entscheidender Bedeutung, dass sie ihre Produkte vor allem auch in punkto Design und Ausstattung an den europäischen Markt anpassen und dem Geschmack der hiesigen Kunden gerecht werden.

Während japanische Automodelle in Europa bislang nur für „Value for Money“ und Zuverlässigkeit standen, setzen die japanischen OEMs inzwischen verstärkt auf Emotionen und Design. Den japanischen Herstellern fehlt bislang das mehr emotional geprägte Markenimage, für das europäische Käufer bereit sind, höhere Preise in Kauf zu nehmen. Erst jetzt beginnen sie den Gedanken umzusetzen, dass wettbewerbsfähiges Design der Schlüssel zum Erfolg auf dem europäischen Markt ist und nicht nur hohe Qualität zu einem niedrigen Preis. Konsequentermaßen ergänzen daher Toyota, Nissan und Honda ihre Produktionsstätten in Europa mit eigenen R&D- und Design-Abteilungen, um verstärkt europäisch-geprägte Modelle auf den Markt bringen zu können (Tabelle 10). Auch der Einstieg von Toyota in die Formel 1 ist unter dem Aspekt des Aufbaus eines Markenimages zu werten.

---

<sup>25</sup> World Market Research Center: European Automotive Productivity Index (2003).

**Tabelle 10.** Japanische R&D-Center in Europa (Stand 2006)

Manufacturer	Company	Headquarters, Division Offices	Employees	Current Functions
UNITED KINGDOM				
1 Honda	Honda R&D Europe (UK) Ltd.	Swindon, UK	79	1,2,3,5,6,7
2 Nissan	Nissan Design Europe Ltd.	London, UK	60	4
GERMANY				
3 Honda	Honda R&D Europe Deutschland G.m.b.H.	Offenbach, Germany Gustavsburg,	82	3,4,6,8
4 Isuzu	Isuzu Motor Germany G.m.b.H.	Germany	138	1,2,5
5 Mazda	Mazda Motor Europe G.m.b.H.	Leverkusen, Germany	80	3,4,6,7,8
6 Mitsubishi	Mitsubishi Motors R&D Europe G.m.b.H.	Trebur, Germany	74	1,2,3,4,5,6
7 Toyota	Toyota Motor Sports Germany G.m.b.H.	Cologne, Germany	600	9
8 Subaru	Subaru Test & Development Center (STCE)	Ingelheim am Rhein, Germany	7	2,3
FRANCE				
9 Toyota	Toyota Europe Design Development S.A.R.L. (ED2)	Montpellier, France	35	4,5,6,7,8
UNITED KINGDOM				
BELGIUM				
10 Toyota	Toyota Motor Europe n.v./ s.a.	Zaventem, Belgium Burnaston, UK	370	2,3
UNITED KINGDOM				
SPAIN				
BELGIUM				
GERMANY				
11 Nissan	Nissan Technical Centre Europe Ltd.	Cranfield UK, Barcelona/Madrid, Spain, Brussels, Belgium, Bruhl, Germany	918	1,2,3,5

1. Technical support for procurement of parts for local production
2. Evaluation of parts;
3. Evaluation of vehicles;
4. Styling and general design
5. Parts design;
6. Vehicle design;
7. Prototype production;
8. Marketing research
9. Development of Formula 1 racing cars;

Quelle: JAMA

Vor allem Toyota hat im Zuge seiner Eroberungsstrategie des europäischen Marktes mittlerweile verstärkt auf eine „Europäisierung“ seiner Modelle gesetzt und bereits 2001 ein eigenes Design-Center für Europa in Nizza gegründet. Nissan ist diesem Beispiel 2003 durch Gründung eines „European Design Headquarter“ in Paddington (GB) mit heute 60 Design-Mitarbeitern gefolgt.

*"I am extremely careful about design in Europe, People form an opinion of the car at one glance, so we have got to get it right"* bestätigte Toyotas Europa-Vorstand Shuhei Toyoda diese Strategie<sup>26</sup>. So wurden Modelle Yaris, Corolla Kompaktwagen und Avensis Sedan bereits vollständig in Europa designed, produziert und äußerst erfolgreich auf den Markt gebracht.

#### **2.1.4 „First we take Manhattan, then we take Berlin!“ – Asiatische Marken auf dem Vormarsch**

Die japanischen Automobilhersteller strebten bereits seit den 70er Jahren danach, global auf allen großen Absatzmärkten vertreten zu sein. Zunächst waren sie auf den Absatzmärkten in den USA, danach in Westeuropa zunehmend erfolgreich. Nur durch die Ausdehnung ihrer Aktivitäten auf diese großen Volumenmärkte und durch Marktanteilsgewinne auf Kosten etablierter OEMs konnten sie ihre derzeitige Weltmarktposition erreichen.

In Nordamerika konnten die japanischen Hersteller ein kontinuierliches Wachstum erzielen und haben mit über 34% Marktanteil inzwischen eine sehr beachtliche Marktstellung erreicht. Diese Markteroberung ging voll zu Lasten der amerikanischen Produzenten. Trotz wachsendem amerikanischen Widerstand gegen weitere Marktanteilsverluste erreichten diese im Juli 2006 einen weiteren dramatischen Höhepunkt mit Verkaufseinbrüchen der US-Hersteller im deutlich zweistelligen Prozentbereich gegenüber Vorjahr und einem zeitweiligen Anstieg der japanischen Marktanteile auf 36,4% für diesen Monat.

Unübersehbar ist, dass nunmehr West- und Mitteleuropa zunehmend in den japanischen Fokus geraten, nachdem sie die NAFTA-Zone bereits erfolgreich erschlossen haben. In Europa taten sich die japanischen Hersteller bislang aus vielerlei Gründen erheblich schwerer und ihr Marktan-

---

<sup>26</sup> DET-News (2003-09-16.)

teil stagnierte während der Neunziger und zu Beginn dieses Jahrzehnts bei unter 12%.

Mittlerweile deutet allerdings einiges darauf hin, dass alle japanischen Hersteller nach der Überwindung der Krise auf ihrem Heimatmarkt auch in Europa ihre Marktstellung deutlich ausbauen wollen und eine Markteroberung vergleichbar mit der in den USA anstreben. An der Spitze der Bewegung steht eindeutig Toyota, das in den vergangenen Jahren trotz der allgemeinen Marktflaute beim Ausbau seines Europageschäftes erhebliche Fortschritte erzielen konnte. Aber auch Honda und Mazda verzeichnen inzwischen ebenfalls zweistellige Zuwachsraten auf dem europäischen Markt, wenngleich Mazda in 2005 einen Absatzrückgang erlitt. Nissan ist unangefochten die Nummer zwei unter den japanischen Herstellern in Europa, musste jedoch in den vergangenen beiden Jahren einen empfindlichen Rückgang der Verkäufe hinnehmen.

Die Markterfolge der japanischen Hersteller in Europa gehen dabei vollständig zu Lasten der etablierten europäischen Hersteller, da der Automobilmarkt in Westeuropa in den vergangenen Jahren rückläufig war. In diesen schwierigen Rahmenbedingungen mit stagnierenden Realeinkommen und zurückhaltendem Konsumverhalten der Verbraucher sehen die japanischen Hersteller offensichtlich sogar Vorteile für ihre Eroberungspolitik. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten gewinnen Kriterien wie Zuverlässigkeit, Qualität, geringe Reparaturanfälligkeit, die den japanischen Fahrzeugen immer wieder „testiert“ werden, erheblich an Bedeutung.

**Tabelle 11.** Top 10 in der Marken – und Qualitätsbewertung

<b>Marke</b>		<b>Qualität</b>	
<i>Modell</i>	<i>Durchschnittsplatz</i>	<i>Modell</i>	<i>Note</i>
1 Mercedes	1,25	1 Toyota Avensis	1,15
2 BMW	2,00	2 Toyota Yaris	1,18
3 Toyota	3,00	3 Mazda Premacy	1,23
4 Porsche	4,00	4 Toyota Corolla	1,25
5 Audi	4,50	5 Toyota RAV 4	1,25
6 VW	6,00	6 Mitsubishi Colt	1,26
7 Honda	7,75	7 BMW Mini	1,30
8 Peugeot	9,50	8 Mazda MX-5	1,31
9 Skoda	9,75	9 Honda Civic	1,36
10 Mazda	10,00	10 Mazda 626	1,35

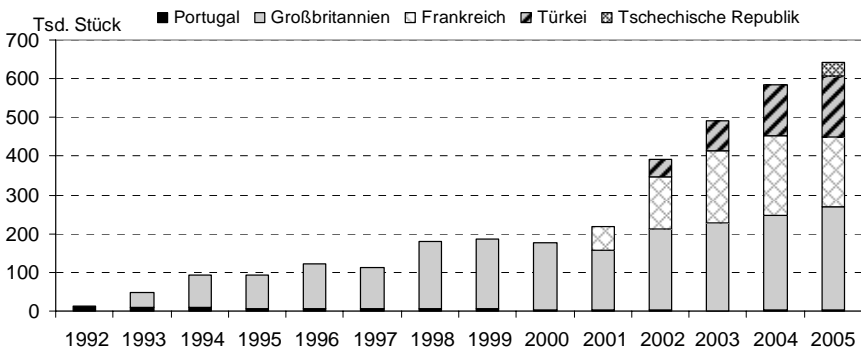
Nach ADAC-AutoMarxX. Stand: Februar 2005. Quelle: ADACmotorwelt,

Diese Attribute, kombiniert mit einer verstärkten Hinwendung der japanischen Hersteller zu europäischem Design, innovativen Antriebskonzepten und einem wachsenden Angebot an Dieselmotoren, schaffen ideale Voraussetzungen für weitere Marktanteilsgewinne. Als Bestätigung des Erfolgs japanischer Hersteller dient die aktuelle Auswertung der 43.000 Autofahrer-Beurteilungen der Qualität von gekauften Modellen (Tabelle 11), hier stammen 9 Modelle in der Top-10 Liste aus Japan.

Die Eroberung des europäischen Marktes durch japanische Hersteller erfolgt analog zum Vorgehen in den USA in zunehmendem Maße über eigene europäische Produktionsstätten. Vor allem Toyota baute seine Produktion in Europa stark aus – innerhalb von zehn Jahren von lediglich 12.000 Einheiten im Jahr 1992 auf rd. 775.000 in 2005 (unter Einschluss der Türkei, vgl. Abb. 27). Laut der Ankündigung des Toyota-Managers Tokuichi Uranishi in einem SZ-Interview<sup>27</sup> will Toyota in Europa bis zum Jahr 2010 mehr als 1,2 Millionen Autos und einen Marktanteil von sieben bis acht Prozent erreichen. Es wird ein Marktanteil angestrebt, der über dem Durchschnittswert liegt, den die europäischen Hersteller außerhalb ihrer Heimatländer halten.

Mittlerweile stellt Toyota deutlich mehr Fahrzeuge in Europa her, wie Nissan, die bereits in 1986 in Sunderland (UK) begonnen haben, Produktionskapazitäten aufzubauen.

**Abb. 27.** Toyota Pkw-Produktion in Europa



Quelle: Toyota

<sup>27</sup> Vgl. SZ (2005-03-21).

Während Mazda in Europa überhaupt keine Produktionsstätten hat und in den Neunziger Jahren eine Halbierung seines Marktanteils in Europa hinnehmen musste, konnte Honda zumindest in den vergangenen vier Jahren von seinem starken Ausbau der europäischen Produktion profitieren und seinen Marktanteil steigern.

Festzuhalten bleibt, dass die Zunahme der Fertigungsaktivitäten japanischer und zuletzt auch koreanischer Hersteller nicht eine Reaktion auf die gestiegene regionale Nachfrage ist, sondern einer bewussten Strategie folgte, um sich an die jeweiligen Marktbedingungen und unterschiedlichen Kundenanforderungen besser anzupassen und eine Steigerung des Marktanteils auf dem europäischen Automobilmarkt zu erreichen. Auch wenn davon bisher vor allem Hersteller wie Fiat oder Renault betroffen sind, so zeigen die Beispiele Opel und Volkswagen, deren Hauptabsatzmarkt Europa ist, dass die deutschen OEMs unter dieser Wettbewerbsverschärfung ebenfalls leiden. Diese setzen ihrerseits die anderen deutschen Wettbewerber unter Druck, sodass der Kettenwettbewerb seine volle Wirkung zeigt.

In Zukunft wird vor allem die erfolgreiche Kombination aus japanischer Qualität und Produktivität mit europäischem Design und sportlichem Image den europäischen Herstellern zunehmende Absatzprobleme bereiten. Aktuell machen die japanischen Konzerne noch vor allem den europäischen Massenherstellern wie Renault, PSA, Fiat, Opel, Ford und VW Konkurrenz. Es ist jedoch bereits beschlossene Sache, dass Toyota mit der Marke *Lexus* konzentriert auch in Europa in das Premium-Segment vorstoßen wird. Heute werden in Europa rund 30.000 Fahrzeuge dieser Marke verkauft, in den nächsten Jahren will Toyota den Verkauf verdreifachen. Das vom Toyota-Manager Tokuichi Uranishi gesetzte Ziel lautet 100.000 Stück!<sup>28</sup> In den USA feiert Toyota mit Lexus bereits seit Mitte der achtziger Jahre beachtliche Erfolge, mehr jedoch zu Lasten der amerikanischen denn der deutschen Anbieter BMW und DaimlerChrysler. Europa wurde bislang weitestgehend ausgespart, die Nagelprobe steht noch aus.

---

<sup>28</sup> Vgl. SZ (2005-03-21).



## 2.2 Hausgemachte Belastungsfaktoren

### 2.2.1 Ausufernde Modellpaletten

Gedämpfte Wachstumsaussichten auf den etablierten Volumenmärkten, das Vordringen der asiatischen Hersteller sowie stetig steigender Kostendruck haben bei allen Herstellern zu dem Zwang geführt, ihr „Wettbewerbsheiß“ in einer forcierten Differenzierung ihrer Modellpaletten zu suchen:

- Massenhersteller wie z.B. Volkswagen, PSA oder Toyota drängen in die Premium-Segmente.
- Premium-Anbieter wie Audi, BMW und DaimlerChrysler steigen in die Massenmärkte ein.
- Nischen-Anbieter wie Porsche betreten Neuland und andere Nischen mit Off-Road-Fahrzeugen.

Alle OEMs entwickelten sich somit mehr oder weniger zu „Full-line-Anbietern“, um mit einer umfassenden Modellpalette Altkunden an das erweiterte Konzernangebot zu binden und gleichzeitig neue Kunden von der Konkurrenz abzuwerben. Ausbau oder zumindest Sicherung des Konzern-Marktanteils ist das oberste strategische Ziel und das um jeden Preis.

Um das Ziel, eine umfassende Produktpalette im eigenen Haus zu haben, möglichst rasch zu erreichen, wurden erhebliche Akquisitionen vorgenommen. Mit Ausnahme von Toyota, Honda und Porsche gibt es heute in der gesamten Weltautomobilindustrie keinen einzigen Automobilkonzern mehr, der in der Vergangenheit nicht in Fusionen mit, Übernahmen von oder Beteiligungen an Fremdmarken involviert war. In der Regel waren diese zunächst mit hohen finanziellen und personellen Integrationskosten, später dann mit ebensolchen „Desintegrationskosten“ verbunden, wie z. B. bei BMW-Rover, DaimlerChrysler-Mitsubishi, GM-Fiat etc.

Offensichtlich haben die misslungenen Übernahmen einerseits eine abschreckende Wirkung, andererseits auch den Lernprozess innerhalb der Branche gefördert. An die Stelle von direkten Übernahmen von Marken und Wettbewerbern treten heute mehr und mehr Kooperationen in bestimmten Leistungssektoren, z.B. im Karosserie- oder Motorenbau, bzw. temporäre Produktionsverbünde. Oder man lässt Modelle komplett von Zulieferern entwickeln und produzieren, wie z.B. den BMW X-3 bei Magna Steyr (Österreich) und kauft damit gewissermaßen fertige Produkte von außen zu.

Den Gründen für misslungene Fusionen soll hier nicht nachgegangen werden, sie sind vielschichtig und entziehen sich hin und wieder einer rationalen Analyse. Interessanter sind die Gründe, weshalb solche Übernahmen überhaupt ins strategische Kalkül der betroffenen Unternehmen passten. Im Vordergrund stand dabei stets die Stärkung der strategischen Marktposition im Verdrängungswettbewerb. Daneben ging es um die Erzielung von Skaleneffekte in Produktion, Einkauf und Vertrieb, die zu erheblichen Kostensenkungen bzw. Ertragssteigerungen führen sollten.

Immer war dabei der *strategische Wettbewerbsvorteil einer Volumen-Strategie* im Fokus. Denn Größe erleichtert den Einsatz von Plattformen, die, bei Verwendung gleicher Bauteile in verschiedenen Fahrzeugen und auch bei verschiedenen Marken angewandt, eine deutliche Senkung der Entwicklungs- und Beschaffungskosten ermöglichen. Die kleinen Hersteller (z.B. Saab, Volvo, Jaguar) wiederum profitieren vom Know-how-Netzwerk und den Kostensynergien, die ein international agierender Automobilkonzern ihnen bieten kann. Keiner von ihnen hat alleine die nötige Substanz um unabhängig und effizient neue Materialien, anspruchsvolle Elektronik, komplexe Sicherheitssysteme oder konkurrenzfähige Fertigungsprozesse zu entwickeln und zu integrieren, die die Basis einer modernen Automobilproduktion bilden (siehe Punkt 2.1.2.2).

So entwickelte sich in der Weltautomobilindustrie seit Jahrzehnten eine sich gegenseitig beschleunigende Spirale von *Globalisierung* einerseits und *Konzentration* andererseits (Abb. 28). Nationale Konzerne (z. B. Fiat in Italien) gliederten kleinere inländische Marken (Alfa Romeo, Lancia, Maserati, Ferrari) ein, international agierende Konzerne übernahmen nationale Autohersteller (z. B. Ford / Jaguar, Volvo; GM / Saab) und nationale Unternehmen schlossen sich national (Hyundai / Kia; Peugeot / Citroën). oder grenzüberschreitend (VW / Audi, Skoda, Seat; Daimler / Chrysler; Renault / Nissan) zusammen. Die Zahl der rechtlich eigenständigen Automobilhersteller hat sich so im Zuge dieses Konzentrationsprozesses kontinuierlich verringert. Während 1960 noch 62 unabhängige Automobilhersteller weltweit existierten, sind es aktuell nur noch 12 (Abb. 28). Der Prozess der Verdrängung und Konzentration am Markt ist zwar mittlerweile weit fortgeschritten, aber immer noch nicht abgeschlossen. Die Frage, welche und wie viele Hersteller in Zukunft noch übrig bleiben werden, bzw. welche derzeit am besten aufgestellt sind wird, im Kapitel 4 ausführlich analysiert. Nach Ansicht des IWK wird bis zum Jahr 2015 die Anzahl der eigenständigen OEMs auf nur noch 7 bis 9 zurückgehen.

**Abb. 28.** Konzentration der Automobil-Hersteller 1970-2015

Abarth				
Alfa Romeo				
Alpin				
AMC				
Aston-Martin				
BLMC				
BMW	Alfa Romeo			
Chrysler	AMC			
Citroën	Aston-Martin			
Daimler-Benz	BL			
de Tomaso	BMW			
Fiat	Chrysler			
Ford	Daimler-Benz			
Fuji H.I.	de Tomaso			
GM	Fiat			
Honda	Ford	BMW		
Innocenti	Fuji H.I.	Chrysler		
Isuzu	GM	Daewoo		
Lamborghini	Honda	Daimler-Benz		
Lotus	Isuzu	Fiat		
Maserati	Lamborghini	Ford		
Mazda	Lotus	GM		
Mitsubishi	Mazda	Honda		
Nissan	Mitsubishi	Hyundai	BMW	
Peugeot	Nissan	Isuzu	Daimler-	
Porsche	PSA	Mitsubishi	Chrysler	
Prince	Porsche	Nissan	Ford	
Renault	Renault	PSA	Fiat	
Rolls-Royce	Rolls-Royce	Porsche	GM	
Saab	Saab	Renault	Honda	
Seat	Seat	Rolls-Royce	Hyundai/Kia	
Simca/Chrysler	Suzuki	Rover	Renault/Nissan	
Suzuki	Talbot/Matra	Suzuki	Porsche	
Toyota	Toyota	Toyota	PSA	
Volvo	Volvo	Volvo	Toyota	
VW	VW	VW	VW	
<b>Σ=36</b>	<b>Σ=30</b>	<b>Σ=21</b>	<b>Σ=12</b>	<b>Σ= ?<sup>29</sup></b>
1970	1980	1990	2005	2015

Quelle: Automobilproduktion, eigene Darstellung &amp; Prognose

<sup>29</sup> Siehe Kapitel 4.

Die *Anzahl der Marken* wird gleichwohl weiter zunehmen – und damit zwangsläufig auch der Verdrängungswettbewerb. Denn die Konzentrationswelle mit den vielen Übernahmen und Fusionen in der Vergangenheit bedeutete keineswegs einen entsprechenden Rückgang der Marken- und Modellvielfalt. Im Gegenteil, Ziel der übernehmenden Unternehmen war es ja gerade, ihre Sortimente mit möglichst vielen Marken anzureichern und ihr Markenportfolio auszuweiten. Die Folge davon ist, dass ein immer differenzierteres und größeres Angebot um eine immer schwächer wachsende Nachfrage kämpft.

Die Übernahme eines Herstellers diene in der Vergangenheit keineswegs dazu, die Produktionskapazitäten zur Fertigung der eigenen Marken zu kaufen oder stillzulegen, sondern um die Marktposition des eigenen Konzerns als Ganzes zu stärken. Die Marken des gekauften Unternehmens werden weiterhin produziert und in das Sortiment des „Fusionstreibers“ integriert.

Durch die Erhaltung eigenständiger Marken versuchen die OEMs die gesamte Marktnachfrage konzernintern möglichst vollständig abzudecken. Die eigenständige Positionierung der einzelnen Marke wird mitunter so weit getrieben, dass der Kunde beim Kauf eines Neuwagens oft gar nicht weiß, zu welchem Automobilkonzern seine Marke gehört und wie viel Gleichteile sich unter dem Blech seiner „Marke“ verbergen. Das kann auch durchaus im Interesse der OEMs liegen, da die Markentreue beim Autokauf einen entscheidenden Einfluss hat. Der Kunde hat bestimmte Vorstellungen und Erwartungen, die seiner Meinung nach von einer Marke erfüllt werden müssen. Dieser Aufbau eines eigenständigen Markenimages ist ein langwieriger Prozess, der viel Zeit und Geld kostet. Bei einer Übernahme will die Konzernmutter dieses „Asset“ natürlich nicht aufs Spiel setzen. Dass annähernd gleiche Produkte sich durchaus mit völlig unterschiedlichen Image- und Preisniveaus vermarkten lassen, zeigt die erfolgreiche Vermarktung des identischen Geländewagens Touareg durch Volkswagen und Cayenne durch Porsche.

Eine zusätzliche Drehung erhält die Wettbewerbsspirale dadurch, dass alle Hersteller inzwischen das unternehmerische Potenzial aufweisen, eigenständig neue Marktnischen zu kreieren und nicht mehr zwangsläufig auf den (risikoreichen) Zukauf von Fremd-Marken angewiesen sind. Alle OEMs sind emsig damit beschäftigt, unentwegt neue Nischen aufzuspüren und Modelle dafür zu entwickeln und einzuführen, um auf alle Kundenwünsche möglichst individuell eingehen zu können. Die Anzahl dieser sog. „Cross-over Modelle“ ist inzwischen unüberschaubar, wie z.B. viertürige Coupés, Geländewagen jeglicher Ausprägung oder Cabriolets etc. Außerdem versuchen alle Hersteller ein so genanntes „Full-line“-Angebot

aufzubauen, d.h. vom Kleinwagen über die Mittelklasse bis zur luxuriösen Oberklasse das gesamte Spektrum der Nachfrage mit möglichst vielen Modellen und Motorvarianten abzudecken.

Wie die Angebotsexplosion im Segment der luxuriösen Oberklasse (Bentley, Maybach, Phaeton, Rolls Royce) zeigt, führt dieses Angebotsverhalten angesichts eines limitierten Weltmarktes bei allen Herstellern zu ungeplant niedrigen Absatzzahlen, hohen Kosten und – in der Regel – zu Verlusten sowie dem Austausch der Vertriebsverantwortlichen.

### **2.2.2 Explodierende Entwicklungskosten, sinkende Deckungsbeiträge**

Die Automobilindustrie steht vor einem Wettbewerbsdilemma. Einerseits werden von allen OEMs – analog zu den Offensiven im Modellbereich – Produkt- und Prozessinnovationen aus Wettbewerbsgründen für unverzichtbar gehalten. Andererseits werden Innovationen immer „grenzwertiger“, d.h. kleine Fortschritte erfordern bereits hohe und progressiv steigende Investitionen / Aufwendungen. Anders ausgedrückt: Der technische Fortschritt wird mühsamer und kostspieliger.

Für Innovationen sind bereits seit Längerem vor allem die Zulieferer zuständig. Die Forderung der OEMs an die Zulieferer nach immer neuen Innovationen, und die Geschwindigkeit, mit der sie eingeführt werden, setzen alle beteiligten Unternehmen unter einen enormen Kostendruck. Denn es zeichnet sich ab, dass die Käufer, und nicht nur jene in den unteren Marktsegmenten, zunehmend weniger bereit (und in der Lage) sind, für ein Mehr an Komfort und Sicherheit zu bezahlen.

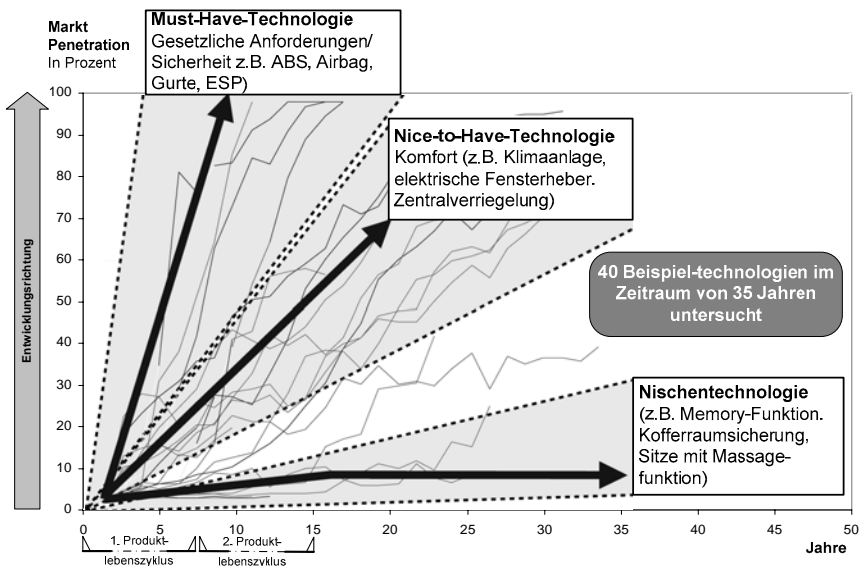
Die Kernfrage ist, warum OEMs angesichts der hohen Investitionen überhaupt neue Technologien und Innovationen einführen müssen? Wäre es strategisch nicht geschickter, darauf zu verzichten und die vorhandene Produktpalette durch optimierte Prozesse und einen restrukturierten Einkauf zu verbilligen, um sich so Vorteile am Markt zu verschaffen?

Hier zeigt sich erneut das Wettbewerbsdilemma der Hersteller. Tatsächlich könnte eine solch risikoaverse Strategie wegen der damit verbundenen Produktivitätssteigerung und Kosteneffizienz kurzfristig zu Preis- und Marktvorteilen führen. Doch die Gefahr ist groß, auf diese Weise wichtige technologische Entwicklungen zu versäumen, den Anschluss zu verpassen und damit den langfristigen Unternehmenserfolg aufs Spiel zu setzen.

Das Dilemma ist, dass sich in marktwirtschaftlichen Systemen kein Unternehmen – von Monopolisten einmal abgesehen – auf kompetitiven Märkten neuen Technologien und Markttendenzen entziehen darf. Und selbst aus Zwischenschritten auf dem Weg zu einer neuen Technologie gewinnen Unternehmen entscheidende Erfahrungen, die ihnen längerfristig helfen, Marktvorteile zu gewinnen.

Wie stark letztlich der Druck auf die Hersteller ist, bei bestimmten Innovationen um jeden Preis mitzuziehen, beweisen die Ergebnisse einer McKinsey-Studie<sup>30</sup> (Abb. 29). Danach haben bestimmte, stark nutzwertorientierte *Must-Have-Technologien* innerhalb kurzer Zeit einen sehr hohen Grad der Marktpenetration in allen Marktsegmenten erreicht. Sicherheitsysteme wie ABS, Airbags, ESP oder Gurtstraffer setzen sich auf Grund gesetzlicher Vorgaben oder entsprechender Kundenanforderungen innerhalb von nur einer Produktgeneration im Markt durch. Hochpreisige *Nice-to-Have-Technologien*, das sind vor allem Komforttechnologien wie Klimaanlage, Sitzheizung oder Zentralverriegelung, setzen sich anfangs zwar schnell in den oberen Marktsegmenten durch, benötigen jedoch rund zwei Produktlebenszyklen, um den Markt in der Tiefe zu durchdringen.

Abb. 29. Einführungsgeschwindigkeit von Innovationen



Quelle: HAWK-2015 (2004)

<sup>30</sup> Vgl. HAWK-2015 (2004).

Diese beiden Innovationskategorien beeinflussen Marktposition und Wettbewerbsfähigkeit der OEMs nachhaltig. Denn die Nachfrage nach beiden hängt ausschließlich von der Begeisterung ihrer Nutzer bzw. vom Anforderungsprofil eines kleinen Kundensegments ab. Dagegen ist der Einfluss von *Nischentechnologien* zu vernachlässigen. Auch Jahrzehnte nach ihrer Einführung erreicht beispielsweise die Memory-Funktion für elektrisch verstellbare Sitze einen geringen Verbreitungsgrad.

Welche Innovationen als „Must-Have“ oder „Nice-to-Have“ schnell Fuß fassen und die Unternehmen kollektiv unter Innovationsdruck setzen – darüber entscheiden, neben gesetzlichen Vorgaben, letztlich die Märkte. Indessen mehren sich Anzeichen, dass gewisse Schwellen der Belastbarkeit für die Kunden erreicht worden oder ziemlich nahe sind. Die deutschen Hersteller, die sich, gestützt auf eine äußerst kreative und technologisch leistungsfähige Zulieferindustrie im eigenen Lande, international stets als Innovationsvorreiter präsentiert haben, sind von einer solchen technologischen Gegenbewegung besonders betroffen. Sobald tatsächliche oder vermeintliche Produktinnovationen ihre hohen Kosten nicht mehr „am Markt verdienen“, geraten Produktmerkmale in den Vordergrund der Käufergunst, wie z. B. hohe Qualität und Zuverlässigkeit, die vom Wettbewerb zu niedrigeren Kosten angeboten werden können. Die deutsche Autoindustrie verliert damit einen wesentlichen Bestandteil ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit.

Ein Ausweg aus dem Dilemma zwischen

- wettbewerbsgetriebenem Zwang zu immer neuen technologischen Innovationen in den Bereichen Sicherheit und Komfort mit immer geringerem Grenznutzen für den Kunden einerseits

und

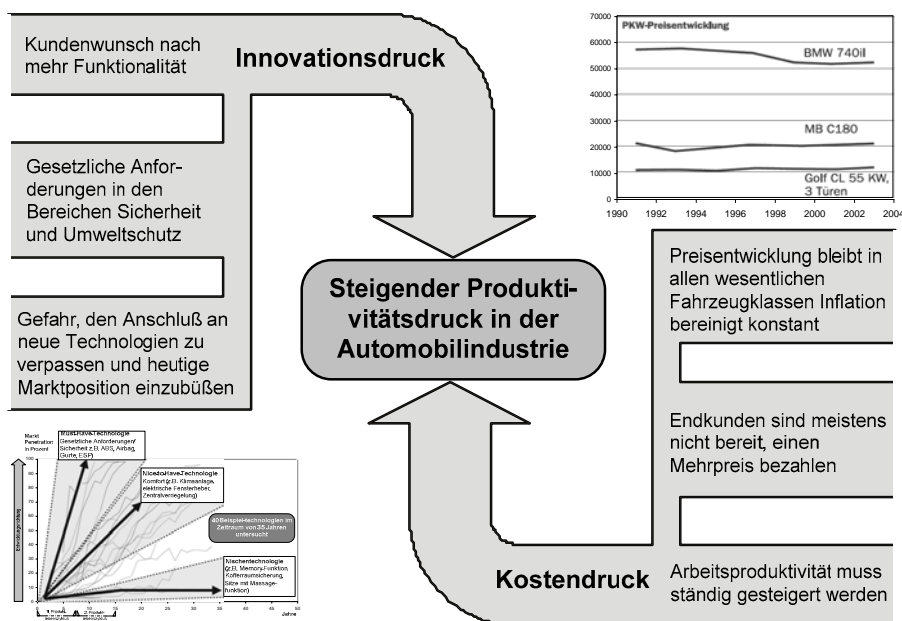
- progressivem Kostendruck für diese Innovationen andererseits

ist die Möglichkeit, die erhöhten Aufwendungen für wettbewerbsrelevante Innovationen an anderer Stelle der Wertschöpfungskette zu kompensieren. Dazu reicht es nicht aus, an einigen partiellen Stellschrauben der Wertschöpfungskette zu drehen. Eine umfassende Neuorientierung des Unternehmens ist erforderlich.

In der Vergangenheit war operative Exzellenz, die sich beispielsweise in hoher Mitarbeiterproduktivität oder hervorragender Lieferqualität zeigt, der entscheidende Wettbewerbsfaktor, der zu profitablen Wachstum führte. Diese operative Leistungsfähigkeit muss auch in Zukunft weiter verbessert werden. Sie ist Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Teilnahme

am Wettbewerb, doch allein nicht mehr ausreichend. Vielmehr ist auch eine strukturelle Veränderung der Wertschöpfungskette notwendig. Nur so lassen sich die notwendigen Synergien freisetzen, die angesichts eingengerter Wettbewerbsspielräume trotzdem Investitionen in Innovationen ermöglichen.

**Abb. 30.** Produktivitätszange



Quelle: HAWK-2015 (2004)

Dies ist entscheidend, denn neue Technologien sind nicht nur Wettbewerbstreiber, sondern auch Treiber für signifikante Produktivitätssteigerungen. Sie führen zu Prozessoptimierungen, die unmittelbar Kostenvorteile schaffen. Insbesondere lösen sie strukturelle Veränderungen in der gesamten Industrie aus. Die funktional getriebene Wertschöpfungskette entwickelt sich zu einer vom Know-how bestimmten Wertschöpfungsarchitektur. Die zu erwartenden Synergieeffekte ermöglichen Produktivitätsvorteile von bis zu 20 Prozent. Diese neuen, aus den Innovationen gewonnenen Synergien brechen die bisherigen Grenzen der nach Fahrzeugmodulen geordneten Wertschöpfungskette auf, Elektronik und Software gewinnen verstärkt an Bedeutung. Traditionelle Wettbewerbsvorteile schwinden und



machen den Auf- und Ausbau neuer Kompetenzen erforderlich. Damit steht der Automobilsektor nach Auffassung von Experten vor einer weiteren umwälzenden Neuerung, der *Innovationsrevolution*.<sup>31</sup> Innovationen werden sich aufgrund progressiver Kosten in Zukunft nur noch die big player der Branche – Hersteller wie Zulieferer – leisten können. Die Konzentration erhält dadurch zusätzlichen Auftrieb.

### **2.2.3 Fehlende Modell-Flexibilität und sinkende Kapazitätsauslastung**

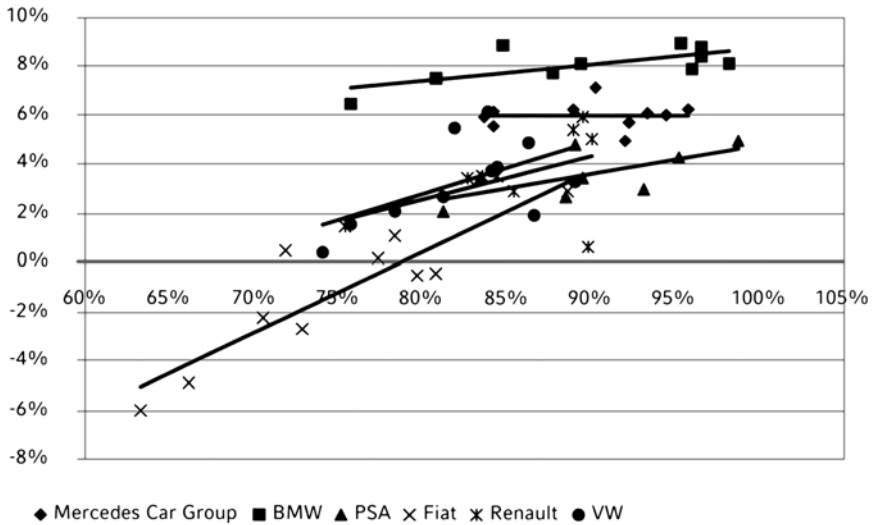
Die Automobilindustrie ist bekanntlich sehr kapitalintensiv, denn Presswerke, vollautomatisierter Rohbau, Lackierstraßen etc. erfordern hohe Investitionen. Darum ist die Rentabilität eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Automobilhersteller. Um eine risikoadäquate Rentabilität zu erzielen, müssen die Fertigungskapazitäten im Durchschnitt auf hohem Niveau ausgelastet sein. Damit diese Bedingungen auch in Zeiten hoher Nachfragefluktuationen während des gesamten Lebenszyklus der Produkte und bei hoher Marktvolatilität erfüllt werden können, steigt bei den Automobilherstellern der Bedarf nach flexiblen Produktionsmöglichkeiten und Werken.

Daraus ergibt sich für die Produktplanung ein *Zielkonflikt zwischen Effizienz und Flexibilität*. Höhere Flexibilität wird dann häufig auf Kosten der Effizienz erkaufte. Längere Durchlaufzeiten, eine geringere Systemverfügbarkeit, höhere Investitionen etc. sind unvermeidbar. Eine effiziente Produktionsstruktur mit hohen variablen und geringen Fixkosten hat eine stetige und hohe Kapazitätsnutzung zur Grundlage. Umso höher sind dann auch in der Regel die operativen Margen, wie ein Vergleich verschiedener europäischer Hersteller zeigt (Abb. 31). Beispielsweise haben BMW und DaimlerChrysler eine stabile operative Marge und die geringsten Schwankungen bei der Kapazitätsauslastung. Die Kapazitätsauslastung von FIAT, Renault und Volkswagen sind signifikant geringer als bei PSA.

---

<sup>31</sup> Vgl. HAWK-2015 (2004).

**Abb. 31.** Operative Marge zur Kapazitätsauslastung europäischer Hersteller 2000-2006 (Prognose nach WestLB)



Quelle: WestLB (2004b)

*Flexibilität* ist die dabei die Fähigkeit, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Aus der gerade beschriebenen Situation kann geschlossen werden, dass in Zukunft ein Mindestmaß an Flexibilität, auch für die Massenproduzenten, unerlässlich sein wird und weiter an Bedeutung gewinnen wird.

Die Produzenten müssen dabei je nach Marktpositionierung unterschiedliche Fertigungskonzepte anwenden, wenn sie auf Nachfrageschwankungen optimal reagieren wollen. In der Regel ist zum Beispiel ein Automobil der Mittelklasse Nachfrageschwankungen und Volumenänderungen stärker ausgesetzt als ein Automobil der Luxusklasse. Grundsätzlich gilt, je geringer die Produktionsflexibilität, desto größer ist der Kostenaufwand zum Ausgleich von Volumenschwankungen.

Wettbewerbsrelevant ist also die Frage, wie gut ein OEM die Produktionsstruktur seiner Werke an eine fluktuierende Nachfrage anpassen kann. Hier gibt es signifikante Unterschiede von Hersteller zu Hersteller. Untersuchungen der WestLB<sup>32</sup> zeigen, dass beispielsweise Volkswagen langsa-

<sup>32</sup> Vgl. WestLB (2004b).

mer auf Volumenänderungen reagieren kann als Renault. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass VW den Polo primär in einem einzigen Werk in Pamplona herstellt, obwohl ein zusätzliches Werk in Bratislava zur Verfügung stehen würde, in dem sowohl Seat Ibiza als auch Polo produziert werden könnten. Allerdings ist dieses Werk ungeeignet, weil es nicht in der Lage ist, Fluktuationen während eines Produktzyklus zu kompensieren. Zum direkten Vergleich kann der Renault Clio herangezogen werden. Auch dieses Modell wird in zwei Werken produziert. Allerdings kann die hohe Substitutionselastizität die Fluktuationen kompensieren. Dies erklärt die höhere Flexibilität von Renault zu VW.

Ein wesentlicher interner Wettbewerbsfaktor für die OEMs ist also ihre selbst verantwortete, d. h. *strukturelle Flexibilität* bezüglich Produktvariationen und Mengenanpassung. Damit die Automobilproduzenten flexibler produzieren können, ist entscheidend, wie die individuellen Produktionskonzepte pro Werk im gesamten Produktionsnetzwerk des Konzerns eingebunden sind. Je Baureihen-flexibler die Werke ausgelegt sind, desto höher ist die Fähigkeit, eine kostengünstige Auslastung der Fertigungseinrichtungen darzustellen, desto größer ist damit auch ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit.

#### **2.2.4 Verdrängungswettbewerb/Überkapazitäten/Margendruck**

Grundsätzlich hängt die Ertragslage der Automobilhersteller von zwei wesentlichen Faktoren ab, einerseits von einer attraktiven Produkt- und Modellpalette, weil das Angebot von Automobilen immer noch Kerngeschäft und Grundlage des Erfolgs bildet. Und andererseits davon, wie flexibel und effizient das Produkt hergestellt und verkauft werden kann. Beide Faktoren werden vom OEM selbst bestimmt, sind also eigenverantwortet – nicht exogen vorgegeben.

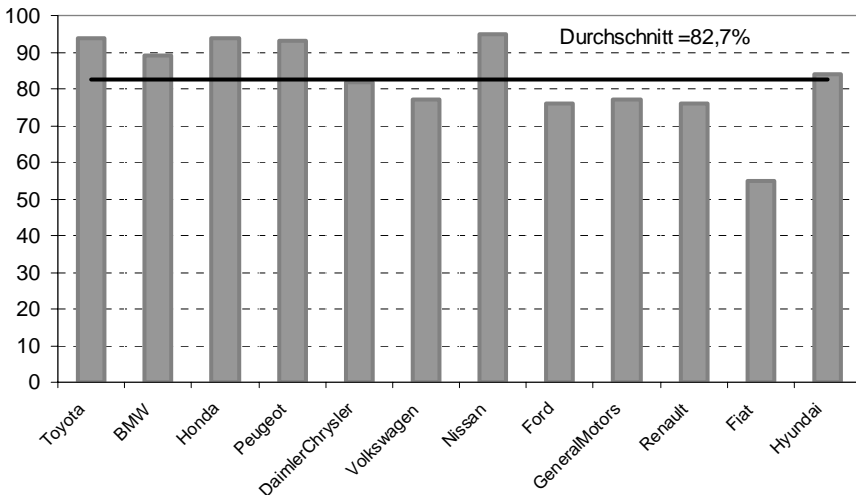
Um hohe Gewinne zu generieren, ist eine effiziente Produktion eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung. Die Attraktivität des Produktes ist entscheidend, nicht wie kostengünstig es produziert wird; eine Tatsache, die nicht der Philosophie aller OEMs entspricht.

Da Profitabilität und Produktivität in der Automobilbranche einen starken, statistisch belegten Zusammenhang aufweisen, ist das Ziel aller Automobilhersteller, eine hohe und konstante Kapazitätsauslastung mit möglichst niedrigem Kapitaleinsatz je Produkteinheit zu erreichen. Eine optimale Ertragslage ist bei strukturellen Überkapazitäten bzw. – anders ge-

wendet – bei struktureller Unterauslastung der Kapazitäten nicht zu erreichen. Aus diesem Grunde müssen Produkt- und Programmplanung bei neuen Modellen optimal auf die gesamte Laufzeit des Modells ausgerichtet sowie perfekt auf die entsprechende Produktionsstrategie abgestimmt werden. Eine Kapazitätsplanung, die sich ausschließlich an den hohen Anfangserfolgen eines Modells ausrichtet, würde in der Folgezeit erhebliche Kosten der Unterauslastung nach sich ziehen.

Wie bereits erwähnt wurde, besteht ein starker Zusammenhang zwischen Kapazitätsauslastung und operativer Gewinnmarge. Unter anderem konnte in einer Studie<sup>33</sup> der WestLB gezeigt werden, dass eine Veränderung der Kapazitätsnutzung stärkere Wirkungen auf den operativen Gewinn der Massenhersteller hat, als dies bei den Produzenten des Premium-Segments der Fall ist.

**Abb. 32.** Kapazitätsauslastung der größten Automobilkonzerne 2005, in %



Quellen: PWC, WestLB, eigene Berechnungen und Darstellung

Es dürfte kaum umstritten sein, dass zwischen Gewinnmarge und optimalem Auslastungsgrad ein enger Zusammenhang besteht. Unterstellt man

<sup>33</sup> Vgl. WestLB (2004b).

ein Betriebsoptimum von ca. 95%, so dürften nach Berechnungen von Experten in 2005 nur wenige OEMs den optimalen Auslastungsgrad erreicht (Abb. 32). Danach lag der durchschnittliche Kapazitätsauslastungsgrad der größten Autohersteller etwa bei rd. 83%, was jedoch im Durchschnitt eine Steigerung innerhalb der letzten Jahre bedeutet. Die teilweise sehr niedrige Auslastung der Kapazitäten spiegelt zum Großteil die schwierige Ertragslage der einzelnen Hersteller wider.

### **2.2.5 Operative Verluste in den Kern-Segmenten der „produktiven“ Wertschöpfungskette / Managementfehler**

Unter dem Druck des globalen Verdrängungswettbewerbs und sinkender Gewinnmargen auf den großen Automobilmärkten hat sich bei den OEMs immer mehr die Erkenntnis durchgesetzt, dass mit der bloßen Produktion von Automobilen in Zukunft an den etablierten Industriestandorten die erforderlichen Renditen nicht oder kaum mehr zu erwirtschaften sind. Das gilt für Hersteller wie für ähnlich strukturierte Zulieferkonzerne gleichermaßen. Aus dieser Not wurde dann eine Tugend gemacht, in dem der Schwerpunkt in der Kernkompetenz von allen Herstellern gleitend von produzierenden Tätigkeiten hin zu Branding und Markenführung und vor allem „Downstream“-Dienstleistungen rund ums Automobil, wie den Finanzierungs- und Leasinggeschäften verlagert wurde.

Unabhängig von der Frage, ob sich die Hersteller aus der eigentlichen Automobilproduktion grundsätzlich zurückziehen und ihre Fertigungstiefe weiter abbauen, werden sie in Zukunft verstärkt ihre Aktivitäten auf anderen lukrativeren Geschäftsfeldern ausbauen müssen, um ihre Renditen halbwegs zu halten. Im Blickpunkt steht dabei eine stärkere Partizipation am Folgegeschäft, da der Gewinnanteil aus dem Neuwagengeschäft erheblich niedriger liegt (Abb. 33). Die OEMs werden ihre Aktivitäten voraussichtlich hauptsächlich in folgenden Bereichen ausweiten:

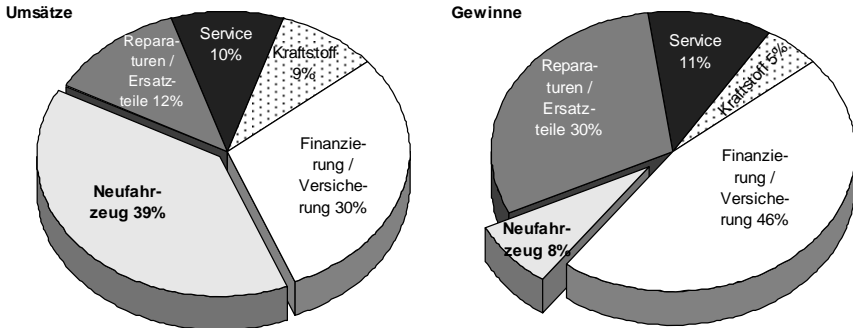
- Neu- und Gebrauchtwagenhandel
- Leasing / Flottenmanagement
- Finanzierung u. Kfz-Versicherung
- Maintenance und Zubehör
- Mietwagengeschäft.

Eine Reihe von Massenherstellern, wie z.B. GM, Ford und Volkswagen, beziehen ihre Gewinne bereits heute zum Großteil nicht mehr aus der Produktion von Automobilen, sondern aus der Finanzsparte. Als sehr ertragreich haben sich in der Vergangenheit das Flottenmanagement und das Leasinggeschäft für die Hersteller entwickelt. Diese Bereiche werden sie in der Zukunft verstärkt ausbauen, da sie dort weitaus höhere Margen erzielen können als in der eigentlichen Fahrzeugherstellung.

Auch im Finanzierungs- und Versicherungsbereich werden die Hersteller ihre Aktivitäten ausweiten und mit ihren konzerneigenen Banken verstärkt Finanzdienstleistungen und Versicherungen rund um das Produkt Auto anbieten.

Während die Produktion des Neufahrzeugs für 39 Prozent des Umsatzes verantwortlich ist, aber nur noch mit 8 Prozent zum Gewinn des Herstellers beiträgt, ist der Anteil der Finanzierungs- und Versicherungsgeschäfte am Gewinn (46 Prozent) deutlich höher als am Umsatz (30 Prozent).

**Abb. 33.** Umsatz- und Gewinn-Anteile im Lebenszyklus eines Automobils



Quelle: Booz Allen Hamilton

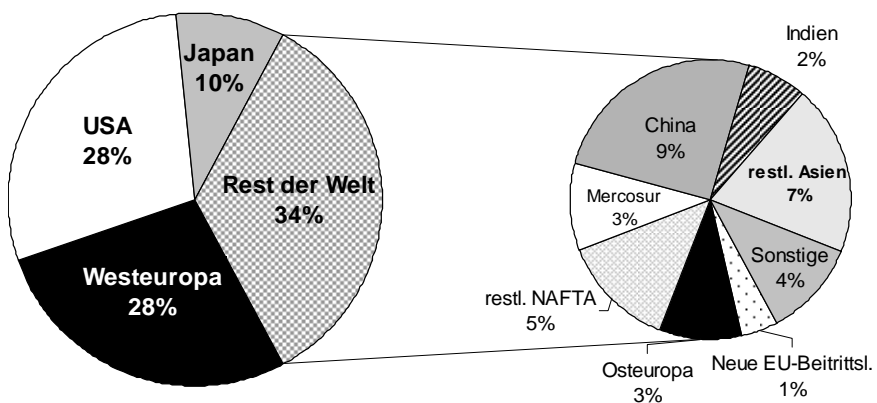
Indessen ist zu erwarten, dass dieses Ausweichmanöver der OEMs auf „leichter zu beackernde Ertragsfelder“ nur eine vorübergehende Entlastung bringen kann. Auch hier wird der Wettbewerb früher oder später die Margen schmelzen lassen.

### 3 Globale Mega-Trends bis 2015: Verschärfter Ausleseprozess

#### 3.1 OECD-Volumenmärkte: In der Sättigung

Im Jahr 2005 wurden weltweit rund 61 Millionen Kraftfahrzeuge (Personenkraftwagen und Nutzfahrzeugen) neu zugelassen, rund 3,4 Prozent mehr als im Jahr zuvor. Der Hauptabsatzmarkt war dabei weiterhin die Triade, bestehend aus den USA mit 17,4 Mio. (28 %), Westeuropa mit 16,8 Mio. (28%) und Japan mit 5,8 Mio. (10%) verkauften Neufahrzeugen. Der Rest entfiel hauptsächlich auf Asien (18%), allen voran China (9%).

**Abb. 34.** Regionale Nachfragestruktur 2005



Quelle: VDA, eigene Darstellung

Die Absatzsteigerung lag 2005 bei den *Nutzfahrzeugen* (+6%) deutlich höher als bei den *Pkw* (+3%), wobei das Wachstum im vergangenen Jahr in erster Linie in China (+16%) und in den Mercosur-Staaten (+12%) stattfand und damit außerhalb der Triade. Dort (USA, Westeuropa, Japan) lag zwar mit über zwei Dritteln aller weltweit verkauften Fahrzeuge weiterhin der Absatzschwerpunkt für die Automobilhersteller, die Märkte selbst lassen jedoch seit mehreren Jahren zunehmende Sättigungstendenzen erkennen. Mit konjunkturellen, also vorübergehenden Faktoren alleine – Ende der New Economy, Schock vom 11. September 2001 etc. – lässt sich dieses Phänomen nicht erklären, hier müssen andere Kräfte am Werk sein.

Fakt ist, dass die Neuzulassungen seit den neunziger Jahren in der Triade deutlich langsamer ansteigen als in den Jahrzehnten davor. Seit Beginn des neuen Jahrtausends sind sie in den USA und Westeuropa sogar rückläufig, ebenso in Japan, obwohl dieses Land zuvor eine zehnjährige Wirtschaftskrise durchlaufen hat mit entsprechend aufgestautem Nachholbedarf. Daran gemessen ist die leicht positive Markttendenz der letzten Jahre in diesem Land erschreckend schwach.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die hoch entwickelten Volumenmärkte der Welt zu Beginn des 21. Jahrhunderts voll gesättigt sind. Für die Hersteller ist dies eine völlig neue Situation.

**Tabelle 12.** Durchschnittliche Veränderung der Neuzulassungen in der Triade, p.a.

	1980-1989	1990-1999	2000-2005
USA	3,19%	1,89%	-0,40%
Westeuropa	3,50%	1,47%	-0,20%
Japan	4,24%	-1,93%	-0,37%

Quelle: VDA, eigene Berechnungen

Bei dieser Stagnation wird es allem Anschein nach auch bleiben. Die Zeiten stetig wachsender Absatzzahlen sind auf den traditionellen Absatzmärkten der Automobilindustrie offensichtlich vorbei:

- In der Triade ging die Anzahl der verkauften Kraftfahrzeuge in den Jahren 2000 bis 2005 um durchschnittlich gut 0,3 Prozent zurück. Die Tatsache, dass der Absatz rückläufig war, obwohl die Hersteller mit enormen Kaufanreizen, Preisnachlässen und einer Vielzahl neuer Modellva-



rianten zunächst in USA, dann zunehmend auch in Europa versuchten, die Nachfrage anzukurbeln, verdeutlicht den Wandel und die Schwierigkeiten im Umfeld und den wachsenden Wettbewerbsdruck der Automobilhersteller auf ihren wichtigsten Absatzmärkten.

- Der Konkurrenzkampf der OEMs um Marktanteile (Sicherung des eigenen oder Eroberung von neuen) wird sich in Zukunft voraussichtlich noch verstärken, denn mit einem langfristigen, d. h. trendmäßigen Anstieg der Neuzulassungen in der Triade wird auch von Automobilexperten nicht mehr gerechnet. Dazu der Prof. Gottschalk (VDA) auf der Neujahrespressekonferenz 2005: „Unsere steigenden Marktanteile werden wir im Verdrängungswettbewerb erkämpfen müssen, und zwar mit Produktvorteilen statt mit hohen Rabatten“.<sup>34</sup>
- Später, bei besserer Konjunktur, bricht dieser Ersatzbedarf sich dann Bahn und mündet in kräftige Erholungsphasen. Kurzfristig, d. h. konjunkturell wird dies in Zukunft in dem ein oder anderen Jahr durchaus positiver aussehen, nämlich dann, wenn zuvor aufgrund einer schlechten Wirtschaftslage die Verbraucher sich mit Neuanschaffungen zurückgehalten und notwendige Ersatzbeschaffungen aufgeschoben haben.
- Allerdings wartet die deutsche Automobilindustrie darauf bereits seit 5 Jahren, bislang ohne Erfolg. Getragen rein vom Ersatzbedarf, ist ein solcher konjunktureller Kaufschub für den deutschen Automobilmarkt ab Ende 2005/2006 ff. durchaus wahrscheinlich. Dies ändert aber nichts an der grundsätzlichen Aussage, dass langfristig keine großen Bestandszuwächse mehr zu erwarten sind, weder in Deutschland, Westeuropa, USA noch in Japan. Kurzfristige konjunkturelle Erholungsphasen dienen nicht als Dementi für die langfristigen, trendmäßigen Sättigungserscheinungen.

Die Gründe für die trendmäßige Stagnation auf den traditionellen Volumenmärkten sind einleuchtend. Angesichts

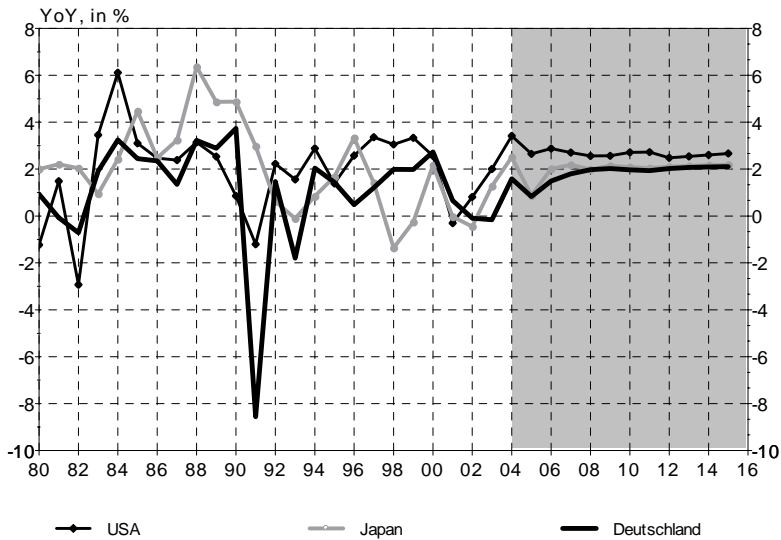
- weitgehend stagnierenden Realeinkommens in den hoch entwickelten westlichen Industriestaaten der Triade in den nächsten 10-15 Jahren<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> VDA (2005-01-27), S. 1.

<sup>35</sup> Siehe dazu die Studie des IWK (2003) „Evaluierung des weltwirtschaftlichen Strukturwandels und der sich daraus ableitbaren wirtschaftlichen Wachstumspotenziale“.

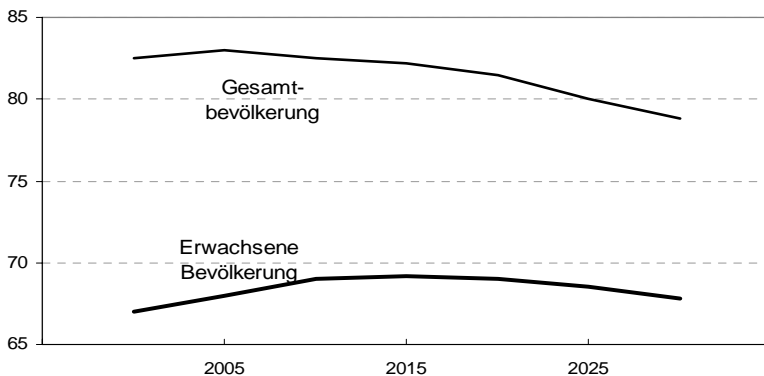
**Abb. 35.** Wachstum des verfügbaren Realeinkommens



Quelle: FERI, eigene Darstellung

- stagnierender bzw. allmählich schrumpfender Bevölkerung sowie deren fortschreitender Alterung in der entwickelten Welt<sup>36</sup>

**Abb. 36.** Szenarien der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland, Mio. Einwohner

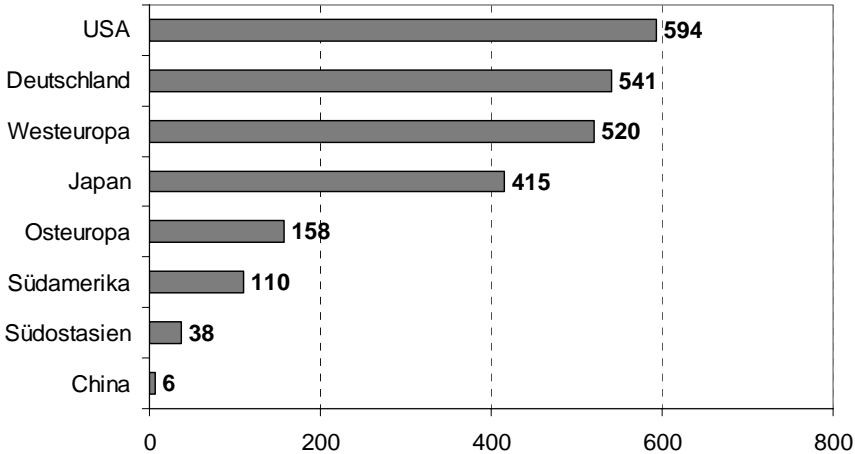


Quelle: Shell; Szenario: Tradition

<sup>36</sup> Vgl. Shell (2004), S. 18.

- des bereits erreichten hohen Motorisierungsgrades der Bevölkerung in den OECD Staaten

**Abb. 37.** Pkw-Dichten nach Weltregionen



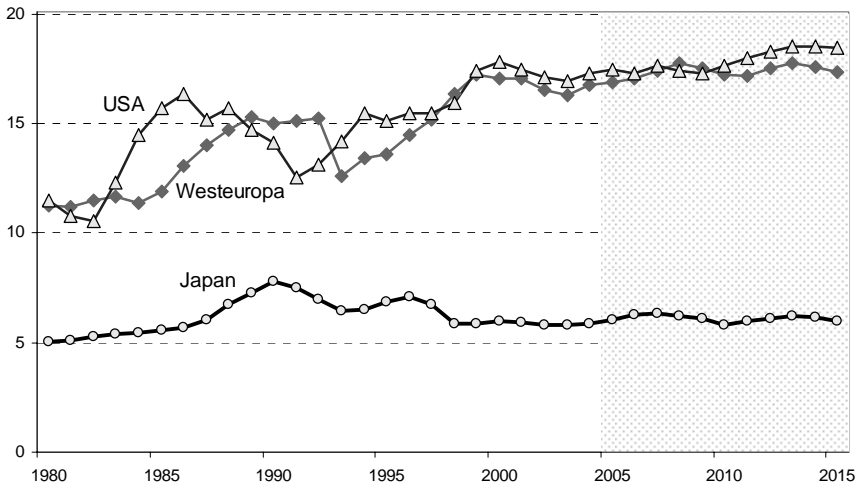
Quelle: VDA, eigene Darstellung

kommt das Wachstum der Pkw-Bestände in allen Industriestaaten im Verlauf der nächsten 10 Jahre zum Stillstand<sup>37</sup>, werden Neuzulassungen, Produktion und Beschäftigung in der Branche – revolutionäre technische Innovationen außer Acht gelassen, die den Welt-Pkw-Bestand über Nacht obsolet und damit erneuerungsbedürftig werden ließen – mehr und mehr ausschließlich vom Ersatzbedarf getragen. Angesichts der zunehmenden Lebensdauer der Fahrzeuge (Qualitätsfortschritt, abnehmende Fahrleistung, Einschränkung der Nutzung in Ballungsgebieten etc.) schiebt dieser sich immer weiter hinaus.

Damit zeichnet sich auf den traditionellen Volumenmärkten für die Welt-Automobilindustrie eine fortschreitende Annäherung an eine *Sättigungsgrenze* ab, in der Marktanteilsgewinne eines Herstellers nur auf Kosten der Übrigen erfolgen können, d.h. hart erkämpft werden müssen (Abb. 38).

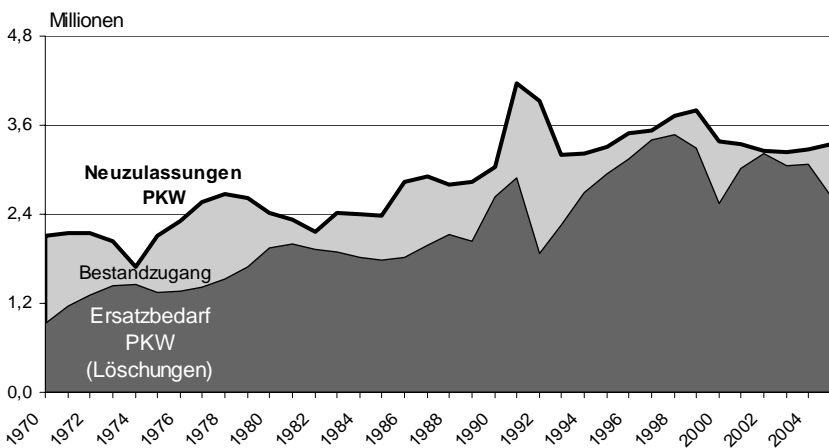
<sup>37</sup> Beispiel Deutschland, vgl. Shell (2004), S. 31.

**Abb. 38.** Prognose der Neuzulassungen in der Triade bis 2015, in Mio.



Quelle: VDA, eigene Prognose und Darstellung

**Abb. 39.** Pkw-Neuzulassungen in Deutschland nach Bestandszugang und Ersatzbedarf



Quelle: VDA, eigene Darstellung

Auch in Deutschland sinken im längerfristigen Trend die Zuwachsraten beim Bestand an Kraftfahrzeugen (Abb. 39) aufgrund des bereits erreichten hohen Niveaus. Der überwiegende Teil der verkauften Neufahrzeuge in Deutschland dient lediglich dem Ersatz von Altfahrzeugen. In Deutschland rechnet Shell daher ab 2010 mit trendmäßig sinkenden Neuzulassungen.<sup>38</sup>

### **3.2 Wachstums-Champions der Zukunft: BRIC-Staaten**

In der Vergangenheit war die Weltwirtschaft geprägt von tief greifenden wirtschaftlichen Strukturveränderungen und geopolitischen Machtwechseln. Dazu zählen beispielsweise der wirtschaftliche Aufstieg der Vereinigten Staaten im zwanzigsten Jahrhundert, das Wirtschaftswunder in Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg und der rasche Anstieg zur mächtigsten Exportnation, die rasante Mutation Japans vom Agrarstaat zur Industriemacht ebenso wie der Zusammenbruch des Sozialismus im Ostblock sowie der temporäre Machtverlust Russlands Ende der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts.

In den kommenden Jahrzehnten werden ähnliche weltwirtschaftliche Umbrüche von den so genannten *BRIC-Staaten* ausgehen: *Brasilien, Russland, Indien und China*. Das Gravitationszentrum der weltwirtschaftlichen Wachstumsdynamik wird sich eindeutig nach Asien, Osteuropa und teilweise nach Lateinamerika verlagern, während die USA, vor allem aber Europa allmählich ihre alleinige weltwirtschaftliche Führungsrolle abgeben müssen.

Das 21. Jahrhundert wird damit zum asiatischen Zeitalter. Nach allen vorliegenden Erkenntnissen wird die Entwicklung der Weltwirtschaft durch ein rasches Vordringen Chinas und Indiens auf den Märkten für Industriegüter ebenso wie durch einen schnellen Aufholprozess – vor allem Chinas – auf den Welt-Finanzmärkten geprägt sein. Brauchte Japan noch zwei Generationen, um sich vom Agrarstaat zum Industriestaat zu wandeln, so scheint der asiatische Subkontinent dies in einem zu schaffen.

Ähnliche Entwicklungen vollziehen sich in den MOE-Staaten, allerdings gemessen an deren volkswirtschaftlichem Potenzial mit bescheidenerem weltwirtschaftlichem Gewicht. Russland und Brasilien könnten zu den

---

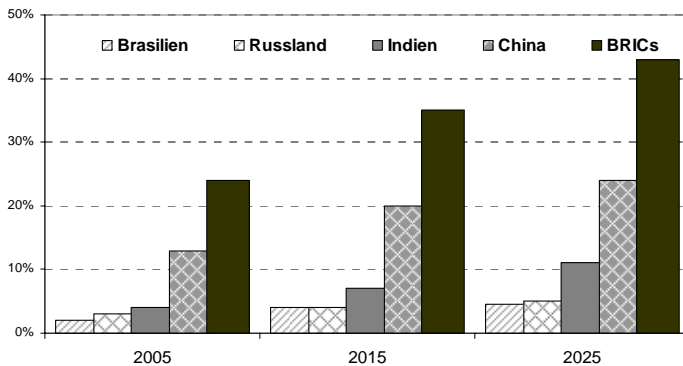
<sup>38</sup> Vgl. Shell (2004), S. 31.

*Rohstofflieferanten* der Weltwirtschaft avancieren, China und Indien zu *Güterproduzenten*.

Die Trendwachstumsrate der Weltwirtschaft wird im Durchschnitt, getrieben durch das ungeheure Nachholpotenzial und die Wachstumsdynamik dieser neuen Industriestaaten, sogar auf über vier Prozent und damit über den langjährigen Durchschnitt von 3,7 Prozent angehoben.

Sollten zusätzlich noch wirksame Reformen in Europa, Japan oder Russland wie in sonstigen Schwellenländern zur Entfesselung der Marktkräfte und zunehmender Produktivität führen, könnte das Wachstum der Weltwirtschaft sogar noch deutlich höher ausfallen. Ein Grund für weltweiten Wachstumspessimismus besteht jedenfalls nicht.

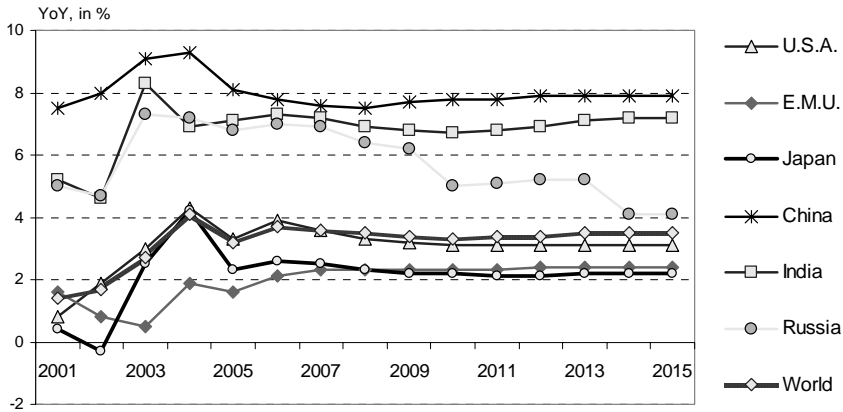
**Abb. 40.** Beitrag der BRIC-Staaten zum globalen Wachstum, in %



Quelle: Goldman Sachs BRICs-Modellprojektionen

Der Anteil der BRIC-Staaten am weltweiten Wirtschaftswachstum wird *ceteris paribus* in den kommenden 20 Jahren auf fast die Hälfte (40%) ansteigen (Abb. 40).

Allerdings ist zu berücksichtigen, dass sich die Wachstumsdynamik dieser Länder jetzt schon in einer weltweiten Verknappung wichtiger Rohstoffe und Energieträger, wie Erdöl, Stahl, Kupfer etc. bemerkbar macht, sodass von daher das Expansionstempo der BRIC-Staaten gewisse natürliche Grenzen aufweisen dürfte. Die Wachstumsraten des BIPs der BRIC-Staaten dürften in den kommenden Jahren ihren Höhepunkt zwar überschreiten, aber dabei – im Minimum – immer noch doppelt so hoch liegen wie in den Triade-Staaten (Abb. 41).

**Abb. 41.** BIP-Prognose. Wachstumsraten in der Triade und in den BRIC-Ländern

Quelle: FERI, eigene Berechnungen und Darstellung

Sehr häufig wird bei wirtschaftlichen Analysen der Fehler gemacht, dass die Dynamik der Wirtschaftsaktivitäten (*Wachstumsraten*), mit dem Niveau der Wirtschaftsaktivitäten (*Bestandsniveau*) verwechselt wird. Wenn man das BIP-Niveau der BRIC-Staaten, insbesondere jenes von China, mit dem der Triade vergleicht, stellt man fest, dass die weltwirtschaftliche Bedeutung der BRIC-Staaten noch ziemlich gering ist.

Noch deutlicher sieht man diesen Sachverhalt anhand der Struktur des Welt-BIP. Während im Jahre 2005 diese Länder zusammen ein Drittel der US-Wirtschaft erwirtschaften, wird diese Relation – konstante Wachstumsraten bei allen unterstellt – bis 2015 bestenfalls auf 36 % und lt. DeKA-Bank bis 2050 auf zwei Drittel des amerikanischen BIP ansteigen.<sup>39</sup>

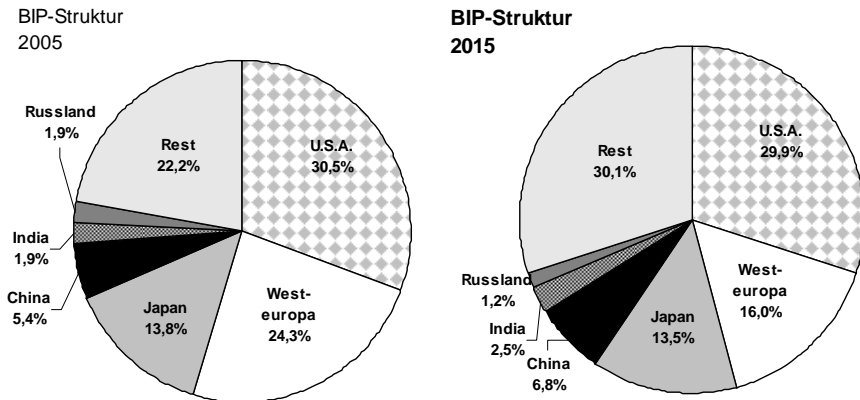
Bezogen auf die Weltwirtschaft als Ganzes wird das Gewicht der BRIC-Länder, das 2003 bei etwa 8% lag, in einer hypothetischen Rechnung bis 2015 nur auf knapp über zehn Prozent ansteigen (Abb. 42), unverändert hohe Wachstumsraten in allen beteiligten Ländern unterstellt (Tabelle 13).

<sup>39</sup> Vgl. DEKA-Bank (2004), S.9.

**Tabelle 13.** Wachstum ausgewählter Länder, BIP in Mrd. US\$

	China	Indien	Russland	EMU	Deutschland	USA
<i>Wachstumsrate (%)</i>	9,0	6,0	6,0	2,2	1,5	3,8
2003	1.410	587	427	8.214	2.408	10.988
in 5 Jahren	2.169	786	571	9.158	2.594	13.241
in 10 Jahren	3.338	1.051	765	10.211	2.795	15.955
in 15 Jahren	5.136	1.407	1.023	11.358	3.011	19.226
in 20 Jahren	7.902	1.883	1.369	12.693	3.243	23.167

Konstante Wachstumsraten unterstellt; Quelle: FERI, eigene Berechnungen

**Abb. 42.** Regionale Verteilung des Welt-BIP

Quelle: FERI, eigene Berechnungen und Darstellung

Trotz allem Entwicklungsoptimismus für die BRIC-Staaten besteht gleichwohl kein Grund zur Euphorie. Denn die Wahrscheinlichkeit, dass die BRIC-Staaten – ebenso wenig wie im 20. Jahrhundert die OECD-Staaten – einem idealtypischen, stetigen Wachstumspfad folgten, ist nicht besonders groß. Zu hoch sind die Risiken bei den Einflussfaktoren, die letztlich für das Wachstum einer Volkswirtschaft maßgebend sind, so Ausbildung, Demografie, effiziente Institutionen, Finanzmarkteffizienz, Grad



der Handelsliberalisierung, Politik, Inflation und Einkommensverteilung. Nach einer Untersuchung der Deka-Bank sind viele dieser Faktoren, vor allem die Offenheit der Märkte und das schier unerschöpfliche Potenzial an billigen Arbeitskräften mit hohen Konsumbedarfen auf absehbare Zeit Wachstumstreiber in diesen Ländern, längerfristig verlieren sie aber vor allem aus demografischen Gründen an Wirksamkeit.<sup>40</sup> So wird sich – nach den Industrieländern heute – in den nächsten Jahrzehnten auch in den meisten BRIC-Staaten die Problematik einer alternden Bevölkerung stellen, vor allem in China ab 2030.

Auch bei den Faktoren Finanzmarktliberalisierung und Rechtssicherheit sind in den BRIC-Staaten noch große Reformanstrengungen notwendig, soll der Wachstumsprozess im bisherigen hohen Tempo aufrecht erhalten bleiben. Untersuchungen von Transparency International belegen einen eindeutigen Zusammenhang zwischen Korruptionsgrad und wirtschaftlicher Dynamik eines Landes<sup>41</sup> (Tabelle 14). In der aktuellen Bewertung der BRIC-Staaten scheinen diese noch einen langen Weg vor sich zu haben.

**Tabelle 14.** Korruptionsniveau

<b>Land</b>	<b>Korruptionsindex-Platz</b>
Brasilien	62
China	78
Indien	88
Russland	126
USA	17
Deutschland	16

Quelle: Corruption Perception Index, Transparency International

In Bezug auf die künftige Automobilmarkt- und gesamtwirtschaftliche Wachstumsdynamik kann man zusammenfassend zu dem Ergebnis kommen, dass der scheinbar unaufhaltsame Aufstieg der BRIC-Staaten kurzfristig kaum zu stoppen, langfristig aber mit Sicherheit kein Selbstläufer ist. Entscheidend wird sein, inwieweit es diesen Ländern gelingt, ihre großen Wachstumspotenziale aus kostengünstigem Arbeitskräftereservoir, niedrigem Lebensstandard und hohem Konsumnachholbedarf dauerhaft marktwirtschaftlich und effizient zu gestalten. Notwendig dafür ist es, dass

<sup>40</sup> Vgl. DEKA-Bank (2004), S. 11.

<sup>41</sup> Ebenda.

es den BRIC-Staaten gelingt, die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für ein dauerhaftes Wachstum zu schaffen. Für ausländische Investoren lässt sich die Ernsthaftigkeit ihrer Bemühungen und damit auch die zu erwartende Nachhaltigkeit der gekennzeichneten Wachstumsentwicklung an Maßnahmen der Staaten bei folgenden wichtigen Wachstumstreibern festmachen:

- Bildung und Ausbildung,
- Demografie,
- effiziente Institutionen,
- Offenheit der Märkte (Güter- und Kapitalmärkte),
- politisch/militärische Stabilität.

### **3.3 Neuausrichtung der globalen Produktionsstandorte**

Es ist eine ökonomische Binsenweisheit, dass über kurz oder lang jedes Angebot der Nachfrage folgt. Mit der Schwerpunktverlagerung der automobilen Absatzmärkte in die neuen Wachstumsregionen der Weltwirtschaft wird sich auch die Produktion der Fahrzeuge dorthin verlagern – nicht über Nacht, aber peu à peu. Die Befriedigung der automobilen Wachstumsmärkte erfolgt also zunehmend durch die Produktion vor Ort und immer weniger nach der traditionellen Export-Methode, wie sie die deutsche Automobilindustrie bis heute noch erfolgreich praktiziert.

Dies hat zur Folge, dass an den traditionellen Produktionsstandorten, wie Deutschland, das Volumenwachstum in der Produktion zunächst stagniert und danach langsam aber sicher schrumpft. Dieser Prozess geht angesichts der Vielzahl von kleinen und mittleren Zulieferunternehmen, die – wie nachfolgend gezeigt – bei diesem Transformationsprozess an vorderster Front stehen, weitgehend unspektakulär vonstatten, ohne dass die breite Öffentlichkeit von dem gleitenden Arbeitsplatzabbau Notiz nimmt. Von der Öffentlichkeit wahrgenommen wird die Standortumwertung der Investoren erst dann, wenn Großunternehmen, wie z. B. Opel, Volkswagen oder Siemens, Miele etc. mit Betriebsstillegungen und Beschäftigungsverlagerungen ins Ausland drohen. Jüngstes Beispiel ist die Schließung des AEG-Werkes in Nürnberg und die teilweise Verlagerung der Produktionskapazitäten nach Polen.

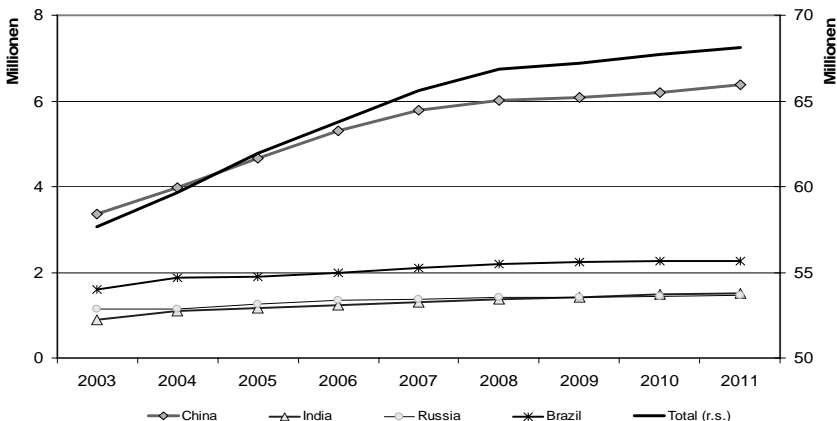
Denn nicht nur die neuen, aufstrebenden Absatzmärkte, d. h. die Markterschließung, alleine sind Anlass für die Hersteller, neue Produktions-

standorte in Regionen außerhalb der Triade aufzubauen bzw. vorhandene alte Standorte in der Triade abzubauen und in die BRIC-Staaten zu verlagern. Erheblich verschärft wird dieser Abwanderungsprozess durch

- den wettbewerbsbedingt zunehmenden Kostendruck bei den OEMs auf den gesättigten Heimatmärkten, der voll an die Zulieferindustrie weitergereicht wird,
- die gestiegenen Standortvorteile der Niedriglohnländer durch Globalisierung und moderne Logistik- und Kommunikationstechniken,
- attraktive wirtschaftliche Rahmenbedingungen, wie günstige Löhne, niedrigere Steuern und weniger gesetzliche Regelungen in den Niedriglohnländern.

Die Nutzung all dieser Kostenvorteile durch Produktionsaufnahme in diesen Ländern steigert die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der Hersteller, OEMs wie Zulieferer aller Stufen, dann auch auf den wettbewerbsintensiven Heimatmärkten. Nach Expertenschätzungen kann davon ausgegangen werden, dass die Pkw-Produktion in den BRIC-Staaten und vor allem in Osteuropa in den kommenden Jahren um durchschnittlich 5 % bis 7 % pro Jahr ansteigen wird, während das Produktionswachstum in Westeuropa und den USA gegen Null tendiert. Bezogen auf die Zuliefer-Vorleistungen entfallen inzwischen bereits knapp 30 % der in Deutschland erstellten Wertschöpfung der Automobilindustrie auf Niedriglohnländer, mit wachsender Tendenz.

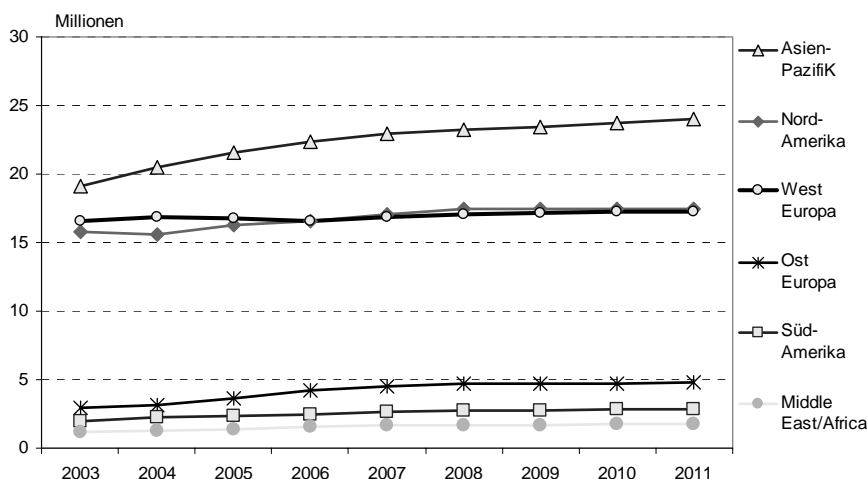
**Abb. 43.** Pkw-Produktion in BRIC-Staaten



Quelle: PricewaterhouseCoopers, Global Automotive Outlook, eigene Darstellung

Laut dem Global Automotive Outlook von PricewaterhouseCoopers repräsentieren die BRIC- Staaten ungefähr die Hälfte des prognostizierten Pkw Fertigungswachstums über die nächsten zehn Jahre. In absoluten Zahlen steigt die Produktion in den BRIC- Staaten von ca. 7 Mio. auf ca. 12 Mio. Pkw im Zeitraum 2003-2011 an (Abb. 43).

**Abb. 44.** Regionale Entwicklung der Pkw-Produktion, in Mio. Stück

























Quelle: PWC, eigene Darstellung

In Nordamerika und Westeuropa kommt die Produktion dagegen bei ca. 17,5 Mio. Einheiten zum Stillstand.

In Osteuropa, speziell in den EU-Beitrittsländern, haben mittlerweile nahezu alle bedeutenden Hersteller, allen voran Volkswagen, Produktionskapazitäten aufgebaut und planen hier in der näheren Zukunft auch noch weitere Investitionen (Tabelle 15).<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Zum aktuellen Überblick über die Anzahl der Fertigungsbetriebe deutscher Automobilunternehmen in Mittel- Und Osteuropa siehe VDA (2004b), S. 69-88.

**Tabelle 15.** Produktionsstandorte in EU-Beitrittsländern

OEM	Polen	Slowakei	Slowenien	Tschechien	Ungarn
Fiat					
GM-Fiat					
Powertrain					
GM/Isuzu					
GM (Opel)					
Hyundai/Kia					
PSA					
PSA/Toyota					
Renault					
Suzuki					
Toyota					
Volkswagen	 	 		 	 
 Montagewerk  Motoren-/Getriebewerk					

Quelle: Automotive News Europe

Der Produktionsaufbau dient hier in erster Linie kaum der Befriedigung der regionalen Nachfrage, sondern vor allem zum Export in die westeuropäischen Volumenmärkte, allen voran nach Deutschland. Im Jahr 2003 kamen bereits 30,5 Prozent der in die EU-15-Länder importierten Personalfahrzeuge aus Osteuropa.<sup>43</sup>

Kurz- und mittelfristig wird die Bedeutung Osteuropas als Produktionsstandort für *europäische Hersteller*, aber auch zunehmend für solche aus *Japan*, weiter ansteigen. Die noch immer deutlich geringeren Durchschnittseinkommen und die niedrigere Kaufkraft in den osteuropäischen Ländern machen die eher hochpreisigen Fahrzeuge westlicher Hersteller für viele (noch) unerschwinglich. Mit der auch im Zuge der EU-Erweiterung zu erwartenden Steigerung des Wohlstands der Bevölkerung wird allerdings Osteuropa auch als Absatzmarkt für Neufahrzeuge eine größere Bedeutung erhalten.

<sup>43</sup> Quelle: Eurostat.

**Tabelle 16.** Erweiterung der Produktionskapazitäten in Europa, in Tsd. Stück

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>03-06</b>
General Motors	-200	-150	-	-	-350
BMW	20	180	80	-	280
DaimlerChrysler	100	-	-	-	100
PSA Group	130	60	-	300	490
Nissan	100	-	-	-	100
Toyota	40	150	40	-	230
Hyundai	-	-	-	200	200
<i>Total Europe</i>	<i>190</i>	<i>240</i>	<i>120</i>	<i>500</i>	<i>1050</i>

2004-2006 = geschätzt; Quelle: Company data & Morgan Stanley Research

Im Gegensatz zu Osteuropa ist der asiatische Raum nicht nur aufgrund der niedrigen Lohnkosten ein interessanter Produktionsstandort, sondern auch aufgrund der stark wachsenden Nachfrage vor Ort. Dementsprechend findet der Aufbau neuer Produktionsanlagen in Asien auch nicht in den traditionellen Automobilländern Japan und Südkorea statt, hier stagniert die Produktion ebenso wie in Westeuropa und USA, sondern vor allem in China, das mit einem nahezu unerschöpflichen Arbeitskräftereservoir und einem stark wachsenden Absatzmarkt lockt.

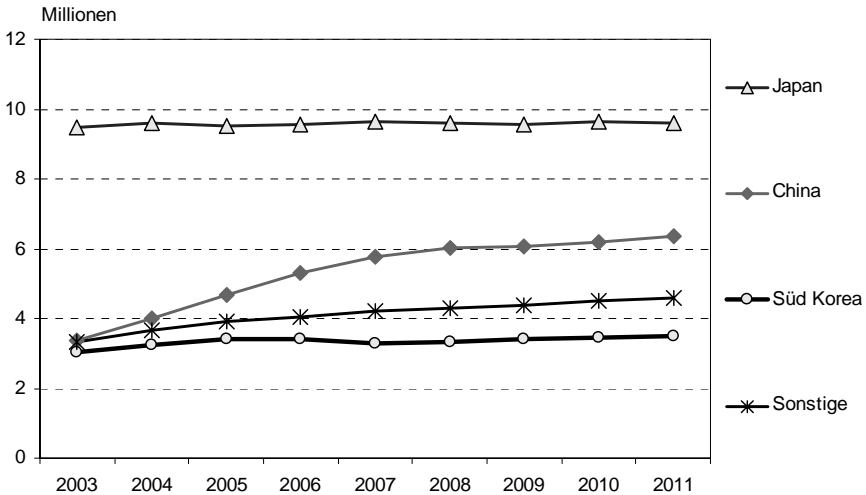
Die boomende Volkswirtschaft Chinas sorgt für einen deutlichen Anstieg der Einkommen, zumindest in einem Teil der Bevölkerung, der neuen Mittel- und Oberschicht. Verdienten im Jahr 2002 gerade einmal 3,7 Prozent der Chinesen genug Geld, um sich ein Auto leisten zu können, werden es im Jahr 2010 bereits 13 Prozent sein. In absoluten Zahlen bedeutet das ein Wachstum von heute 50 Millionen potenziellen Käufern auf mehr als 170 Millionen.<sup>44</sup> Diese Schicht der Aufsteiger wird voraussichtlich für eine deutliche Zunahme des Neuwagenabsatzes in China sorgen.

Daher findet nahezu der gesamte asiatische Produktionszuwachs der Automobilindustrie in China statt. Dort nimmt die prognostizierte Produktion bis zum Jahr 2011 um durchschnittlich 8,5 Prozent zu, zunächst noch deutlich stärker, gegen Ende dieses Jahrzehnts wird allerdings auch hier mit einer (vorübergehenden) Abschwächung der Produktionszuwächse

<sup>44</sup> Vgl. Mercer (2004).

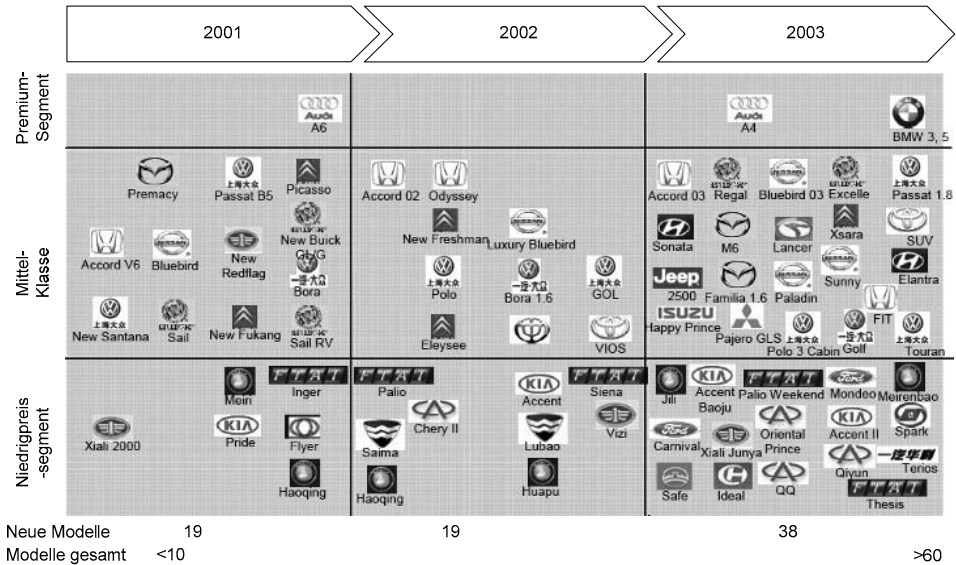
gerechnet. Für die sonstigen asiatischen Wachstumsregionen, wie Indien, Thailand oder Vietnam, werden ebenfalls erhebliche Produktionszuwächse in der Automobilindustrie prognostiziert, jedoch deutlich geringere als in China.

**Abb. 45.** Produktionsentwicklung Asien



Quelle: PWC, eigene Darstellung

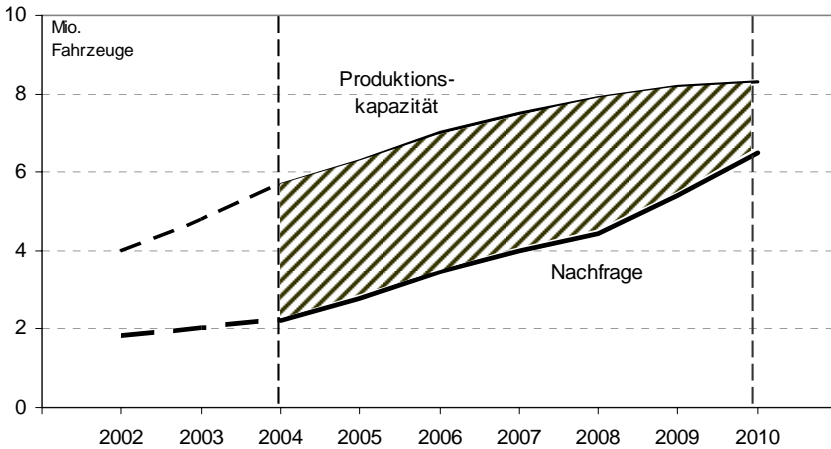
Die niedrigen Lohnkosten, gepaart mit den stark ansteigenden Absatzzahlen und erleichterten Markteintrittsbedingungen aufgrund der außenwirtschaftlichen Öffnung der chinesischen Regierung (z.B. WTO-Beitritt 2001), haben in den vergangenen Jahren nahezu alle großen OEMs mit eigenen Produktionsanlagen nach China gelockt. Die Anzahl der in China gebauten Modelle verzeichnet daher einen rasanten Zuwachs. Im Jahr 2000 gab es in China noch weniger als 10 im Land hergestellte Pkw-Modelle ausländischer Hersteller, in den beiden darauf folgenden Jahren kamen jeweils 19 neue Modelle, im Jahr 2003 sogar 38 neue Modelle hinzu. Ende 2003 waren somit bereits mehr als 60 ausländische Modelle auf dem Markt, die in China hergestellt wurden (Abb. 46).

**Abb. 46.** In China produzierte Modelle

Quelle: Mercer

Allerdings stellt das Ausweichen auf den chinesischen Wachstumsmarkt für die großen traditionellen Automobilhersteller keine Lösung des Ertragsdrucks und Verdrängungswettbewerbs dar. Der rasante Aufbau von Produktionskapazitäten in China übersteigt bei weitem die Nachfrage nach Neufahrzeugen, sodass es auch hier zu *Überkapazitäten* kommt, mit den bekannten Folgen in Form von verschärftem Wettbewerb, Preisnachlässen und Margenreduktion bei den Herstellern. Aktuell liegen die Überkapazitäten in China Schätzungen zu Folge bei nahezu 50% und werden in den kommenden Jahren nur langsam zurückgehen (siehe Abb. 47).



**Abb. 47.** Pkw-Nachfrage und Produktionskapazität in China

Quelle: Mercer

### 3.4 Markenorientierung der Käuferpräferenzen

Seit der Ära des T-Models von Henry Ford haben sich sämtliche Versuche, ein standardisiertes Weltauto für alle Kundenwünsche zu produzieren und zu verkaufen, als nicht erfolgreich erwiesen. Dennoch ist die Automobilindustrie auf der Angebotsseite bis heute das Musterbeispiel für das System der Massenfertigung geblieben. Dem steht der aktuelle Trend entgegen, dass die Nachfrage der Automobilkäufer auf gesättigten Märkten zunehmend von individuellen Wünschen und heterogenen Präferenzen der Kunden geprägt wird.

Die *Verkäufermärkte* der Vergangenheit, die vom „Wohlwollen“ der Anbieter dominiert wurden, haben sich somit in den letzten zwei Jahrzehnten zu *Käufermärkten* entwickelt, die sich durch die Befriedigung der stark differenzierten und individualisierten Kundenbedürfnisse auszeichnen. In dieser Situation sehen sich alle Automobilhersteller, wollen sie ihren Marktanteil im Kampf um kritische Kunden halten oder zusätzliche Marktanteile vom Wettbewerb erobern, vor die Notwendigkeit gestellt, sich mit Ausweitung ihrer Modellpaletten in Richtung Nischen auf dieses veränderte Kaufverhalten einzustellen (Tabelle 17).

**Tabelle 17.** Anteil der einzelnen Fahrzeugsegmente am Pkw-Gesamtmarkt in Deutschland, in %

	<b>Traditionelle Marktsegmente (Limousinen, Kombis)</b>	<b>Trendsegmente (Sportwagen, Kleinwagen)</b>	<b>Crossover-Segmente (Vans, SUVs/SAVs)</b>
2010	60,5	15,5	24,0
2002	74,5	13,0	12,5
1995	87,4	8,5	4,0

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IFA)

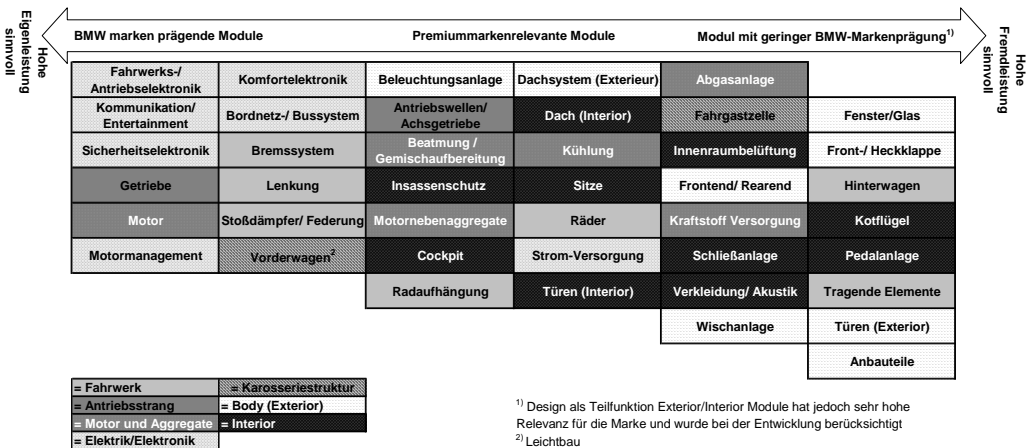
Die Richtung der Kausalität auf dem Automobilmarkt hat sich damit grundlegend geändert. Die Nachfrage richtet sich nicht mehr nach dem Angebot; vielmehr bestimmt der Kunde die Vielfalt und Qualität der angebotenen Produkte. Nur über eine gesteigerte Modellvielfalt bis hin zum „full-line-Anbieter“, der die gesamte Bandbreite möglicher Modelle und Marktsegmente abdeckt, kann ein Hersteller halbwegs sicher sein, die Kundenloyalität zu seiner Marke über die umfassende Vielfalt der sich wandelnden und zunehmend heterogener werdenden Kundenwünsche zu wahren. Außerdem gibt es bei den meisten Modellen und Modellreihen eine immer größere Anzahl von Ausstattungsoptionen, sodass die Käufer sich ihre Autos nach dem individuellen Geschmack „maßschneidern“ können. Das gesamte Verfahren von der Bestellung bis zur Auslieferung geht in die Richtung totaler Anpassung an die Wünsche des „Königs Kunde“.

Als Folge dieses fortschreitenden „Machtwechsels“ auf den Automobilmärkten wurden Autos mehr und mehr zu emotional aufgeladenen Konsumprodukten, bei denen das Image der Marke ebenso wichtig ist wie die Funktion oder das Preis-Leistungs-Verhältnis. Dieser Trend wird sich in Zukunft eindeutig weiter verstärken. Zum Leidwesen der Entwickler und Ingenieure bedeutet dies, dass mehr und mehr die Markenbildung und -pflege zum Kerngeschäft eines OEM gehört und immer weniger die eigentliche Entwicklung und Fertigung von Fahrzeugen – die wird inzwischen auch schon von großen Zulieferunternehmen wie z. B. Magna beherrscht.

Für die Automobilhersteller rückt das Markenmanagement daher noch stärker ins Zentrum der Unternehmensstrategie. Erfolgreiche Hersteller, wie BMW oder Porsche, konzentrieren sich mehr und mehr auf markenspezifische Elemente wie Design, Markenerlebnis und Servicestrategien

sowie auf Produktinnovationen, Funktionen und Technologien, die das Markenprofil prägen. Nur über die Schaffung eines klaren Markenprofils können sie ihre Marken im Wettbewerb langfristig differenzieren. Die Folge ist eine deutliche Veränderung des Selbstverständnisses und der Rollen in der Branche. Die OEMs werden zu High-Tech-Markenartiklern, die Zulieferer übernehmen schrittweise alle die Aufgaben im Fahrzeugbau, die nicht markenprägend sind<sup>45</sup> und die sie aus vielerlei Gründen billiger erbringen können als die Hersteller selbst. Beispielhaft wird das an der Marke BMW demonstriert (Abb. 48).

**Abb. 48.** Markenprägende und Nicht-Markenprägende Module am Beispiel von BMW



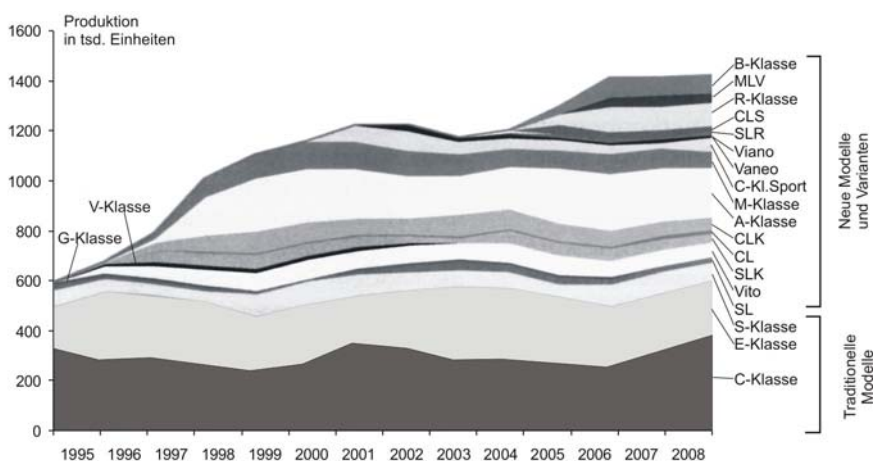
Quelle: Mercer

Wichtig ist, dass jeder OEM je nach seiner Positionierung im unteren, mittleren oder oberen Marktsegment sein individuelles Markenimage findet und festlegt. Patentrezepte dafür gibt es nicht, zumal wenn immer mehr Hersteller „cross-over“ ihre angestammten Marktsegmente verlassen und, wie z.B. Volkswagen mit dem Phaeton in die Luxusklasse oder BMW und DaimlerChrysler mit der 1-er Baureihe oder dem Smart in die unteren Marktsegmente vorstoßen.

<sup>45</sup> Vgl. FAST-2015 (2004).

Um den immer anspruchsvolleren Kundenwünschen gerecht zu werden und gleichzeitig Marktanteile gegenüber der Konkurrenz zu behaupten bzw. hinzu zu gewinnen, sehen sich alle Hersteller gezwungen, ihre Produktpaletten zu erweitern und die Fahrzeuge qualitativ zu verbessern und technisch aufzuwerten. Als Folge daraus nimmt die Lebensdauer der Fahrzeuge zu, während gleichzeitig die wachsende Marktfragmentierung in einer regelrechten Varianten- und Typenexplosion mündet. So nahm beispielsweise die Variantenvielfalt im Fahrzeugbau im letzten Jahrzehnt um mehr als 400 Prozent zu (Abb. 49). Die Zahl der Sonderausstattungen hat sich in den vergangenen 20 Jahren um mehr als 200 Prozent erhöht.

**Abb. 49.** Entwicklung der Modellpalette bei Mercedes-Benz



Quelle: FAST 2015 (2004)

Die Verbreiterung des Modellangebotes kann entweder durch Übernahmen und Zukauf von Marken erfolgen (Daimler – Chrysler – Mitsubishi; BMW – Rover – Rolls Royce; Renault – Nissan, Volkswagen – Bentley – Lamborghini – Bugatti – Skoda – Seat etc.) erfolgen oder durch Eigenentwicklung (Toyota – Lexus – Scion).

Beide Strategien haben Vor- und Nachteile, beide können, müssen aber nicht erfolgreich sein. Es kommt stets auf die Qualität des Managements an, d.h. wie die eingeschlagene Politik umgesetzt wird. Beispiele bieten die letzten 20 Automobiljahre ausreichend, für Erfolge wie für eklatante Misserfolge.

Fast alle Hersteller sind inzwischen dabei, auch kleinere Marktnischen (Geländewagen, SUVs, Vans, Cabriolets, Roadster etc.) mit ihrem Sortiment abzudecken oder versuchen, neue Nischen zu kreieren, wie Großraumlimousinen, 4-Türer-Coupés, Klappdach-Cabrios, Sports Tourer, Cross-over-Modelle etc. Außerdem versuchen sie ein so genanntes “Full-line“-Angebot aufzubauen, d. h. vom Kleinwagen über die Mittelklasse bis zur luxuriösen Oberklasse das gesamte Nachfragespektrum mit möglichst vielen Modellen zu erreichen.

All das kostet jedoch einen erheblichen Entwicklungs- und Logistik-Mehraufwand, der sich nur rechnet, wenn sich die Nischenmodelle in bestimmten Mindest-Stückzahlen verkaufen lassen.

Nimmt man das Modell Smart als Beispiel, kann man sehr pessimistisch werden. Bei zuletzt rückläufigen Absatzzahlen von 124.300 Einheiten in 2005 ist es auch nach 6 Jahren noch nicht gelungen, in die Gewinnzone zu gelangen.

Andere Hersteller haben Ähnliches im Luxus-Segment bereits erlebt oder es steht ihnen noch bevor. Wenn z. B. in der Luxusklasse der Weltmarkt lediglich einen Jahresabsatz von 5.000 Einheiten zulässt, alle Anbieter zusammengenommen aber einen Jahresabsatz von 10.000 Einheiten planen, kann die Rechnung für mindestens einen – oder alle – nicht aufgehen.

Hier kommt es zu einer deutlichen Fehlallokation von Investitionsressourcen, aber dies entspricht den Grundregeln eines marktwirtschaftlichen Wettbewerbs, der Planungsirrtümer zulässt und erst später mit Verlusten sanktioniert. Im planwirtschaftlichen System des Sozialismus alter Prägung wären von den benötigten 5.000 Einheiten vermutlich keine, in jedem Fall aber zu wenige gebaut worden – und dann auch noch zu miserabler Qualität.

Auf der Suche nach markenprägenden und kundenbindenden Produktmerkmalen suchen alle Hersteller ihr Heil in zunehmendem Angebot in Richtung wachsenden Komforts und erhöhter Sicherheit. Einen wichtigen Beitrag zur Differenzierung bilden dabei *Produktinnovationen*. Durch neue technische Features in den Fahrzeugen versucht sich jeder Hersteller nach Kräften beim Käufer von seinen Wettbewerbern absetzen.

Dies erhöht vor allem den Druck auf die Zulieferer, immer wieder neue Innovationen zu entwickeln, und stärkt gleichzeitig auch ihre Verhandlungsmacht gegenüber dem OEM, wenn er bei diesen Innovationen Exklusivität einräumt. Allerdings hat sich die Zeit der Exklusivität inzwischen auf weniger als ein Jahr reduziert, da der Imitationswettbewerb immer

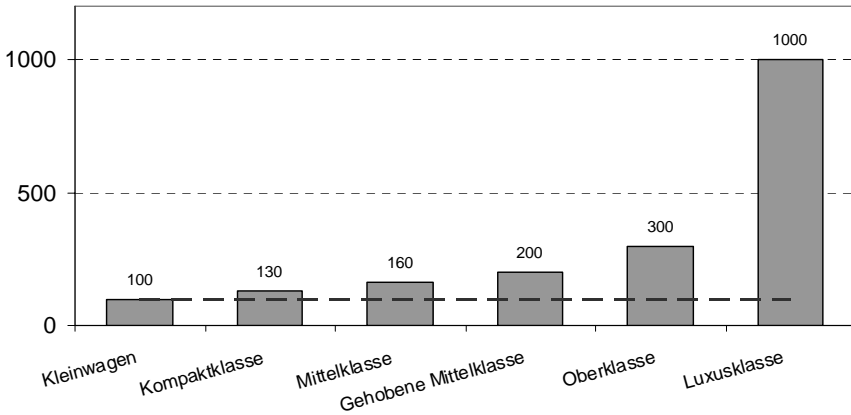
wirksamer geworden ist. Sarkastiker glauben sogar, dass sie gegen Null geht, wenn die chinesische Automobilindustrie erst einmal einen gewissen technologischen Entwicklungsstand erreicht hat.

Durch Produktinnovationen lassen sich so einerseits die Absatzmöglichkeiten erhöhen, andererseits lassen sich durch den Innovationsvorsprung auch höhere Margen für Zulieferer wie Hersteller erreichen. Eine entscheidende Grundvoraussetzung dafür ist allerdings, dass die Neuerungen sich strikt an den Kundenwünschen orientieren. Es hilft nichts, Innovationen hervorzubringen, die zwar technisch machbar sind, aber nicht vom Markt verlangt werden. So wurden aus ursprünglich zwei Airbags vier, aus vier wurden sechs, aus sechs wurden acht usw.

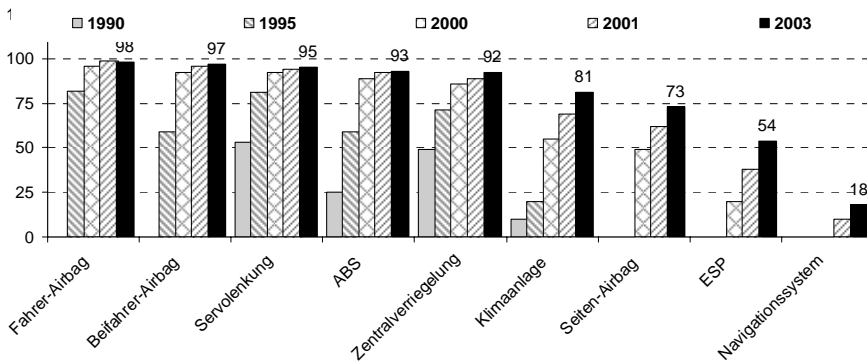
All dies kostet jedoch Geld. Geld, das der Kunde nicht in jedem Fall bereit – oder fähig – ist, für mehr Komfort und Sicherheit auszugeben. Aus „*nice to have*“ wird allmählich „*need to have*?“.

Fest steht, dass bis dato die Hersteller den Ausstattungsgrad von Neuwagen mit Sicherheitsmerkmalen wie Airbags, ABS, ESP etc. deutlich steigern konnten, bisher offensichtlich in Einklang mit den Kundenwünschen. Der Fahrer-Airbag hat innerhalb des letzten Jahrzehnts in fast alle Neuwagen Einzug gehalten, ebenso wie der Beifahrer-Airbag und inzwischen sind auch Seiten- und Kopf-Airbags weit verbreitet. Navigationssysteme sind inzwischen fast in einem Fünftel aller Neufahrzeuge bereits vorhanden, mit deutlich steigender Tendenz.

Innovationen werden traditionell zuerst in den hochpreisigen Fahrzeugen, am „Upper end“ des Marktes eingeführt. Aus dem einfachen Grund, dass die kaufkräftige Kundschaft am ehesten in der Lage und bereit ist, die höheren Kosten für den technischen Fortschritt aufzubringen (Abb. 50). Allerdings ist zu bedenken, dass die Grenzkosten für die Neuentwicklung von Innovationen progressiv ansteigen, während die Absatzzahlen in den hochpreisigen Marktsegmenten in der „alten Welt“ im Trend rückläufig sind. Solange die Märkte der „Neuen“ Welt dafür die notwendigen Absatzzahlen bringen, ist das kein Problem. Ist dem aber nicht so, geraten die OEMs mit ihrer Innovationspolitik zunehmend in die Kostenklemme.

**Abb. 50.** Mehrpreisbereitschaft für neue Technologien je Fahrzeugklasse (Index)

Quelle: McKinsey, Befragung von 5.000 Endkunden.

**Abb. 51.** Ausstattungsgrad bei Pkw-Neuwagen in Deutschland

Quelle: VDA

Ein weiteres Feld für Innovationen und die Weiterentwicklung des Komforts findet sich im Bereich des Entertainments und der Telekommunikation. Wegen sinkender Durchschnittsgeschwindigkeit aufgrund steigender Verkehrsdichte verbringen Autofahrer immer mehr Zeit in ihrem Fahrzeug. Folglich gewinnen Innenleben bzw. der Komfort des Autos erheblich an Bedeutung. Für den Fahrer müssen die Kommunikationssysteme dabei so integriert werden, dass die oben erwähnten verbesserten Sicherheits-

merkmale dadurch nicht konterkariert werden, während den Beifahrern die gesamten Möglichkeiten der Unterhaltung, bzw. Information (Internet, TV, DVD, etc.) und der Kommunikation (Telefon, E-Mail, Chat) uneingeschränkt zur Verfügung stehen.

Insgesamt geht der Trend nach Expertenschätzung in Richtung mobiler Wohnbüros mit verstärktem Augenmerk auf das subjektive Wohlfühlen im Fahrzeug. So wird beispielsweise der Sitzkomfort ergonomisch und thermophysiologisch (Sitzheizung/-kühlung) besser an den Menschen angepasst und die Haptik der Bedienelemente im Innenraum gewinnt weiter an Bedeutung.

Das Automobil wird somit mehr und mehr zu einer *Informations- und Kommunikationszentrale*. Bluetooth-Technologie und Bussysteme sorgen für die Vernetzung sowohl der Fahrzeugelektronik als auch der einzelnen Infotainment-Komponenten des Fahrers. In den Vordergrund rückt somit die Bündelung und Gestaltung der Bedienerschnittstelle zwischen Fahrer und den technischen Systemen. Darüber hinaus wird die Bedeutung der Elektronik in der Fahrzeugtechnik weiterhin rasant zunehmen. Mechanische Verbindungen werden noch stärker durch elektronische Komponenten unterstützt und ersetzt. „Steer-by-Wire“ ist eines von vielen Beispielen, das einen Zukunftstrend vorgibt.

Ein zusätzlicher Schwerpunkt technischer Entwicklungen zielt auf die Schonung der vorhandenen natürlichen Ressourcen und die Verbesserung des Umweltschutzes ab. Während in der Vergangenheit die „end-of-the-pipe“ Technologien wie Filter, Katalysatoren etc. im Vordergrund standen, erfolgt heute eine integrierte Betrachtung entlang der gesamten Prozesskette. Neben der Weiterentwicklung der bestehenden Antriebstechnologien und der Kraftstoffe zur Reduzierung der Emissionen und Schonung der Ressourcen liegt die Zukunft vor allem in der Entwicklung alternativer Antriebe, wie z. B. Wasserstoff, Hybridantrieb etc. Dass diese innovativen Technologien auch von den Käufern verstärkt gewünscht werden, ist beispielsweise an den Verkaufserfolgen der Rußpartikelfilter oder des Toyota Prius mit seinem Hybrid-Antrieb zu erkennen.

Bei stagnierenden Märkten und zunehmendem Wettbewerb wird es für jeden Hersteller also zunehmend wichtiger, sich als „Brand“ vom Wettbewerber zu differenzieren und so eine „Unique-Selling-Position“ beim Endkunden zu erreichen. „Branding“ und Markenführung wird zum wichtigsten Aufgabenbereich der OEMs im 21. Jahrhundert.



### 3.5 Asiatische Wettbewerber im Vormarsch

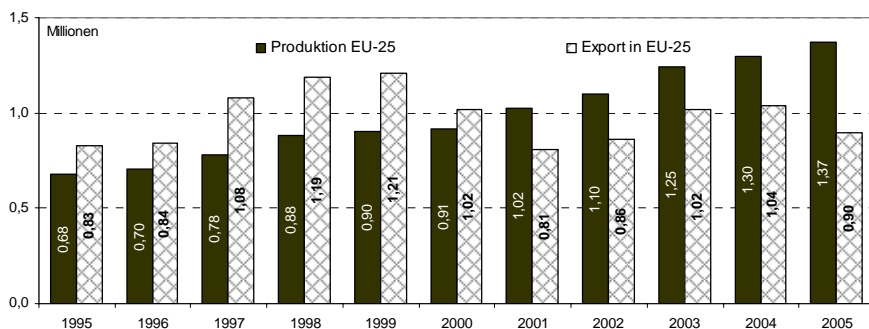
Wie bereits in den Kapiteln 1.1.2 und 2.1.3 beschrieben, müssen die amerikanischen und europäischen Hersteller auf ihren Heimatmärkten mit weiteren Marktanteilsgewinnen der asiatischen Automobilindustrie rechnen. Die japanischen Autohersteller, dicht gefolgt von den koreanischen, weiten derzeit ihren Marktanteil in allen wichtigen Märkten aus. Im Jahr 2004 hat der Zulassungsanteil der Japaner in Westeuropa (13,5%) und den USA (gut 34%) Rekordniveaus erreicht. Dementsprechend ist auch die Ankündigung Toyotas, General Motors als weltweit größten Automobilhersteller bis zum Jahr 2010 abzulösen, als Unternehmenszielsetzung höchstens dahingehend als unglaublich einzuschätzen, als die Japaner dies schon früher, nämlich aller Voraussicht nach bereits 2006 schaffen werden. Sie kam nicht von ungefähr zu einer Zeit, in der japanische Autohersteller ihren Marktanteil gegen den Markttrend in allen wichtigen Märkten der Welt erhöhen.

Neben den bekannten Eigenschaften wie hohe Zuverlässigkeit und sehr gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis wird von den europäischen Autokäufern zunehmend auch das verbesserte Design japanischer und koreanischer Autos honoriert. Parallel zur Steigerung der Absatzzahlen haben japanische Autohersteller in Westeuropa in den letzten zehn Jahren auch ihre Produktion in Europa ausgebaut; der Europa-Anteil an der globalen Fertigung japanischer Unternehmen nahm von gut 3 % im Jahr 1994 auf 8 % im letzten Jahr zu. Zum Vergleich, der Produktionsanteil deutscher Hersteller in Japan beträgt genau 0 %.

Nach Verlautbarungen japanischer Spitzenmanager<sup>46</sup> werden die japanischen Hersteller ihre Strategie forcieren, den westeuropäischen Markt weiter mit Autos aus lokaler Produktion zu erobern. Sie setzen damit ihre Strategie fort, Auslandsmärkte vor allem mit vor Ort produzierten Fahrzeugen zu bedienen, nicht über den Export aus Japan. Im Jahr 2001 hat die Anzahl der in Europa produzierten japanischen Pkw erstmals die Zahl der japanischen Exporte nach Europa überholt und stieg weiter deutlich an auf 1,37 Mio. (2005) Einheiten gegenüber 0,90 Mio. (2005) aus Japan nach Europa importierten Fahrzeugen.

---

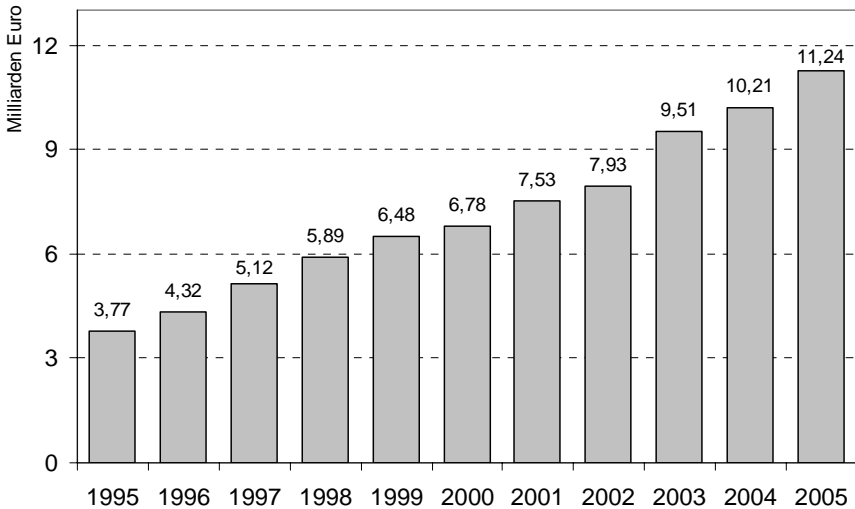
<sup>46</sup> „Wir werden unsere Strategie fortsetzen, Autos für Europäer in Europa zu entwickeln, zu entwerfen und zu bauen.“ Dr. Akihiko Saito, Toyota Executive Vice President und FuE-Vorstand. In: Automobilproduktion (07.04.2004).

**Abb. 52.** Japanische Produktion in Europa und Exporte nach Europa

Quelle: JAMA

Durch diese Strategie werden zum einen Wechselkursrisiken gemildert. Zum anderen werden die japanischen Hersteller auf diese Weise automatisch Mitglied der *local industrial community*; in Europa werden so Arbeitsplätze geschaffen und nicht durch Exporte aus Japan vernichtet, für die öffentliche Meinung in Zeiten allgemein hoher Arbeitslosigkeit ein großer Unterschied.

Dementsprechend stiegen in den vergangenen Jahren auch die Teilelieferungen europäischer Zulieferer für die japanischen Hersteller stark an. Im Jahr 2005 betrug der Wert der in japanischen Fahrzeugen eingebauten „europäischen“ Elemente über 11 Milliarden Euro, ein Plus von 10 Prozent gegenüber 2004. Seit 1995 ist damit sogar ein Anstieg um annähernd das Dreifache zu verzeichnen. Diese Zunahme ist vor allem auf die gesteigerte Produktion der japanischen Hersteller in Europa zurückzuführen. Dies lässt sich auch an der Tatsache erkennen, dass die europäischen Zulieferer 2005 einen wertmäßigen Anteil von mehr als 80 Prozent der Teile lieferten, die in den europäischen Produktionsstätten der japanischen OEMs verbaut wurden. Zu diesen Lieferungen zählen auch solche von japanischen Zulieferern, die von „ihren“ OEMs nach Europa nachgezogen wurden.

**Abb. 53.** Europäische Teile für japanische OEMs

Quelle: JAMA

Klar erkennbar ist, dass die japanische Automobilindustrie bei dem weiteren Produktionsaufbau in Europa vor allem die Niedrig-Kosten-Standorte in Osteuropa und der Türkei als künftige Produktionsstandorte im Visier hat. Die Produktion japanischer Automobile wird künftig sehr viel schneller in Osteuropa wachsen als in Westeuropa. Der Anteil der Produktion japanischer Autohersteller in Osteuropa (inklusive Türkei) an ihrer weltweiten Produktion wird sich bis 2010 nach Expertenmeinung in etwa verdoppeln.

Die japanischen Autohersteller haben realisiert, dass der Aufbau einer nennenswerten Stellung in einem Markt *lokale Investitionen* erfordert. Diese Strategie war in jüngerer Vergangenheit sicherlich auch die Triebfeder für das verstärkte Engagement in Europa, aber auch in Asien selbst. Überdurchschnittlich werden japanische Unternehmen Fertigungskapazitäten von Japan aufs asiatische Festland verlegen. Die Heimatorientierung der Japaner hat schon lange nachgelassen. Der Anteil der inländischen an der globalen Produktion der japanischen Autobauer ist innerhalb von gut einem Jahrzehnt bereits von rd. 76% (1994) auf zuletzt etwas über 50% gefallen. Das IWK erwartet, dass sich dieser Trend in den nächsten Jahren fortsetzen wird und der Auslandsanteil an der Gesamtproduktion die 60 %-Marke bis 2010 überschritten haben wird.

**Tabelle 18.** Produktionsstandorte der japanischen Hersteller in Europa (2004)

	Manufacturer Company	Location (Start of Operation)	Equity Shares	Products	Units Produced in 2003	Employees	Total Investment (million)	
UNITED KINGDOM								
1	Nissan	Nissan Motor Manufacturing (UK) Ltd.	Sunderland (1986)	Nissan Europe 100%	Primera, Micra, Almera	331,924	4,897	> £ 2,000 (€ 2,941)
2	Toyota	Toyota Motor Manufacturing (UK) Ltd. (TMUK)	Burnaston (1992) Deeside	TMEM 100%	Avensis, Corolla Engines	210,878	4,125	£ 1,700 (€ 2,500)
3	Honda	Honda of the UK Mtg. Ltd. (HUM)	Swindon (1992)	Honda Europe 86.32% Honda Motor 13.68%	Civic 3D, 5D CR-V, Engines	184,698	4,000	£ 1,150 (€ 1,691)
FRANCE								
4	Toyota	Toyota Motor Manufacturing France S.A.S. (TMMF)	Valenciennes (2001)	TMEM 100%	Yaris Engines	184,514	3,829	735
SPAIN								
7	Nissan	Nissan Motor Iberica S.A.	Barcelona/Madrid (1983)	Nissan 99.74%	Terrano, Almera Tino, Primastar	98,024	4,250	€ 1,625 (1990-2002)
8	Mazda	Ford Motor Valencia Body&Assembly	Valencia (1976)	0% (Ford 100%)	Mazda 2		7,256	N.A.
9	Suzuki	Santana-Motor S.A.	Linares (1985)	0%	Vitara, Jimny	21,947	589	N.A.
PORTUGAL								
10	Toyota	Salvador Caetano I.M.V.T. S.A.	Ovar (1968)	TMC 27%	Dyna, Hiace Optimo	2,413	950	N.A.
11	Mitsubishi F	Mitsubishi Fuso Truck Europe S.A. (MFTE)	Tramagal	Mitsubishi Fuso 99%	Canter	5,904	400	€ 27.5
THE NETHERLANDS								
12	Mitsubishi	Netherlands Car B.V. (NedCar)	Born (1991)	MMC 85% MME 15%	Colt	163,080 (74,352)	3,000	NGL 4,862 (€ 2,206)
HUNGARY								
13	Suzuki	Magyar Suzuki Corporation	Esztergom (1992)	Suzuki 97.5%	Ignis, Swift, SX4	88,5	3,000	N.A.
POLAND								
14	Isuzu	Isuzu Motors Polska Sp.zo.o.	Tychy (1999)	Isuzu 40%	Diesel Engines	271	770	1,033 Yen 26,000 (€ 194)
15	Toyota	Toyota Motor Manufacturing Poland Sp.zo.o.	Walbrzych (2002)	TMEM 100%	Transmissions	134,222	1,967	100
16	Toyota	Toyota Motor Industries Poland Sp.zo.o. (TMIP)	Jelcz Laskowice (2005)	TMEM 60%	Diesel Engines		834	200
CZECH REPUBLIC								
17	Toyota	Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech (TPCA)	Kolin (2005)	TMC 50 %	Aygo		3,225	€ 1,500 (Plan)

Quelle: JAMA

Am Beispiel von Toyota lässt sich der jüngste Angriff der japanischen Hersteller auf die „Festung Europa“ besonders gut veranschaulichen. Obwohl bereits 1971 die ersten Toyota-Fahrzeuge in Europa unter Lizenz hergestellt wurden, begann Toyota erst 1992 mit der europäischen Produktion mit seinem Werk in Großbritannien. 2001 startete dann die Produktion des eigens in Europa entwickelten Yaris in Frankreich und im Jahr 2002 wurde das Werk in der Türkei als europäische Produktionsbasis für den Corolla ausgebaut. Dieser Standort wurde 2004 für den neuen Kompakt-

van Corolla Verso deutlich erweitert (von 100.000 auf 150.000 Einheiten) und auch die Kapazitäten in Großbritannien und Frankreich wurden durch die Erweiterung auf eine Drei-Schicht-Produktion in beiden Werken gesteigert. Zusätzlich investierte Toyota auch in den osteuropäischen Staaten mit dem Aufbau einer Getriebe-Produktion in Polen und seit 2005 ergänzt ein Joint Venture mit PSA in der Tschechischen Republik mit einer weiteren Produktionsstätte für bis zu 300.000 Kleinwagen (davon 100.000 unter der Marke Toyota) die europäische Fertigung von Toyota. Insgesamt stellen diese aktuellen Erweiterungen einen Ausbau der europäischen Toyota-Produktion in Höhe von rund 50 % dar und das in Zeiten, in denen die europäische Konkurrenz Überkapazitäten von bis zu 25 % beklagt.

Zur Toyota-Strategie zählt auch die *Diversifizierung in einzelne Marken*. Allerdings werden dazu keine Konkurrenzmarken aufgekauft, was bei der enormen Finanzkraft Toyotas (allein 15 Mrd. Euro Barreserven in 2005) problemlos möglich wäre. Stattdessen setzt Toyota auf Wachstum aus eigener Kraft und die Etablierung eigener Marken.

In Europa soll aus diesem Grund der Verkauf der hauseigenen *Premium-Marke Lexus* forciert werden. 16 Jahre nach der Gründung der Marke ist Lexus auf dem US-amerikanischen Markt mittlerweile äußerst erfolgreich, während in Europa eine Markenaufstellung bisher so gut wie überhaupt nicht stattgefunden hat. Im Jahr 2005 wurden in den USA knapp 303.000 Lexus verkauft, in Deutschland dagegen mit lediglich 2.600 Stück weniger als 1 Prozent des US-Absatzes.

Jetzt soll die Marke neu „aufgestellt“ werden, mit einem eigenständigen Lexus-Design, wozu im Juli 2004 ein eigenes Lexus-Entwicklungszentrum aufgebaut wurde. Die Marketing-Ausgaben in Europa wurden seit dem letzten Jahr um auf rund 500 Mio. Euro aufgestockt, drei Mal soviel wie in den Jahren zuvor. Damit will Toyota die Anzahl der in Europa verkauften Lexus-Modelle bis zum Ende dieses Jahrzehnt auf 100.000 pro Jahr steigern, mehr als heute zusammengekommen von der BMW 7er Baureihe und der Mercedes S-Klasse in Europa verkauft werden.

Da es Toyota aus Kostengründen nicht für möglich hält, jedes Einzelteil für die Lexus-Modelle neu zu entwickeln, setzen die Japaner auf Synergien mit ihren Massenmodellen. Neue und innovative Technologien will Toyota hingegen zuerst bei der Lexus-Marke einführen. So sollen in Kürze großvolumige Motoren mit Hybrid-Antrieb sowie auch kleinere Diesel-Motoren für den Lexus erhältlich sein. Dadurch will Toyota dann auch in Europa die Hauptwettbewerber in der Oberklasse, Mercedes, BMW und Audi angreifen.

Eine Einführung der dritten Toyota Konzern-Marke *Scion*, die in den USA für die jugendliche Zielgruppe entwickelt wurde, ist für Europa auf mittlere Frist zunächst nicht vorgesehen. Sie soll zuerst auf dem amerikanischen Markt etabliert werden, während in Europa die Lexus-Marke Priorität genießt. Sollte sich der Scion in den USA als erfolgreich erweisen, so ist es allerdings auch nur eine Frage der Zeit, bis er auch nach Europa kommt.

Diese langfristige Modell- und Marken-Politik ist typisch für Toyota, die Strategie des Konzerns zeichnet sich dadurch aus, keine übereilten und risikoreichen Modellwechsel oder Markteinführungen vorzunehmen, sondern stattdessen auf schleichende Veränderungen bei neuen Modellen zu setzen und Neuheiten zunächst auf regional begrenztem Raum auf ihren Markterfolg zu testen. Dadurch lassen sich hohe Verluste vermeiden und mit langem Atem eine äußerst beachtliche Rendite erwirtschaften.

Eine ähnliche Entwicklung wie die japanischen Hersteller streben mittlerweile auch die *koreanischen* Marken an, allen voran Hyundai, allerdings mit einer Zeitverzögerung von 10-20 Jahren. Derzeit können die Koreaner über ihr gutes Preis-Leistungs-Verhältnis vor allem in den Segmenten der Kleinwagen und Minivans Marktanteile in Europa und den USA hinzugewinnen. Auch in puncto Design und Emotionalisierung der Marke sind die koreanischen Hersteller deutlich auf dem Vormarsch, wenngleich noch nicht so weit fortgeschritten wie die Japaner. Anders als diese stellen sie zumindest vorerst noch keine unmittelbare Bedrohung für die deutschen Premium-Anbieter dar.

In den USA wollen die Koreaner allerdings inzwischen mit neuen Modellen versuchen, auch in das Oberklassesegment vorzustoßen. Wenn dieser Schritt gelingt, ist damit zu rechnen, dass sie ähnlich wie die japanischen OEMs ihre erfolgreiche US-Strategie auf den europäischen Markt übertragen werden.

Mittel- und langfristig müssen die etablierten amerikanischen, japanischen und europäischen Anbieter zudem noch mit einer neuen asiatischen Konkurrenz rechnen, den *chinesischen* OEMs. Die chinesischen Autohersteller konnten in den vergangenen Jahren von dem Automobilboom in ihrem Heimatland profitieren und in den Joint Ventures mit westlichen Herstellern deren Technologie und Produktionsweise ausgiebig studieren und kennen lernen. Angesichts dieser Entwicklung ist es wenig verwunderlich, dass sich die größten chinesischen Autobauer nun auch andere Absatzgebiete suchen und dabei nicht nur den als weniger anspruchsvoll geltenden amerikanischen, sondern auch den europäischen Markt ins Visier nehmen. Verantwortlich dafür sind die hohen Gewinne, die sie in den

vergangenen Jahren auf dem weitgehend abgeschotteten Heimmarkt eingefahren haben.

So übernahmen beispielsweise Nanjing Auto sowie der größte chinesische Autohersteller, die Shanghai Automotive (SAIC) Teile und Markenrechte des im vergangenen Jahr unter einer Schuldenlast von 1,4 Mrd. Pfund zusammengebrochenen Herstellers MG Rover. Mit dem Erwerb der Rover-Markenrechte setzt die SAIC, die gemeinsam mit VW in China unter anderem die Modelle Santana, Passat und Touran baut und vertreibt, ihren Expansionskurs fort, im Zuge dessen mit der Übernahme von 48,9 Prozent des südkoreanischen Herstellers Ssangyong im Oktober 2004 bereits ein ausländischer Hersteller übernommen wurde. Zudem hält SAIC einen Anteil von 10 Prozent an der GM-Tochter GM-Daewoo. Zukünftig will der Hersteller die Modelle Rover 25 und 75 auf den Markt bringen und sich somit eine Plattform für den Export schaffen. Nanjing Auto plant mit dem Schwester-Modell MG 75 auf den Markt zu kommen und außerdem bereits den Aufbau von Fertigungsstätten in Longbridge/ Großbritannien sowie in Ardmore/ Oklahoma in den USA angekündigt, aus denen die Belieferung der Märkte in Europa und Nordamerika erfolgen wird.

Langfristig könnte die chinesische Konkurrenz damit zu einer ähnlichen Bedrohung für die europäischen Hersteller werden wie die japanische oder südkoreanische, auch wenn bisher davon ausgegangen wird, dass ein chinesisches Vordringen in Europa vor allem zu Lasten anderer ausländischer Marken gehen würde. Fest steht aber auf jeden Fall, dass jeder zusätzliche Wettbewerber „in der alten Welt“ angesichts der gesättigten Märkte dort für zusätzlichen Preisdruck und Verdrängungswettbewerb sorgen wird. Und das fürchten Europas Hersteller, denn aufgrund der Überproduktion in Europa können die Autos hier nur noch mit hohen Rabatten und schrumpfenden Margen verkauft werden. Diese Entwicklung würde sich durch zusätzlichen Preisdruck aus China sicherlich weiter verstärken.

### **3.6 Konzentration auf allen Stufen: Wertschöpfungskette im Umbruch**

Vorab sei zu den nachfolgenden Überlegungen angemerkt, dass die Literatur über erwartete Veränderungen und Neuordnungen der automobilen Wertschöpfungskette Legion ist. Alle, in der Mehrzahl amerikanischen, Beratungsunternehmen haben sich in extenso damit beschäftigt<sup>47</sup>. In der Regel geht es dabei um technische Details, so der prozentualen Überleitung von Arbeitsinhalten von OEMs zu der Zulieferkette bis hin zu (Centgenauen) Abgaben über Einsparungen bei den Gemeinkostenblöcken der OEMs etc.

Dies kann alles richtig sein, muss es aber nicht. Denn, wie allgemein bekannt, sind alle Prognosen über Veränderungen in sozialen Systemen, so sie auf die Zukunft ausgerichtet sind, mit Unsicherheit behaftet. In den uns vorliegenden Publikationen wird stets von den Erwartungen und Hochrechnungen der Betroffenen des Prozesses ausgegangen, die dann in die Zukunft „linear“ (heute x-% -Anteil, morgen y-%-Anteil) extrapoliert werden.

*Kurz gesagt, es fehlt die genaue Analyse der Ursachen für diese Veränderungen, es fehlt die Frage nach dem Warum (Einstein).*

Die Beantwortung dieser Frage sollte mit den vorangegangenen Kapiteln vorbereitet werden. Während der Neuwagenabsatz in der Triade keine nachhaltigen Wachstumspotenziale mehr aufweist, geht der Kapazitätsausbau bei allen Herstellern unvermindert weiter und die Überkapazitäten nehmen weiter zu. Stand bereits Anfang 2005 fast ein Viertel der europäischen Automobilproduktion auf Halde, ist das Problem struktureller Überkapazitäten zwar weitgehend erkannt, Maßnahmen für eine entsprechende Korrektur stehen jedoch zumeist erst am Anfang. Stattdessen ergehen sich die Hersteller in immer schärfer werdenden Rabattschlachten, mit der Folge gewaltiger Ertragsbelastungen. Gleichzeitig werden in den asiatischen Schwellenländern und speziell in China weitere Milliarden in den Aufbau von neuen Produktionsstätten investiert, um auf dem einzigen bedeutenden Wachstumsmarkt vertreten zu sein. Problematisch dabei ist, dass noch über längere Zeit die schönsten Zuwachsraten in Asien nicht die fehlende Dy-

---

<sup>47</sup> Vgl. beispielsweise die Studien: Bayern Innovativ (2002), Dudenhöffer, F. (2002), Ernst&Young (2004a), FAST-2015 (2004), Fraunhofer ISI (2004), HAWK 2015 (2003), Intra (2004), Mercer (2003), Radtke, Ph. / Abele, E. / Zielke, A. (McKinsey & Company – Hrsg.) (2004), VDA (2001), VDA (2002c) etc.



namik auf den traditionellen Absatzmärkten kompensieren können, denn die Stückzahlen werden hier vorerst (noch) niedrig bleiben.

Schrumpfende Erträge im Kerngeschäft zwingen die Automobilhersteller, sich in Zukunft viel stärker auf möglichst profitable Aufgaben zu konzentrieren. Das führt im Wesentlichen zu

- *Outsourcing* von allen Aktivitäten, die von vorgelagerten Gliedern der Wertschöpfungskette (i. d. R. Zulieferer, Entwicklungsdienstleister etc.) kostengünstiger hergestellt oder erbracht werden können als vom Hersteller selbst. Dazu gehört auch eine Produktions-Verlagerung an Niedriglohnstandorte, die zwar der Zulieferer, nicht aber der Hersteller aufgrund politischer Zwänge ohne weiteres durchführen kann.
- *Insourcing* von hochprofitablen Aktivitäten, die der Produktion nachgelagert sind, vor allem Vertrieb und Kundenbetreuung sowie Financial Services (Finanzierung, Leasing etc.)

Für die Konzentration auf dieses so genannte "Downstream"-Geschäft spricht eine Reihe von Argumenten.

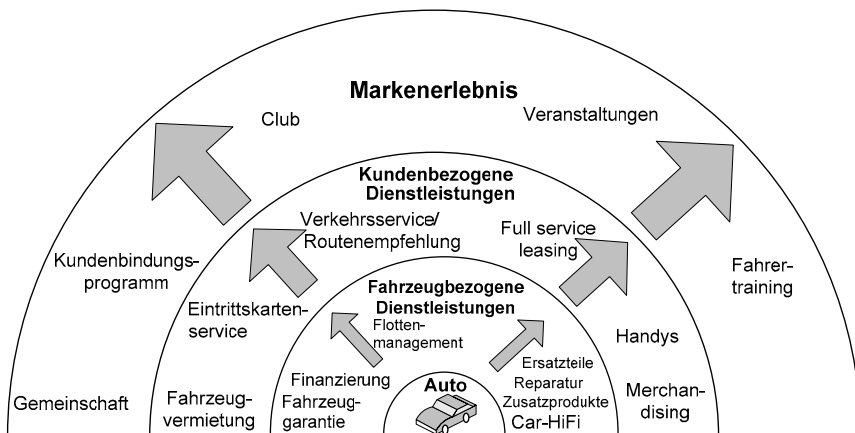
- Kundenkontakt und Image werden zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren im Wettbewerb der Marken. Hohe internationale Produktionsstandards und eine immer schneller veraltende Technik bieten ein immer geringer werdendes Differenzierungspotenzial bei den Produkten. Die Markendifferenzierung wird deshalb zunehmend im Markenerlebnis gesucht.
- "Downstream"-Investitionen in Vertrieb, Services und Finanzdienstleistungen haben eine erheblich geringere Kapitalbindung als Investitionen in neue Technologien und Produktionsanlagen und versprechen eine deutlich bessere Eigenkapitalrendite, zumal die Kapitalintensität der Automobilindustrie im Vergleich zu anderen Branchen sehr hoch ist. Das Investment in Sachkapital wird zunehmend den Zulieferern zugeschoben. Das dadurch beim OEM frei werdende Kapital wird stattdessen in den Ausbau der Finanzdienstleistungen oder die Entwicklung neuer Modelle gesteckt, mit der Folge, dass langfristig die Renditen im eigentlichen Automobilgeschäft wettbewerbsbedingt noch weiter sinken.
- 800 Millionen Fahrzeuge im Weltmarkt bilden ein bisher nur ungenügend ausgeschöpftes Reservoir an Geschäfts- und Kundenbindungsmöglichkeiten.

Die deutsche Automobilindustrie befindet sich derzeit in der spannendsten und kreativsten Phase seit der letzten großen Konjunkturkrise Anfang der 90er Jahre. Innovationen und technische Fortschritte wurden seither als wettbewerbsdifferenzierende Merkmale erkannt und systematisch verfolgt. Dies zeigt sich sowohl in den erheblich gestiegenen Ausgaben für Forschung und Entwicklung als auch in der Vielzahl bevorstehender Neuanläufe. Alleine im Jahr 2005 kamen 150 neue Automodelle auf den Markt, 80 davon wurden von den deutschen Automobilherstellern entwickelt.<sup>48</sup>

Die OEMs verlagern in diesem Zusammenhang nicht nur *Produktions*-, sondern immer mehr *Entwicklungsverantwortung* für neue Modelle auf die Zulieferer. Diese müssen neben der Bereitstellung fertiger Produktkonzepte vor allem das Know-how in der Organisation und Realisierung von Serienanläufen sicherstellen und Komplexität managen können.

Ein ganzheitliches professionelles Anlaufmanagement, das die internen und externen Partner vernetzt steuert und auf das gemeinsame Ziel fokussiert, wird somit zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

**Abb. 54.** Kunden- und Fahrzeugbezogene Downstream-Services



Quelle: Mercer

<sup>48</sup> Vgl. Reichle J. „Auf ein Neues. Vorschau: Die wichtigsten Autos 2005“. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 17 vom 22/23 Januar 2005, S. 17; sowie „Müder Start der Autoindustrie ins neue Jahr“, In: Süddeutsche Zeitung Nr. 22 vom 28 Januar 2005, S. 14.

Neben ständiger *Search of Excellence* im operativen Geschäft, haben Automobilhersteller ihre traditionelle Rolle als weitgehend vollumfängliche Produzenten bereits seit langem verlassen. Nur durch eine verstärkte Fokussierung auf Kernkompetenzen und damit verbundene bessere Nutzung von Ressourcen sowohl auf der Hersteller- als auch auf der Zuliefererseite lassen sich in wettbewerbsintensiven Märkten Gewinnmargen stabilisieren.

Die meisten Automobilhersteller haben bereits *Modulstrategien* eingeleitet, d. h. die Fahrzeuge bestehen zum Großteil aus fertigen Modulen, die von verschiedenen Zulieferunternehmen (Modulisten) fertig ans Werk der OEMs geliefert werden. Dies schafft klare Schnittstellen zu den Zulieferern und ermöglicht fließende Übergänge der Modell- und Innovationszyklen. Nach Expertenschätzungen werden künftig nur noch 65 Prozent der automobilen Wertschöpfung das etablierte Hierarchiemuster der Zusammenarbeit zwischen Automobilhersteller und -zulieferindustrie aufweisen.

Für die Erschließung der neuen Geschäftspotenziale werden die Hersteller ihr bisheriges Geschäftsmodell konsequent neu ausrichten müssen. So wird die bereits seit Jahren rückläufige Entwicklungs- und Fertigungstiefe der Hersteller mit jedem neuen Modell weiter sinken. Dementsprechend werden Zulieferer zunehmend in den Entwicklungs- und Produktionsprozess eingebunden, während sich die Automobilhersteller verstärkt auf das Marken- und Kundenmanagement konzentrieren werden. Innerhalb der Wertschöpfungskette übernehmen sie die technische Integrationsleistung und führen dabei ein Netzwerk von Spezialisten zusammen. Dabei wird auch die eigentliche Produktion der Fahrzeuge zunehmend an Lieferanten oder sogar an andere Hersteller mit herausragenden Fertigungskompetenzen auf bestimmten Teilgebieten (Getriebe, Motoren, Karosserie etc.) übertragen (siehe Kapitel 3.7).

Erste Ansätze hierzu zeigt eine Kooperation von Jaguar mit Audi im Bereich der Reparatur von Aluminiumkarosserien. Weil sich für Jaguar der Aufbau eines Netzes von Karosserie-Werkstätten nicht rechnet, will Jaguar beschädigte Fahrzeuge mit Aluminiumkarosserie bei Audi reparieren lassen und dabei von der bei Audi in der Vergangenheit aufgebauten Leichtbaukompetenz profitieren. Darüber hinaus hat Jaguar bei der Entwicklung des aktuellen XJ bereits auf die Alusuisse-Tochter Alcan zurückgegriffen, die bereits bei der Entwicklung der Spaceframe Architektur des Audi A8 und des Audi A2 eingebunden war.

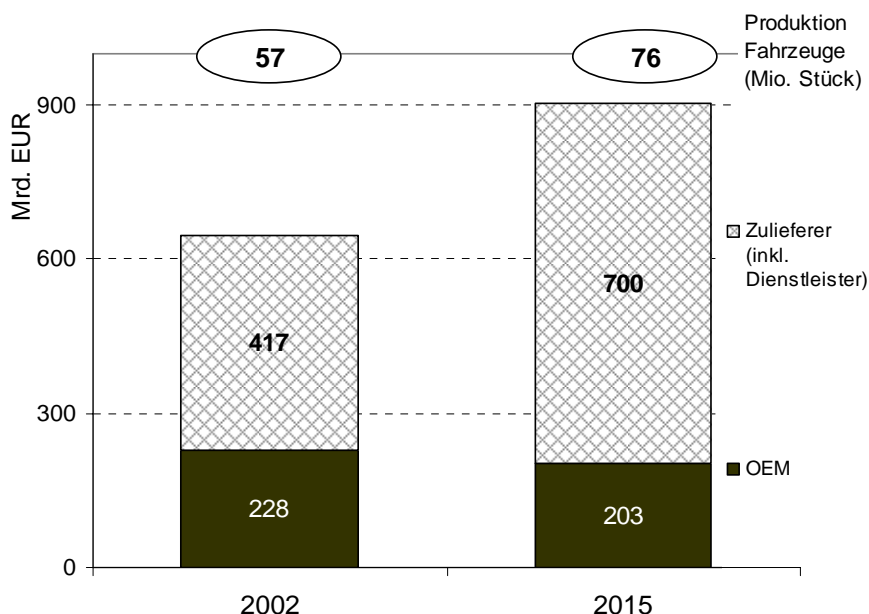
Mehr als 20 neue Formen der Zusammenarbeit (Systemkooperationen, Produktionskooperationen, Engineering-Dienstleister, Spin-Offs oder Auftragsfertigung etc.) lassen sich inzwischen identifizieren. Durch die Nut-

<sup>49</sup> Vgl. FAST-2015 (2004).

schnittsauto" beträgt lt. Studie FAST-2015 (2004) die *Eigenleistung* derzeit noch 4.000 Euro. Bis zum Jahr 2015 wird sie auf 2.670 Euro oder 23 Prozent sinken, der Rest wird durch Zulieferer und Dienstleister erbracht (Abbildung 26).<sup>50</sup>

Im Mittelpunkt dieser Entwicklung stehen Karosserie, Blech, Lackierung und Fahrwerk. Auch aus der Fertigung und Montage von Modulen werden sich die Autohersteller noch weiter zurückziehen. Die Vor- und Serienentwicklung der Hersteller bleibt mit einem Umfang von etwa 30 Milliarden Euro nahezu konstant. Nur in die Automobilelektronik werden die Automobilhersteller auch in Zukunft kräftig investieren. Insgesamt wächst damit die „Abhängigkeit“ der Autohersteller von ihren Zulieferern weiter. Die Eigenwertschöpfung der Hersteller wird sich zukünftig konsequent aus der Marken- und Produktdifferenzierung ableiten.

**Abb. 56.** Wertschöpfung/Wertschöpfungsanteil Automobilhersteller



Quelle: Automobilentwicklung

<sup>50</sup> Näheres vgl. Studie FAST-2015 (2004).

Welche Bereiche der Produktion ausgelagert werden, wird zunehmend von der Positionierung der Automobilmarken bestimmt. 80 Prozent der von Mercer<sup>51</sup> befragten Top-Manager erwarten, dass sich die Eigenwertschöpfung der Hersteller zukünftig konsequent aus der Marken- und Produktdifferenzierung ableiten wird. Ergebnisse der Mercer-Studie zeigen, dass das Cluster *Premium / Qualität / Sport* mit Marken wie Audi oder BMW eine um 25 Prozent höhere Eigenwertschöpfung beibehalten wird als das Cluster *Masse / Preis / Komfort* mit Marken wie Daihatsu, Kia oder Chevrolet.

Die Auswertung von Mercer kommt zu dem Ergebnis, dass mit wenigen Ausnahmen alle Automobilhersteller ihre Eigenleistung bis 2015 nicht nur relativ sondern auch in absoluten Werten verringern werden. Vor allem Massenhersteller bauen heute noch erbrachte Eigenleistung um bis zu 30 Prozent ab. Insgesamt verringert sich deren absolute Eigenleistung um 15 Prozent. Dies betrifft Marken wie Chrysler, Ford, Citroën oder Nissan.

Premium-Marken wie Audi, BMW oder Mercedes-Benz werden dagegen nach den Aussagen der Mercer-Studie ihre Wertschöpfung gezielt erhöhen. Dies ist indessen aus mehreren Gründen nicht überzeugend:

- Der Anteil der sehr kosten-, weil forschungs- und entwicklungsintensiven „innovativen Wertschöpfung“ an der Gesamtwertschöpfung nimmt bei Premium-Automobilen aus den o.a. Gründen weiter zu. Diese markenprägenden Innovationen werden in Zukunft noch weniger als bisher von den OEMs selber sondern von hoch spezialisierten Zulieferern von außen zugesteuert werden. Mit der X3-Baureihe lässt BMW z.B. bereits ein Premium-Fahrzeug völlig von Zulieferern bauen, wenngleich mittlerweile geplant ist, die Produktion zukünftig wieder selbst zu übernehmen.
- Die Premium-Hersteller weiten ihre Modellpaletten vor allem in Richtung unterer Marktsegmente aus (z.B. BMW: 1-er Reihe, DaimlerChrysler B-Klasse, Jaguar-Kombi, Volvo kleine Baureihe etc.). Hier ist nicht nur der Verdrängungswettbewerb am härtesten, hier sind auch die Preisspielräume der Hersteller kundenbedingt geringer und damit auch der Margendruck höher. Der Zwang für die Premium-Hersteller, Kostensenkungspotenziale zu nutzen und zu erschließen, ist wesentlich größer. Dies lässt sich nur über noch stärkeres Outsourcing verwirklichen.

---

<sup>51</sup> Vgl. Mercer (2003).

Strukturell gesehen dürfte daher der Anteil der eigen erbrachten Wertschöpfung bei Premium-Herstellern eher noch stärker zurückgehen als bei Massenherstellern, die mehr Möglichkeiten haben, kostenintensive Teile als Eigenfertigung in Niedriglohnländer zu verlagern. Dazu passt, dass laut Mercer alle Marken die Fremdleistungen deutlich erhöhen, in einigen Fällen sogar mehr als verdoppeln müssen.

### **3.7 Bildung von strategischen Allianzen bei OEMs**

Neben Übernahmen, Fusionen oder „Zusammenschlüssen unter Gleichen“ gewinnen in jüngster Zeit Kooperationen, strategische Allianzen etc. bei den Automobilherstellern zunehmend an Bedeutung. Dies ist insofern überraschend, als alle beteiligten OEMs untereinander in scharfem Wettbewerb stehen.

Die Gründe für diese Bereitschaft, mit scharfen Konkurrenten am Markt zu kooperieren, sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, aber vom Grundsatz immer gleich, nämlich *Kostensenkung* durch

- bessere Auslastung von Leerkapazitäten,
- Realisierung von Economies of Scale,
- Verbesserung der eigenen strategischen Marktposition durch schnellere Ausweitung der eigenen Modellpalette statt mühsamer und kostenintensiver Eigenentwicklung.

Die praktische Umsetzung und der tatsächliche Gegenstand strategischer Kooperationen können äußerst unterschiedlich sein und auf verschiedenen Ebenen stattfinden. Die gängigsten strategischen Inhalte solcher Allianzen und Kooperationspartnerschaften liegen in folgenden Bereichen:

- Austausch von Aggregaten und Komponenten
- gemeinsame Entwicklung von Fahrzeugen
- gemeinsame Forschungsaktivitäten
- gemeinsame Produktions- und Montagewerke
- gemeinsame Vertriebsaktivitäten.

Meist beruhen diese Allianzen auf klar abgegrenzten Kooperationsverträgen, zusätzlich können sie jedoch auch durch gegenseitige Kapitalbetei-

ligungen oder Gründung von Joint Venture-Unternehmen gestützt werden. Die Kooperationen können auch regional oder auf Tochterunternehmen begrenzt sein. Strategische Allianzen werden normalerweise nicht mit dem Ziel verfolgt, in weiterer Folge zu einer Fusion oder Übernahme zu führen. Sie sind vielmehr eine stabile Art der Zusammenarbeit für die Erreichung von Kostensenkungen oder die Erschließung neuer Märkte.

Mittlerweile sind alle großen Automobilhersteller durch Entwicklungskooperationen oder strategische Allianzen mit einem oder mehreren ihrer *Konkurrenten* verbunden. Als Beispiel seien hier der Aufbau einer gemeinsamen Fertigung von PSA und Toyota in der Tschechischen Republik, die gemeinschaftliche Entwicklung und Produktion einer neuen Automatikgetriebegeneration von Ford und General Motors oder die Kooperation zwischen BMW und PSA zur Entwicklung von Benzinmotoren genannt.

Welche Blüten dieser jüngste Trend zu Kooperationen in der Branche inzwischen treibt, zeigt die jüngste Liefervereinbarung zwischen Mitsubishi, PSA und Volkswagen. Danach

- baut Mitsubishi Motors (MMC) ab 2007 sportliche Geländewagen (SUV) für Peugeot/Citroën (PSA), die in diesem rasch wachsenden Markt bisher nicht vertreten sind,
- die Dieselmotoren für diesen SUV liefert Volkswagen, einer der schärfsten Wettbewerber von PSA im Bereich der Dieselantriebe.

Mit diesen aus der Kostennot, bzw. Ertragsklemme geborenen Kooperationen entstehen zunehmend *Konglomerate oder Zweckgemeinschaften* zwischen den großen Automobilherstellern. Dabei spielt die regionale Herkunft der Hersteller keine entscheidende Rolle, sondern eher die globale strategische Ausrichtung und Ergänzung des Modellprogramms. Es wird daher nicht zu nationalen, z.B. deutschen, europäischen, amerikanischen oder japanischen Konglomeraten kommen, sondern vielmehr zu global ausgerichteten Zweckbündnissen.

Für die Zulieferindustrie stellt diese neue Machtkonstellation eine neue Herausforderung dar. Diese wäre umso schwerwiegender, wenn aus diesen partiellen Kooperationsbündnissen bei den OEMs strategische Allianzen ähnlich wie in der Luftfahrtindustrie würden, z. B. über Aufteilung der einzelnen Marktsegmente nach Partnern, dem gemeinsamen Einkauf, der gemeinsamen Entwicklung etc. Damit würde die heutige Konstellation des scharfen Verdrängungswettbewerbs unter den Herstellern erheblich entschärft, ohne dass Kartellbehörden dagegen Eingriffsmöglichkeiten hätten.



### 3.8 Veränderte Rahmenbedingungen der Energie- und Rohstoffversorgung

Ein entscheidender Faktor für den Automobilabsatz ist und bleibt die Verfügbarkeit von Energie zu erschwinglichen Preisen für den Antrieb der Kraftfahrzeuge. Heute basieren noch 99 Prozent aller Kraftfahrzeuge auf Benzin oder Diesel als Kraftstoff und damit auf raffiniertem Erdöl. Die Frage nach der Versorgungssicherheit ist also für die Bestimmung der Mega-Trends in der Branche von höchster Wichtigkeit, sowohl für Kunden wie für Hersteller.

Wird diese natürliche Ressource in Zukunft knapp, dann hat dies auch zwangsläufig Auswirkungen auf die Automobilindustrie. Potenzielle Käufer würden keine Neufahrzeuge mit konventionellem Antrieb erwerben, wenn eine akute Verknappung und damit Verteuerung des Treibstoffs absehbar wäre. Schon jetzt werden alternative Antriebe entwickelt und auch produziert, allerdings spielen sie im bisherigen Absatz noch keine Rolle.

Ende 2004 waren weltweit *Erdöl-Reserven* in Höhe von circa 1.144 Milliarden Barrel nachgewiesen, knapp zwei Drittel davon im Nahen Osten (vgl. Tabelle 19). Gemessen an der aktuellen Förderungsmenge würden die derzeit bekannten Ölreserven der OPEC-Länder für die nächsten 80 Jahre ausreichen, die Reserven der Nicht-OPEC-Länder hingegen nur für die nächsten 17 Jahre.<sup>52</sup>

**Tabelle 19.** Weltweite Erdölreserven nach Regionen, 2004

	<b>Mrd. Barrel</b>	<b>Prozent</b>
North America	26,2	2,3%
Latin America	119,0	10,4%
Eastern Europe	91,5	8,0%
Western Europe	17,4	1,5%
Middle East	739,1	64,6%
Africa	111,7	9,8%
Asia and Pacific	39,2	3,4%
Total world	1.144,0	100,0%

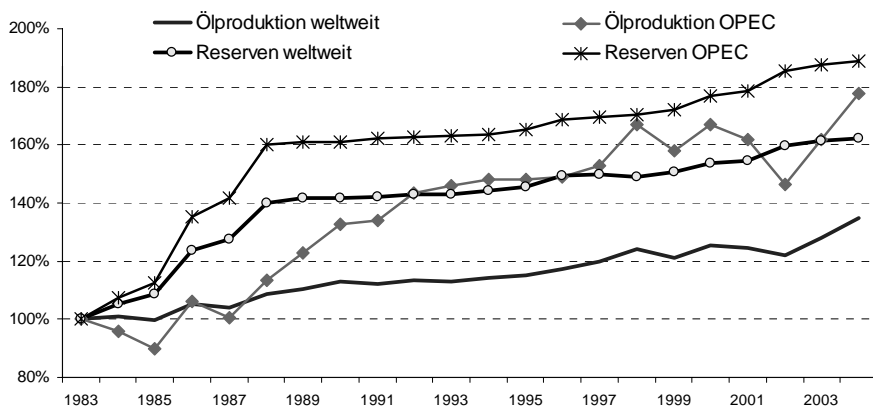
Quelle: OPEC Annual Statistical Bulletin 2004

<sup>52</sup> Vgl. OPEC (2004), S. 5.

Bei einer wachsenden Weltwirtschaft wird sich allerdings auch der Ölverbrauch erhöhen, trotz aller modernen Einsparmöglichkeiten. Würde der Ölverbrauch mit der gleichen Rate wachsen wie die Weltwirtschaft, so läge er im Jahr 2015 um etwa 37 Mrd. Barrel p.a. höher als heute und damit um rund die Hälfte. Aufgrund von Innovationen und der wachsenden Verbreitung moderner, energiesparender Technologien sowie dem steigenden Einsatz von alternativen Energiequellen rechnet die OPEC bis zum Jahr 2015 allerdings nur mit einem Anstieg des Ölverbrauchs um 32 Mrd. Barrel. Demnach würden die aktuell bekannten Erdölreserven bis Mitte dieses Jahrhunderts unwiderruflich aufgebraucht sein.

Es werden aber auch in der Zukunft wie bisher weiter neue *Ölvorräte* entdeckt, sodass Erdöl auch in 50 Jahren noch die wichtigste Energiequelle sein wird und in ausreichendem Maß zur Verfügung steht. Niemand kann heute vorhersagen, wie viele Erdölreserven noch auf der Erde vorhanden sind, allerdings hat die Vergangenheit gezeigt, dass jährlich mehr Vorkommnisse neu entdeckt wurden, als Erdöl verbraucht wurde. Im Jahr 1981 betrug der damals bekannte Erdölvorrat noch 670 Mrd. Barrel, bei einem damaligen Verbrauch von 21 Mrd. Barrel. Seitdem haben sich die noch vorhandenen Vorräte um den Faktor 1,6 erhöht, die jährlich produzierte Menge an Rohöl aber nur um den Faktor 1,3.

**Abb. 57.** Wachstumsraten von Ölproduktion und Reserven (1983 = 100)

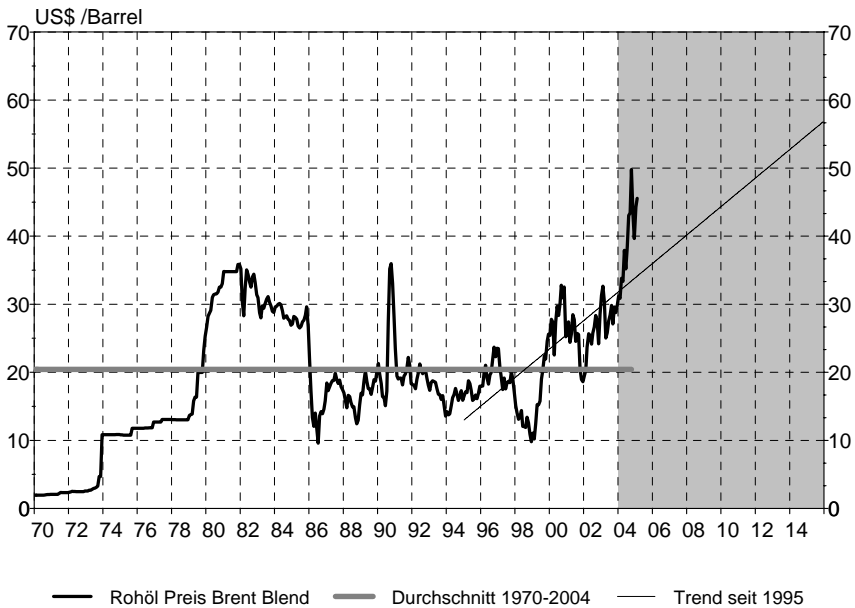


Quelle: OPEC Annual Statistical Bulletin 2004, eigene Darstellung

Allerdings werden die Kosten für die Exploration und vor allem für die Förderung von Erdöl zunehmend teurer, da die noch vorhandenen Vor-

kommissionen an immer schwieriger zugänglichen Orten liegen. Diese Kosten werden sich auch auf den Rohölpreis und damit auf die *Autohaltungskosten* auswirken. Da der Preis für Rohöl in der Vergangenheit aber von vielen verschiedenen weiteren Faktoren stark beeinflusst wurde (OPEC, politische Krisen in Nahost, etc.) und eine extreme Volatilität aufwies, werden die steigenden Förderkosten allerdings nicht maßgeblich für die Preisentwicklung in den nächsten 15 Jahren sein.

**Abb. 58.** Entwicklung des Ölpreises

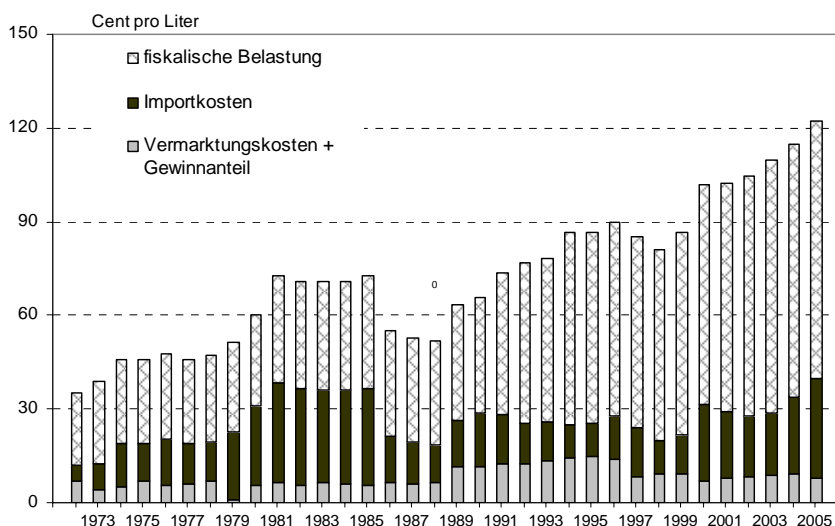


Quelle: FERI, eigene Berechnungen und Darstellung

*Steuerliche Aspekte* spielen jedoch für den Treibstoffpreis, den der Endverbraucher bezahlen muss, eine bedeutendere Rolle als der Rohölpreis. Der Steueranteil am Benzinpreis ist im Laufe der Jahre kontinuierlich gewachsen. Die Mineralölsteuer auf Benzin erhöhte sich in Deutschland allein seit Beginn der 90er Jahre um rund 35 Cent und beträgt heute einschließlich der Ökosteuer 65,5 Cent pro Liter. Die Mehrwertsteuer in Höhe von derzeit noch 16 % wird auch auf die Mineralölsteuer erhoben, sodass der Steueranteil über drei Viertel des Benzinpreises ausmacht: Bei einem Benzinpreis von 130 Cent pro Liter fließen 83 Cent in die Taschen des

**Fiskus.** Das ständige Abschöpfen zusätzlicher Kaufkraft beim Autofahrer durch die steigenden Abgaben für den Betrieb ihrer Fahrzeuge (v.a. Benzinkosten) hat in der Vergangenheit wie ein ökonomisches und psychologisches Hemmnis gewirkt und die Anschaffung von Neuwagen sowie die Binnenkonjunktur erheblich gebremst.

**Abb. 59.** Zusammensetzung des Benzinpreises (EurosUPER) in Deutschland



Quelle: Mineralölwirtschaftsverband MWV

Auf Seiten der Automobilhersteller führen die rapide gestiegenen Preise für Rohstoffe und Rohmaterialien wie Öl, Kautschuk, Stahl oder Aluminium auf der Kostenseite zu erheblichen, ungeplanten Zusatzbelastungen. Diese werden im Trend angesichts der weiter steigenden Nachfrage aus den globalen Wachstumsregionen China, Indien und den MOE-Staaten auch weiterhin hoch bleiben und die Erträge aller Unternehmen in der Automobilindustrie drücken. Preiserhöhungsspielräume, die den OEM früher bei konjunkturell „entspanntem“ Wettbewerb zu einer Verbesserung der Gewinnmargen zur Verfügung gestanden haben, werden in Zukunft von veränderten Faktorpreisrelationen bei Energie und Vormaterialien aufgezehrt werden. Konkret bedeutet dies, dass Automobile sich zwar in Zukunft weiter real verteuern und damit kaufkräftige Nachfrage aufzehren werden, allerdings ohne dass dies zu höheren Gewinnen der OEMs führt.

**Beispiel**

Eine Untersuchung von Credit Suisse First Boston<sup>53</sup> kommt für das Jahr 2004 zu dem Ergebnis, dass im ungünstigsten Fall bis zu 1,5 Milliarden Euro höhere Kosten für DaimlerChrysler und 1,4 Milliarden Euro für den Volkswagen-Konzern aufgrund gestiegener Vormaterialkosten anfallen. Porsche ist mit lediglich 24 Millionen Euro am wenigsten betroffen. Vor allem Stahlpreiserhöhungen bis zu 80% wirken sich in den Berechnungsmodellen aus. Zudem ist von einer Verteuerung von 28 Prozent für Kunststoffe sowie von 17 Prozent für Aluminium auszugehen.

Selbst im konservativen Berechnungsmodell sind die Folgen der gestiegenen Materialpreise für das Ergebnis vor Zinsen und Steuern signifikant. BMW und Porsche haben nach dieser Berechnung das geringste Risikopotenzial, da diese Unternehmen die höchsten Margen haben. Hersteller mit den geringsten Margen im Automobilgeschäft, also vor allem die Massenhersteller mit einem höheren Anteil an Materialkosten am Verkaufspreis, spüren die Folgen hingegen stärker.

### **3.9 Fazit: Erhebliche Strukturveränderung in der Weltautomobilindustrie**

Die Weltautomobilindustrie steht vor einem verschärften Auslese- und Konzentrationsprozess, angefangen bei den OEMs bis hin zu den Zulieferern aller Stufen. Laut einer Studie von Mercer und Fraunhofer-Instituten<sup>54</sup> wird sich deren Anzahl von derzeit 5.500 bis 2015 auf etwa 2.800 verringern. Von den elf unabhängigen Automobilkonzernen werden dann vermutlich noch neun bis zehn eigenständig sein. Insgesamt werden sich aber die Konzentrationsprozesse der Branche mit zunehmender Annäherung an

---

<sup>53</sup> FAZ (2004-09-13).

<sup>54</sup> Die Studie „Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015“ (2004) von Mercer Management Consulting und den Fraunhofer-Instituten für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) sowie für Materialfluss und Logistik (IML) basiert auf 60 Interviews mit Entscheidern der ersten und zweiten Ebene bei Automobilherstellern, Zulieferern und Dienstleistern sowie einer Analyse aller verfügbaren Datenquellen und der Modellpolitik der Marken.

ein enges Oligopol verlangsamen, wozu auch verstärkt strategische Allianzen zwischen den einzelnen OEMs und Zulieferern beitragen, die zu friedfertigem Wettbewerbsverhalten führen.

Wachstumsregionen für den Absatz sind vor allem China, Indien und Osteuropa, während die hoch entwickelten Märkte in USA, Japan und Europa weitgehend stagnieren.

Die Zentren der Automobilproduktion verlagern sich langsam aber sicher in die Niedrigkostenregionen dieser Welt (Asien und Mittel- und Ost-Europa) und dabei am stärksten in jene Länder, wo auch zusätzlich noch die Absatzmärkte volumenstark sind, wie in China. Die Automobilindustrie in den USA behält ihre überragende Bedeutung, wobei die uramerikanischen Hersteller zunehmend durch asiatische und europäische Hersteller abgelöst werden. Auch Europa behält als Ganzes fast ungeschmälert seine Bedeutung als Produktionsstandort für die Automobilindustrie, wobei aber eine deutliche Verlagerung von West nach Ost erfolgen wird. Japan wird als Produktionsstandort tendenziell schrumpfen und bestenfalls stagnieren. Die neuen Werke und Entwicklungszentren der japanischen Hersteller entstehen in Ost-Europa und den USA, und auf dem asiatischen Festland, vor allem natürlich in China.

Bezüglich der *inneren Struktur der Automobilindustrie* selbst können folgende Trends hervorgehoben werden.

- Die Autohersteller werden zu High-Tech-Markenartiklern. Markenmanagement (Design, Markenerlebnis, Servicestrategien, Funktionen und Technologien), Image, Vertrieb, Services und Kundenkontakt sowie -betreuung werden zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren im Wettbewerb, da hohe internationale Qualitätsstandards, ein rascher Imitationswettbewerb und eine immer schneller veralternde Technik zunehmend geringer werdende Differenzierungspotenziale bei den Produkten bieten.
- Die Premium-Marken werden zu den Leitbildern ihrer Konzerne. Hier sind die Kernkompetenzen angesiedelt, hier wird der Management-Nachwuchs ausgebildet. Technik und Know-how fließen von den Premium-Marken zu den Massenmarken. Jede Marke benötigt künftig eine klare Wertschöpfungsstrategie, in der das Eigenleistungsprofil und die dazu notwendigen Kompetenzen, Kapazitäten und Partnerschaften festgelegt sind.
- Die Premiummarken werden ihre Wertschöpfung stärker reduzieren als die Massenmarken, die mehr exklusive Eigenschaften benötigen und die sich daher der Expertise hoch innovativer Zulieferer bedienen werden.

- Enge Netzwerke aus Herstellern und Zulieferern entstehen. Entscheidend wird es sein, frühzeitig die richtigen Partner an sich zu binden. Die gemeinsamen Ziele müssen klar sein, ebenso wie die Rollenverteilung, um eine neue Qualität in der Zusammenarbeit zu schaffen. Automobilhersteller müssen früh Erfolg versprechende Geschäftsmodelle im Netzwerk identifizieren und ausbauen, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Zudem müssen strategische Kompetenzfelder gezielt gestärkt und Randbereiche in zukunftsweisende Kooperationen eingebracht werden.
- Die Zulieferer werden künftig die Hauptlast der Investitionen tragen. Aber bereits heute ist ihre Eigenkapitalausstattung ungenügend. Lösungen bieten Börsengänge, Einstieg von Investorengruppen oder Anschubhilfen seitens der Autohersteller. Zulieferer müssen rechtzeitig beginnen, Finanzierungsstrategien zu erarbeiten.
- Das Verhältnis zwischen Hersteller und Lieferanten wird sich weiter deutlich verschärfen, da die Autokonzerne verstärkt versuchten, die Zusatzlasten auf die Lieferanten abzuwälzen. Hingegen verlangen die Zulieferer wegen der hohen Kostenbelastungen einen Beitrag der Autohersteller. Bisher hatten vor allem die Hersteller mit starken Marken und einer mächtigen Position gegenüber den Lieferanten Vorteile an der Preisfront. Wegen der Konsumschwäche ist jedoch auch hier die Preismacht geschrumpft.
- Komponentenwerke der Hersteller werden zu direkten Konkurrenten der Zulieferer. Sie arbeiten für konzerneigene Marken wie für konzernfremde. Langfristig werden sie als Komponentenwerke der Automobilhersteller nur überleben, wenn sie Träger strategisch wichtiger Konzernkompetenzen und von hoher Bedeutung für die Markenführung sind.

## **4 Weitere Konzentration bei Automobilherstellern bis 2015**

### **4.1 Verdrängungswettbewerb zeigt Wirkung**

Die Geschichte der Automobilindustrie ist über Jahrzehnte hinweg weltweit geprägt von einer stetigen Abnahme der Anzahl von selbstständigen Automobilherstellern (siehe hierzu auch Abb. 60). Waren die Ursachen für das Schrumpfen der Anzahl der Marktteilnehmer im letzten Jahrhundert zunächst rein betriebswirtschaftlich geprägt – Produktschwäche, Kapitalengpässe, Managementfehler etc. –, lagen also im betroffenen Unternehmen selbst, nicht im makroökonomischen Marktumfeld, so hat sich das Bild in den letzten dreißig Jahren deutlich gewandelt. Mit dem Vordringen zunächst der japanischen, danach der koreanischen Automobilindustrie auf dem Weltmarkt bei gleichzeitig zunehmender Sättigung auf den traditionellen Volumenmärkten der Triade begann ein Verdrängungswettbewerb, der bis zuletzt an Schärfe zugenommen hat.

Dieser Verdrängungswettbewerb hatte einen Konzentrationsprozess zur Folge, der sich zwar mit schrumpfender Anzahl von Marktteilnehmern (2006: 12 selbstständige Konzerne<sup>55</sup>) mittlerweile lehrbuchgemäß deutlich verlangsamt hat, da die innere Stärke der verbliebenen Konzerne sich einander zunehmend angenähert, ihre Wettbewerbskraft und Überlebensfähigkeit damit also spürbar zugenommen haben. Gleichwohl ist er noch nicht abgeschlossen, ist der Friedenszustand des engen Oligopols noch nicht erreicht.<sup>56</sup>

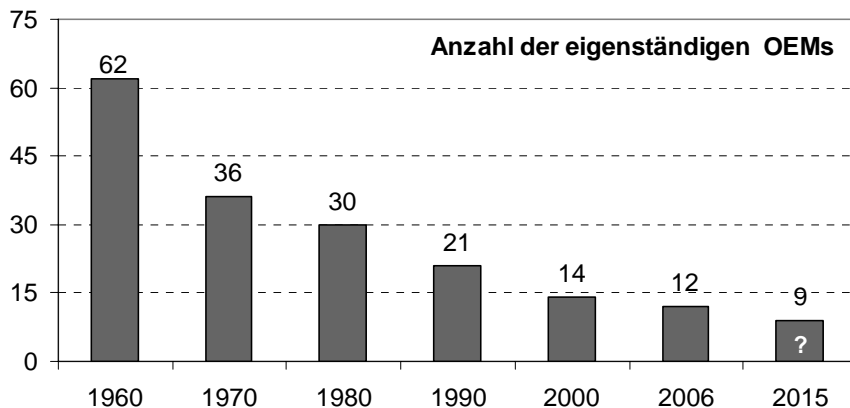
Das IWK geht nach seiner Einschätzung im Jahre 2015 von 9 verbleibenden selbstständigen Konzernen aus (Abb. 60).

---

<sup>55</sup> Diese sind: BMW, DaimlerChrysler, Ford, GM, Honda, Hyundai/Kia, PSA, Renault/Nissan, Fiat, Toyota, VW.

<sup>56</sup> Vgl. FAST-2015 (2004).



**Abb. 60.** Konzentration der Automobilhersteller 1960-2015

Quellen: Automobilindustrie, eigene Einschätzung

Vor diesem Hintergrund ist für eine Vielzahl interessierter Gruppen, wie Banken, Belegschaften, Kapitalanleger, Zulieferer, Wirtschaftspolitiker etc. die *strategische Bewertung der Zukunftsfähigkeit* der noch verbliebenen OEMs als Arbeitgeber, Investitionstarget, Steuerzahler etc. von sehr großer Bedeutung.

Die Bedeutung korreliert leider nicht mit einem niedrigen Schwierigkeitsgrad des Unterfangens! Unternehmensbewertungen bzw. Unternehmensratings für sich genommen sind bereits eine separate Wissenschaft, die nur von wenigen spezialisierten Unternehmen wie S&P, Moody's etc. fachlich und mit hohem Personal- und Kostenaufwand geleistet werden können. Um nämlich Unternehmensratings qualifiziert durchführen zu können, sind Erhebung, Verarbeitung und Auswertung einer Vielzahl von objektiven Informationen („hard facts“) ebenso wie subjektiven Einschätzungen („soft facts“) notwendig, die dann in der Zusammenschau letztlich ein Urteil über die Zukunftsfähigkeit / Überlebensfähigkeit der einzelnen Hersteller, bzw. Automobilkonzerne ermöglichen. Wobei erschwerend hinzukommt, dass es bei den großen Automobilkonzernen den Hersteller mit einer einzigen Marke – außer bei Honda und Porsche – nicht gibt. Alle übrigen Konzerne verfügen über zwei oder mehrere (BMW, Toyota, Renault, PSA) oder eine Vielzahl von Marken (GM, Ford, Fiat, Volkswagen), die nicht nur alle mehr oder weniger regional wie sektoral (nach den Marktsegmenten Unter-, Mittel-, Oberklasse) differenziert, sondern vor allem auch unterschiedlich erfolgreich innerhalb ihrer Konzerne aufgestellt

sind (z. B. Audi im VW-Konzern)<sup>57</sup>. Experten zählen heute weltweit 250-300 Marken, von denen die Mehrzahl den 12 größten Konzernen zuzurechnen sind.

Solche höchst ungleichen Automobilkonzerne untereinander vergleichbar zu machen ist ohne stark restriktive Annahmen und Simplifizierungen nicht möglich. Hinzu kommt die Notwendigkeit, die einzelnen Ratingurteile so abzufassen, dass sie eine kardinale Rangfolge der Probanden ermöglichen. Auch hier befinden sich eine Vielzahl statischer Abgründe und heroischer Annahmen, die jedes Ranking der Konzerne letztlich angreifbar machen. Selbst dann, wenn ein solches Vorhaben mit dem Aufwand der großen Ratingagenturen durchgeführt würde, was die Möglichkeiten des IWK bei weitem überschritten hätte.

Dessen war sich das IWK von vorneherein bewusst. Um trotzdem valide Ergebnisse zu erzielen, wurden die Annahmen offen gelegt, vorliegende Erkenntnisse der Ratingagenturen ausgewertet, ergänzt um eine Vielzahl quantitativer unternehmensspezifischer Daten, externer Bewertungen der Unternehmen durch Marktspezialisten sowie eigener, erfahrungsbasierter qualitativer strategischer Einschätzungen der zukünftigen Konzernentwicklungen.

All diese Informationen werden nach bestimmten Schemata gewichtet und kardinal bewertet und in dem speziell hierfür entwickelten „**IWK-Survival-Index**“ (*ISI*) zusammengefasst. Die Reihenfolge soll – ausgehend von der aktuellen strategischen, wirtschaftlichen Position der Konzerne – Aufschluss über die zukünftige Marktstärke der OEMs geben. Um die Kritik an diesem Vorgehen so gering wie möglich zu halten, werden Annahmen und Vorgehensweise offen dargestellt.

Der „IWK-Survival-Index“ (*ISI*) wurde entwickelt, um *Wettbewerbsresistenz* bzw. *Zukunftsfähigkeit* der einbezogenen Automobilkonzerne besser abschätzen zu können. Der *ISI* basiert auf einer konsistenten Auswahl von Unternehmenskennzahlen, die sowohl auf ökonomischen Theorien als auch auf empirisch messbaren Branchenerfahrungen beruhen. Er zeigt an, wie stark ein OEM dem hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt ist und stellt einen Indikator für die Wahrscheinlichkeit dar, ob ein Konzern langfristig die Kraft hat, sich selbstständig am Markt zu behaupten oder übernommen wird und eventuell ganz vom Markt verschwindet. Wohl gemerkt: Es geht

---

<sup>57</sup>Soweit die Automobilsparte nur Teil eines Gesamtkonzerns ist, wie z.B. bei Fiat, wird die Automobilsparte als selbstständiges Unternehmen mit eigenständiger Gewinnmaximierung behandelt.

um die Konzerne als solche, nicht um einzelne von ihnen geführte Marken, wie z.B. Audi im VW-Konzern oder Volvo bei Ford etc.

Um weiteren Missverständnissen vorzubeugen: Der *ISI* ist eine Momentaufnahme von heute, kein Werturteil für die Ewigkeit, d. h., das vorliegende Ranking der betrachteten 12 Hersteller spiegelt deren zukünftige Marktstärke auf dem Erkenntnisstand des Sommers 2006 wider. Das Beispiel des Chrysler Konzerns, der in den 80iger Jahren bereits schon einmal am Abgrund stand und dann von Lee Iacocca in einem beispiellosen Kraftakt saniert wurde, macht deutlich, dass Unternehmenserfolge von Menschen mit Führungsstärke, Visionen und Charisma geschaffen werden, also von Unternehmern, nicht von Managern mit an-gelernten Führungsprinzipien (Management by...).

Unternehmen, die heute ein schlechtes Ranking aufweisen, können in ein, zwei Jahren, wenn der geniale und visionäre Unternehmensführer mit Charisma und mit absolutem Rückhalt der am langfristigen, nicht quartalsweisen, Erfolg orientierten Kapitaleigner die Geschicke lenkt, durchaus zu neuer Marktstärke und einer verbesserten Zukunftsfähigkeit gelangen. Auch deutsche Automobilkonzerne wie BMW lieferten hierfür in der Nachkriegszeit positive Beispiele (allerdings gibt es auch Gegenbeispiele). Allerdings ist die Wahrscheinlichkeit, dass es so kommt nicht besonders groß (siehe Prämissen).

Hieraus folgt, dass der „IWK-Survival-Index“ nicht statisch ist, sondern in jährlichen Abständen neu ermittelt werden muss, falls der aktuellste Bewertungsstand über die Hersteller in die Entscheidungen der Interessengruppen – Zulieferer, Investoren, Wirtschaftspolitik etc. – einfließen soll.

Vor allem für Zulieferer gibt der *ISI* eine – wenn auch sicherlich nur grobe – Indikation zur Beantwortung folgender zentralen Fragen:

- Welcher Automobilkonzern hat zum gegenwärtigen Zeitpunkt die größten Chancen, langfristig im harten Verdrängungswettbewerb zu bestehen?
- Welche Automobilkonzerne muss ich als Kunden gewinnen, um eine möglichst gesicherte und störungsfreie Ertragsentwicklung planen zu können?

## 4.2 Bewertung der 12 größten OEMs nach „Survival-Kriterien“

### 4.2.1 Vorgehensweise bei der Analyse

Die Überlebensfähigkeit der einzelnen Automobilkonzerne wird bestimmt anhand von:

- Kennzahlen, welche die *aktuelle* wirtschaftliche Situation des Konzerns (Current Economic Situation, CES) beschreiben,
- Einflussfaktoren, die auf die *zukünftige* Entwicklung des Unternehmens ausgerichtet sind.

Diese beiden Kategorien lassen sich wiederum in diverse Untergruppen aufteilen. Die Current Economic Situation (CES) eines Konzerns wird durch Kennzahlen beschrieben, die über die Unternehmensgröße, das gegenwärtige Wachstum sowie die Stabilität im weiteren Sinne Aufschluss geben. Hierzu werden die folgenden Informationskategorien bewertet.

- Marktanteile
- Wachstumsdynamik
- Marktwert des Eigenkapitals
- Bonität
- Produktivität
- Profitabilität und
- Stabilität

Zukunftsorientierte Maßzahlen zeigen Stärken und Schwächen eines Konzerns im Hinblick auf die Zukunftsabsicherung, Wettbewerbsfähigkeit und Strategie des Unternehmens auf. Hierzu werden die folgenden Kategorien bewertet.

- Zukunftsorientierung (Investitionstätigkeit)
- Innovationsorientierung
- Globalisierungsgrad
- Ausnutzung der Potenziale
- Kundenzufriedenheit, Image
- Effektivität/Qualität des Managements

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Rankings ist die subjektive Bewertung der Unternehmensstrategie durch das IWK. In diesem Bereich werden all diejenigen Einflussfaktoren berücksichtigt, die nicht oder nur bedingt quantitativ messbar sind („soft facts“). Hierbei spielt die über 30-jährige Branchenerfahrung des IWK-Leiters eine entscheidende Rolle.

Zur Auswertung wurden nur diejenigen Automobilkonzerne herangezogen, die weltweit agieren bzw. kooperieren und im Jahre 2005 einen Umsatz von mindestens 50 Mrd. US\$ erzielten und somit eine relevante Marktgröße aufwiesen.<sup>58</sup> Die beiden Unternehmen Renault S.A. und Nissan Motor Co. werden im IWK-Ranking getrennt voneinander betrachtet, da auch ihre Konzernberichterstattung noch separat erfolgt. Mitsubishi und Suzuki ebenso wie Porsche blieben infolge unzureichender Größenordnung unberücksichtigt.

Zur einheitlichen Bewertung aller Automobilkonzerne erfolgt für die Analyse eine Umrechnung aller in Euro ausgewiesenen Unternehmenskennzahlen in US-Dollar zu folgenden Wechselkursen (Stand: am Ende der jeweiligen Periode):

**Tabelle 20.** Wechselkurse US\$/Euro, Ende der Periode

---

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1,251	1,103	1,170	1,005	0,930	0,881	1,049	1,263	1,330	1,245

---

Quelle: FERI

---

<sup>58</sup> Insgesamt gab es 2004 lt. Manager Magazin weltweit 38 selbständige Automobilhersteller (Ausgabe 07/04, Champions League der Konzerne). Vgl. die Liste im Anhang 2.

### *Nachrichtlich*

#### **4.2.2 Ermittlung des „IWK-Survival-Index“**

Die Konstruktion des *ISI* erfolgt, in Kurzfassung, in folgenden Schritten.

1. Skalierung der Indikatoren

- Normierung der Indikatoren auf einer Punkteskala
- Indikatorspezifische Berechnung von Extremwerten bzw. Mittelwert
- Zuordnung der Indikatorwerte auf die Punkteskala 1 bis 100
- Konzernzuordnung zu Punktwerten gemäß Messzahl

2. Gewichtete Summierung über die Messzahlen der Branche

- Gewichte entsprechen der Bedeutung der jeweiligen Messzahl.
- Ergebnis: „IWK-Survival-Index“

#### **4.2.3 Informationsquellen**

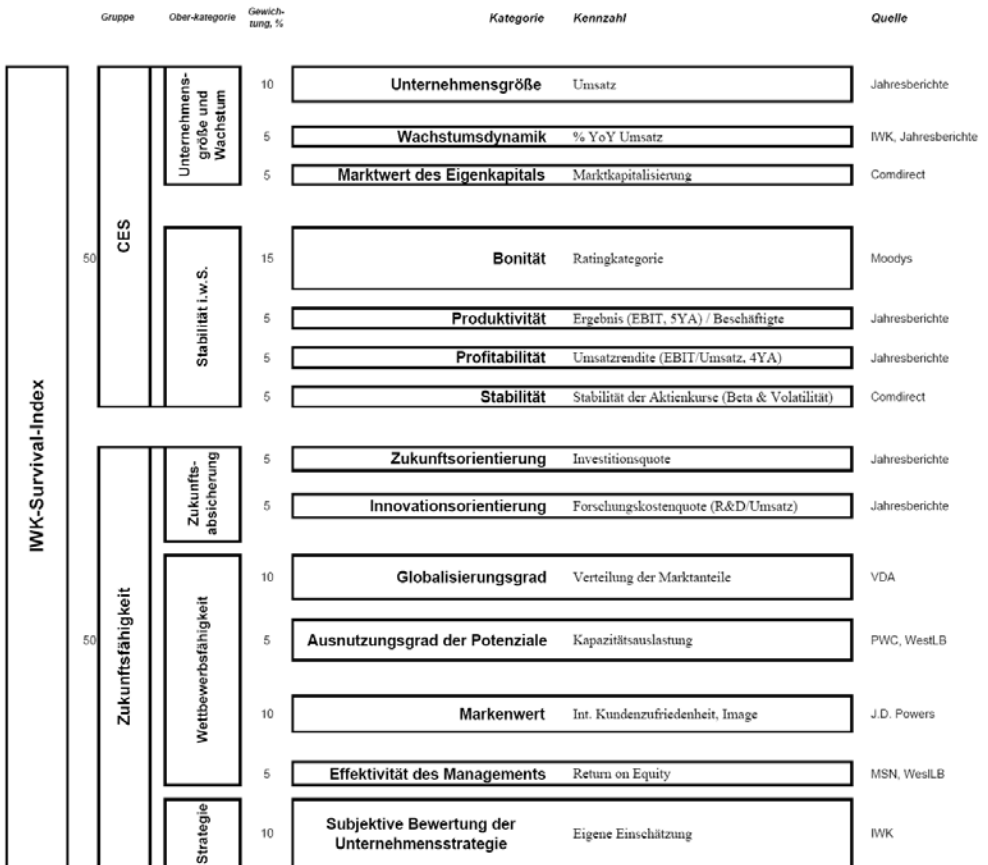
Die folgenden Informationsquellen wurden bei der Erstellung des *ISI* verwendet.

- Jahresberichte und unternehmenseigene Studien
- Publikationen der Ratingagenturen, wie z. B. Moody's
- Datenbanken der Kapitalmarktportale, wie z. B. MSN, Comdirect, OnVista, Wallstreet-online etc.
- PWC, WestLB; VDA;
- Presse- und Internetrecherchen; Fachzeitschriften (z. B. Automobilwoche, Automobilindustrie, Automobilproduktion, Wirtschaftsmagazine, Tagespresse etc.)

#### 4.2.4 Bewertungsmodell

Eine schematische Darstellung der Berechnung des *ISI* bietet folgende Abbildung:

**Abb. 61.** Modellschema der Berechnung von „IWK-Survival-Index“



### **4.3 „IWK-Survival-Index“: Bewertungen in den einzelnen Kategorien**

Folgende Informationen werden bei der Erstellung des *ISI* bewertet.

#### **4.3.1 Current Economic Situation (CES)**

##### **4.3.1.1 Unternehmensgröße und Wachstum**

###### **Unternehmensgröße**

Zur Bewertung der Unternehmensgröße wurden die aktuellen Umsatzzahlen (in Millionen US-Dollar) herangezogen. Die Analyse dieser Größe ist für die Beurteilung von Überlebenschancen eines Konzerns ausschlaggebend, weil davon ausgegangen werden kann, dass bei der Erreichung einer bestimmten Unternehmensgröße aufgrund der wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Einbindung des Unternehmens die Eigenständigkeit nicht einfach aufgegeben werden kann. Insofern hat der Ausspruch „big is beautiful“ hier durchaus Gültigkeit.

###### **Wachstumsdynamik**

Um die dynamische Entwicklung des Unternehmens im Zeitablauf zu berücksichtigen, werden die Unternehmen anhand ihrer Wachstumsdynamik beurteilt. Sie wurde als durchschnittliche prozentuelle Änderung des Umsatzes in den letzten 5 Jahren ermittelt. Das Unternehmen mit dem höchsten Wachstumswert wurde mit dem Maximalwert von 100 Punkten eingestuft. Entsprechend wurde der am langsamsten wachsende Konzern mit null Punkten bewertet.

###### **Marktwert des Eigenkapitals**

Nicht nur die Nachfrageseite auf dem Gütermarkt wird bei der Beurteilung der Unternehmensqualität bewertet, sondern auch die auf dem Kapitalmarkt. Für eine umfassende Einschätzung der Größe eines Unternehmens benötigt man eine Kennzahl, die den aktuellen Marktwert des Konzerns zum Ausdruck bringt. Für diese Zwecke ist die Größe der Marktkapitalisierung am besten geeignet, welche den aktuellen Börsenwert eines börsennotierten Unternehmens widerspiegelt. Je höher die Marktkapitalisierung eines Unternehmens, desto höher ist i.d.R. das Interesse der Investoren. Dies hat zur Folge, dass die Konzerne mit dem geringsten Börsenwert die ersten Kandidaten für die mögliche Übernahme durch einen größeren und finanziell besser aufgestellten Konzern sind – wenn denn eine solche



Übernahme ins strategische Kalkül passt. Die hohen Aufwendungen von BMW oder General Motors, um sich von einer Beteiligung (Rover) zu trennen bzw. eine Übernahme zu vermeiden (Fiat), machen deutlich, dass dieses Kriterium nur im Gesamtkontext Sinn macht.

### Ergebnisse in der Kategorie Unternehmensgröße und Wachstum

Die Ergebnisse in dieser Oberkategorie werden in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst:

**Tabelle 21.** Ergebnisse in der Kategorie Unternehmensgröße und Wachstum

Oberkategorie	Unternehmensgröße und Wachstum							Gesamt-bewertung der Kategorie	
Kategorie	Unternehmensgröße		Wachstumsdynamik		Marktwert des Eigenkapitals				
Kennzahl	Umsatz	Score	% YoY Umsatz	Score	Marktkapitalisierung	Score	Gesamtscore	Rang	
Einheit	Mio. US \$		% YoY (4YA)		US \$				
Gewichtungsfaktor	0,1		0,05		0,05				
Quelle	Jahresberichte	IWK	Jahresberichte	IWK	ComStock	IWK	IWK	IWK	
1. Toyota Motor Corporation	184.219,2	96	14,78%	93	191.526	100	96	1.	
2. Honda Motor Co., Ltd.	87.486,8	45	12,41%	79	60.826	32	50	6.	
3. BMW AG	58.086,7	30	5,04%	33	30.426	16	27	8.	
4. Nissan Motor Co., Ltd.	83.251,0	43	15,87%	100	48.090	25	53	4.	
5. DaimlerChrysler AG	186.471,1	97	-0,35%	0	51.315	27	55	3.	
6. Hyundai Motor Company	58.075,6	30	5,13%	34	18.189	9	26	9.	
7. Volkswagen AG	118.608,7	62	1,04%	9	21.005	11	36	7.	
8. Ford Motor Company	177.089,0	92	2,20%	16	12.224	6	51	5.	
9. Renault S.A.	51.465,8	27	3,30%	22	31.437	16	23	11.	
10. Peugeot S.A.	70.052,4	36	2,19%	16	11.904	6	24	10.	
11. General Motors Corp.	192.604,0	100	2,13%	15	17.805	9	56	2.	
12. Fiat S.p.A.	60.190,8	31	0,61%	6	15.296	8	19	12.	
Der beste Wert	192.604,0		15,87%		191.526		96		
Der schlechteste Wert	51.465,8		-0,35%		11.904		19		

#### 4.3.1.2 Stabilität i.w.S.

Bei der Stabilität eines Automobilkonzerns im weiteren Sinne (i.w.S.) geht es um Abschätzung der Anfälligkeit eines Unternehmens für konjunkturelle und externe Störungen, z. B. Krisen auf den Finanzmärkten oder abrupte Wechselkursveränderungen bei der Leitwährung US-Dollar. Hat der Konzern die finanziellen Reserven und vor allem die Managementfähigkeiten, äußere Krisen über einen längeren Zeitraum abzuwehren, ohne seine Eigenständigkeit zu verlieren?

#### Bonität

Für die Beurteilung der finanziellen Stabilität eines Unternehmens ist die Bewertung seiner Bonität ein entscheidendes Kriterium. Internationale

Rating-Agenturen wie Standard & Poor's (S&P), Moody's und Fitch überprüfen regelmäßig die Bonität von Schuldnern, die sich zwangsläufig aufgrund von Veränderungen im gesamtwirtschaftlichen und unternehmensspezifischen Umfeld stetig ändert.

Bei unserer Analyse haben wir die Ratingnote von Moody's als Indikator für die Bonität eines Automobilkonzerns zugrunde gelegt. Diese Agentur legt den Schwerpunkt des Ratingverfahrens auf die Bestimmung der Ertragskraft eines Unternehmens, also die Fähigkeit, künftige Einzahlungsüberschüsse zu erzielen.

Folgende Aspekte werden bei der Analyse berücksichtigt:<sup>59</sup>

- Auf der makroökonomischen Ebene betrachtet man Branchentrends, wie Kosten und Preise, nationalen und internationalen Wettbewerb sowie den technologischen Wandel in der Automobilindustrie. Diese Faktoren enthalten wichtige Informationen über die Entwicklung von Ertragskraft, Vermögenswerten, Finanzbedarfen und möglichen Verbindlichkeiten in der Zukunft. Ebenfalls berücksichtigt wird das politische und regulatorische Umfeld in dem Land bzw. den Ländern, in denen das Unternehmen tätig ist. Daraus bestimmt man die Auswirkungen, die sich aus dem wirtschafts- und finanzpolitischen Klima, den generellen politischen Rahmenbedingungen, der Intensität der gesetzlichen Regulierungsdichte und der Geld-, Steuer- und Wechselkurspolitik ergeben. All diese Effekte haben Auswirkungen auf die Fähigkeit eines Unternehmens, seinen künftigen Verpflichtungen ordnungsgemäß nachzukommen.
- Auf der Ebene des einzelnen Unternehmens ist die Qualität des Managements, wenn auch schwer zu quantifizieren, einer der wichtigsten Faktoren für die Kreditwürdigkeit eines Emittenten. Dabei werden folgende Aspekte analysiert: Kann das Unternehmen im Wettbewerb bestehen; wie weit werden die Finanzierungsspielräume ausgenutzt; wie ist die Beziehung zu Tochtergesellschaften; welches Verhältnis besteht zu Regulierungsbehörden und wie ist seine Einstellung gegenüber all den anderen, bonitätswirksamen Faktoren? Besondere Beachtung findet dabei der Vergleich der unternehmerischen Leistungen in der Vergangenheit mit den Plänen der Geschäftsleitung für die Zukunft.
- Die zukünftige Ertragskraft wird daneben noch von einer Reihe weiterer Faktoren bestimmt. Erstens durch die Marktpositionierung des Unter-

---

<sup>59</sup> Vgl. Moody's: Sonderbericht Ratingmethodologie für Industrieunternehmen.

nehmens im Vergleich zu seinen Konkurrenten. Insbesondere die Fähigkeit, die angestrebten Umsätze zu erzielen und gleichzeitig die Kosten zu kontrollieren, stellt einen bedeutenden Indikator dar. Zweitens spielen die finanzielle Lage und Möglichkeiten der Finanz- und Liquiditätsbeschaffung eine wichtige Rolle. Ebenso drittens die Konzernstruktur, wobei der Schwerpunkt auf der Analyse der verschiedenen Forderungen auf den Cash-Flow einzelner Rechtseinheiten innerhalb des Konzerns liegt. Viertens sind Unterstützungsmechanismen, wie Garantien und Patronatserklärungen der Muttergesellschaft relevant. Und fünftens muss man das Ereignisrisiko abschätzen, also die Gefahr, dass sich die fundamentale Kreditwürdigkeit des Emittenten durch Fusionen, Akquisitionen oder Leveraged-Buy-Outs, gerichtliche, rechtliche oder regulatorische Maßnahmen, oder aber durch einen Betriebsunfall plötzlich verschlechtern kann.

Die aktuellen Bewertungen von OEMs der Ratingagentur Moody's mit dem Stand August 2006 sind in Tabelle 22 dargestellt.

### Produktivität

In dieser Kategorie wird die wirtschaftliche Effizienz, Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ermittelt. Eine geeignete Messzahl dafür ist die Produktivität, die als Verhältnis von Ergebnis vor Zinsen und Steuern (*EBIT* = Earnings Before Interest and Taxes) pro Beschäftigten errechnet wird. Diese Größe gibt Aufschluss über die Wirtschaftlichkeit des Faktors Arbeit bzw. die Rentabilität des eingesetzten Personals. Je mehr Ergebnis je Beschäftigten erwirtschaftet wird, desto produktiver agiert das Unternehmen und desto mehr Chancen hat es folglich, im Wettbewerb zu bestehen. Da das EBIT starken Schwankungen im Zeitablauf – je nach Bilanzierungspolitik des Unternehmens – unterliegt, wird für die Berechnung dieser Kennzahl im IWK-Index ein Mittelwert der letzten 5 Jahre verwendet.

### Profitabilität

Eine zentrale Kennzahl, die Auskunft über die Profitabilität gibt, ist die Umsatzrendite bzw. sog. *EBIT*-Marge. Diese Größe und ihr Bezug zum Umsatz ist als relative Kennzahl gut geeignet, um die Ertragskraft verschiedener Gesellschaften (insb. international) miteinander vergleichen zu können. Sie zeigt, wie viel Prozent des operativen Gewinns vor Steuern und Zinsen ein Unternehmen bezogen auf den Umsatz erwirtschaften konnte. Da auch hier bilanzpolitische Schwankungen in der Höhe des EBIT nicht zu stark ins Gewicht fallen sollen, wird hier ein Mittelwert der letzten 4 Jahre verwendet.

### Stabilität i.e.S

Einen Aufschluss über die Stabilität im engeren Sinne (i.e.S.), d. h. die „Robustheit“ des Unternehmens im Hinblick auf die kurzfristigen Marktgegebenheiten, gibt die Volatilität der Aktienkurse. Man geht davon aus, dass der Kapitalmarkt und die Börse am schnellsten auf die unternehmensspezifischen Ereignisse reagieren, was sich wiederum in Schwankungen der Aktienkurse widerspiegelt. Wenn sich ein Unternehmen stabil (vorhersehbar) entwickelt, sind diese Schwankungen eher gering und sind mit denen des Gesamtmarktes vergleichbar. Wenn aber die Börse kein besonders hohes Vertrauen in das Unternehmen aufweist und schon das kleinste Ereignis den Börsenwert des Unternehmens signifikant ändern kann, so ist das i.d.R. ein Zeichen für die relativ instabile Position des Konzerns.

Die Volatilität ist ein statistisches Risikomaß und zeigt die Schwankungsintensität des Preises eines Basisobjektes innerhalb eines bestimmten Zeitraums. Je höher die Volatilität, umso stärker schlägt der Kurs nach oben und unten aus und desto riskanter ist eine Investition in das Basisobjekt. Sie wird üblicherweise mit Hilfe des Beta-Faktors gemessen. Dies ist eine Kennzahl, welche die relative Schwankungsbreite eines Aktienkurses im Verhältnis zum Gesamtmarkt aufweist. Es misst also die Sensitivität eines Finanztitels bezüglich der Kursänderungen des gesamten Marktes (gemessen z. B. an Aktienindices wie DAX oder Dow Jones).

Für die IWK-Analyse wird die Volatilität der Aktienkurse von OEMs anhand des Beta-Faktors der letzten 3 Jahre in Relation zur Entwicklung des Deutschen Aktienindex DAX gemessen.

### Ergebnisse in der Kategorie Stabilität i.w.S.

Die Ergebnisse in dieser Oberkategorie werden in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst.

Tabelle 22. Ergebnisse in der Kategorie Stabilität i.w.S.

Oberkategorie		Stabilität i.w.S.								Gesamtbewertung der Kategorie	
Kategorie		Bonität		Produktivität		Profitabilität		Stabilität			
Kennzahl		Ratingkategorie	Score	Ergebnis (EBIT, 5YA) / Beschäftigte	Score	Umsatzrendite (EBIT/Umsatz, 4YA)	Score	Stabilität der Aktienkurse (Beta & Volatilität)	Score	Gesamtscore	Rang
Einheit		Ratingkategorie		US \$		%		Beta			
Gewichtungsfaktor		0,15		0,05		0,05		0,05			
Quelle		Moody's	IWK	Jahresberichte	IWK	Moody's	IWK	Comdirect	IWK	IWK	IWK
1. Toyota Motor Corporation		Aaa P-1 STAB	100	48,576	92	9,5%	95	69,94	77	93,9	<b>1.</b>
2. Honda Motor Co., Ltd.		A1 P-1 POS	81	53,437	100	10,1%	100	82,83	91	89,0	<b>2.</b>
3. BMW AG		A1 P-1 STA	79	39,902	78	8,3%	85	84,10	93	82,0	<b>3.</b>
4. Nissan Motor Co., Ltd.		Baa1 P-2 POS	64	33,280	67	9,6%	96	54,96	61	69,1	<b>4.</b>
5. DaimlerChrysler AG		A3 P-2 NEG	66	8,395	25	2,6%	39	44,07	49	51,8	<b>9.</b>
6. Hyundai Motor Company		Baa3 STAB	52	45,424	87	5,7%	64	32,84	36	57,2	<b>7.</b>
7. Volkswagen AG		A3 P-2 STA	67	10,035	28	3,1%	43	70,34	77	58,2	<b>6.</b>
8. Ford Motor Company		B2 SGL-1	23	1,222	14	1,4%	29	27,42	30	23,6	<b>11.</b>
9. Renault S.A.		Baa1 P-2 STAB	63	18,205	42	4,0%	51	43,96	48	54,9	<b>8.</b>
10. Peugeot S.A.		A3 P-2 NEG	66	11,844	31	4,0%	50	90,83	100	63,2	<b>5.</b>
11. General Motors Corp.		Caa1 SGL-3 NEG	14	-5,006	3	-1,4%	7	45,80	50	17,1	<b>12.</b>
12. Fiat S.p.A.		Baa3 STAB	52	-7,101	0	-2,2%	0	47,60	52	34,7	<b>10.</b>
Der beste Wert			100	53,437		10,1%		27,42		93,9	
Der schlechteste Wert			14	-7,101		-2,2%		90,83		17,1	

## **4.3.2 Zukunftsfähigkeit**

### **4.3.2.1 Zukunftsabsicherung**

Für eine Sicherung der erfolgreichen Zukunft eines Automobilkonzerns spielen

- Investitionsquote,
- Innovationsorientierung sowie
- Ausgaben für Forschung und Entwicklung

eine ausschlaggebende Rolle. All diese Faktoren fließen in das Unternehmensrating ein.

#### **Zukunftsorientierung**

Die Zukunftsorientierung eines Unternehmens lässt sich nach allgemeiner Auffassung am besten anhand seiner Investitionspolitik und -neigung beurteilen. Beides findet in der Investitionsquote ihren Niederschlag. Sie wird als prozentualer Anteil der Investitionen in Sachanlagen, bezogen auf das Anlagevermögen, errechnet. Da die Höhe der Investitionen in der Regel Ausfluss einer wachstumsorientierten Unternehmensstrategie ist, kommen in einer hohen bzw. steigenden Investitionsquote nicht nur eine positive Geschäftsentwicklung in den letzten Jahren zum Ausdruck, sondern vor allem positive Geschäftserwartungen für die Zukunft. Um konjunkturelle Schwankungen der Investitionsquoten auszuschalten und damit die OEMs untereinander besser vergleichbar zu machen, wird der Analyse ein Mittelwert der jeweiligen Investitionsquoten der letzten 4 Jahre zugrunde gelegt.

Kritikern sei an dieser Stelle zugestanden, dass die Investitionsquote zwar ein guter Indikator für die Wachstumsorientierung eines Unternehmens ist, jedoch letztlich keinen Rückschluss auf die Qualität, Effizienz oder Wirtschaftlichkeit der getätigten Investition zulässt. Leer stehende Automobilfabriken oder solche, die nur mit Verlust betrieben werden können, bestätigen diese Erkenntnis.

#### **Innovationsorientierung**

Es ist keine neue Erkenntnis, dass innovative Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil haben. Aber besonders in der hoch technologisierten Automobilindustrie mit ihrem derzeitigen Verdrängungs- und Konzentrationsprozess ist Innovationsführerschaft als Marketinginstrument für die OEMs von existenzieller Bedeutung. Nur durch ständige Innovationen kann sich

ein Unternehmen einen technologischen Markt-Vorsprung vor der Konkurrenz sichern und eröffnet sich dadurch die Möglichkeit, sich dem Preiswettbewerb zumindest zeit- und teilweise zu entziehen. Daher haben Forschung und Entwicklung für die Automobilindustrie entscheidende Bedeutung. So hat BMW erst mit Bau und Eröffnung eines eigenständigen Forschungs- und Ingenieurzentrums (FIZ) in den 80er Jahren den Sprung zur Weltmarktfähigkeit erlangt.

Forschung und Entwicklung (F&E) werden wie folgt definiert:

- *Forschung* ist die Generierung neuen naturwissenschaftlich-technologischen Wissens und die Kombination mit bereits vorhandenen Kenntnissen zur Gewinnung neuer Erkenntnisse, die zumindest langfristig dem Unternehmen als Basis für Innovationen dienen können.
- *Entwicklung* ist die Umsetzung der Erfordernisse des Marktes unter Umständen in Verbindung mit aus der Forschung gewonnenen neuen naturwissenschaftlich-technologischen Erkenntnissen in marktfähige Produkte und Verfahren.

Wie ein Unternehmen gegenüber der Innovationsherausforderung aufgestellt ist, lässt sich anhand seiner F&E-Ausgaben beurteilen. Bezieht man diese Größe auf die Umsatzerlöse, so gewinnt man eine Erkenntnis über die Innovationsorientierung des Unternehmens. Die Forschungskostenquote zeigt also, welchen Anteil der Umsatzerlöse ein Unternehmen in die Forschung und Entwicklung re-investiert, wie viel Bedeutung es also seiner Zukunftsfähigkeit zumisst.

Allerdings ist dieser Indikator insofern mit Vorsicht zu genießen, als der größte Teil der Innovationen in der Automobilindustrie heute von der Zulieferindustrie erbracht wird und gegebenenfalls von OEMs mitfinanziert wird.

### Ergebnisse in der Kategorie Zukunftsabsicherung

Die Ergebnisse in dieser Oberkategorie werden in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst.

**Tabelle 23.** Ergebnisse in der Kategorie Zukunftsabsicherung

Oberkategorie	Zukunftsabsicherung				Gesamt-bewertung der Kategorie	
Kategorie	Zukunftsorientierung		Innovations-orientierung			
Kennzahl	Investitionsquote	Score	Forschungskostenq uote (R&D/Umsatz)	Score	Gesamtscore	Rang
Einheit	%		%			
Gewichtungsfaktor	0,05		0,025			
Quelle	Jahresberichte	IWK	Moodys	IWK	IWK	IWK
1. Toyota Motor Corporation	4,52	69	3,9%	73	78	4.
2. Honda Motor Co., Ltd.	3,90	62	5,2%	98	80	2.
3. BMW AG	3,47	57	5,3%	100	78	3.
4. Nissan Motor Co., Ltd.	7,11	100	4,6%	88	97	1.
5. DaimlerChrysler AG	0,22	19	3,8%	71	51	9.
6. Hyundai Motor Company	3,79	61	3,3%	62	71	6.
7. Volkswagen AG	0,08	17	4,3%	81	53	8.
8. Ford Motor Company	2,43	45	4,2%	80	47	10.
9. Renault S.A.	3,22	54	4,9%	93	75	5.
10. Peugeot S.A.	2,09	41	3,4%	65	61	7.
11. General Motors Corp.	1,91	39	3,5%	66	36	11.
12. Fiat S.p.A.	-1,38	0	3,3%	63	18	12.
Der beste Wert	7,11		5,3%		96,9	
Der schlechteste Wert	-1,38		3,3%		18,5	

### 4.3.2.2 Wettbewerbsfähigkeit

#### Globalisierungsgrad

Globalisierung wurde in den letzten Jahren in vielen Bereichen zum Schlüsselwort, die Automobilindustrie gehörte, wie dargelegt, zu den Vorreitern. In der modernen Welt sind nur diejenigen Unternehmen erfolgreich, die in einer zusammenwachsenden Welt global auf allen Märkten vertreten sind. Dabei spielt Streuung von konjunkturellen Absatzrisiken und Diversifizierung von Markt- und Währungsrisiken eine große Rolle. Eine gleichmäßige Präsenz auf den wichtigsten Märkten der Welt ist ein guter Indikator für die Wettbewerbsfähigkeit sowie eine Ausbalancierung von Konjunktur-, Markt- und Wechselkursrisiken und somit für seine Zukunftsfähigkeit.

Um für die Zwecke des *ISI* den Globalisierungsgrad eines OEMs zu ermitteln, werden die aktuellen Pkw-Marktanteile der OEMs in der Triade analysiert. Das Kriterium ist eine möglichst ausgewogene Größe der Marktanteile in der Triade. Je grösser die Abweichung von einer solchen gleichmäßigen Marktpräsenz ist, desto schlechter wird der Globalisierungsgrad des Unternehmens bewertet. Ökonometrisch wird diese Messzahl als Variationskoeffizient gemessen.



Der Variationskoeffizient wird aus der Standardabweichung einer Stichprobe dividiert durch das arithmetische Mittel dieser Stichprobe berechnet.

$$V = \frac{s}{\bar{x}}, \text{ wobei } s = \sqrt{s^2} = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

So ermöglicht der Variationskoeffizient die Vergleichbarkeit von Streuwerten mit unterschiedlichen großen arithmetischen Mitteln über den Bezug der einzelnen Standardabweichungen auf ihre individuellen arithmetischen Mittel.

### Auslastungsgrad der Fertigungsanlagen

Die Automobilproduktion (vor allem Presswerke, Rohbau, Lackiererei etc.) ist sehr kapitalintensiv und erfordert hohe Investitionen. Um die Grundvoraussetzung eines erfolgreichen Automobilherstellers – die Profitabilität – erfüllen zu können, müssen die Kapazitäten möglichst hoch und so konstant wie möglich ausgelastet sein. Eine Messgröße dafür ist der Grad der Kapazitätsauslastung. Konjunkturelle Nachfragezyklen ebenso wie hausinterne Modellzyklen führen zu starken Schwankungen in der Kapazitätsauslastung der Unternehmen. Die Hersteller mit einem höheren Grad der Kapazitätsauslastung, gemessen zu einem Zeitpunkt (also in demselben Konjunkturschwung), weisen eine geringere Anfälligkeit für Konjunkturschwankungen auf und somit eine bessere Wettbewerbsfähigkeit.

### Image

Die Rückschlüsse auf das Image des OEMs ermöglichen die Bewertungen der Kundenzufriedenheit der Automobilhersteller. Solche Untersuchungen werden in verschiedenen Kategorien im regelmäßigen Abstand z. B. von J.D. Power durchgeführt.

Der Wert für das Image der Hersteller wurde anhand verschiedener Untersuchungen der J.D. Power ermittelt. Die Ergebnisse des Consumer Satisfaction Index (CSI) für verschiedene Märkte, der Initial Quality Study in den USA sowie der APEAL-Studie<sup>60</sup> wurde zu diesem Zweck ausgewertet und zu einer Kennzahl verrechnet.

---

<sup>60</sup> APEAL: Automotive Performace, Execution and Layout.

### Effektivität des Managements

Eine wichtige Rolle für die Beurteilung der Zukunftsfähigkeit spielt die Einschätzung der Effektivität der Unternehmensführung. Dies wird meist qualitativ bewertet, eine indirekte Quantifizierung dieser Größe ist jedoch anhand finanzwirtschaftlicher Größen näherungsweise möglich und wird hier vorgenommen.

Die Effektivität des Managements wird hier anhand des ROE (*Return on Equity*) gemessen und bezieht sich auf die aktuellsten veröffentlichten Geschäftszahlen. Der ROE lässt Rückschlüsse zu, wie effektiv das Management das *Eigenkapital* eingesetzt hat, d. h. wie viel operativen Gewinn dieses Kapital generiert.

### Ergebnisse in der Kategorie Wettbewerbsfähigkeit

Die Ergebnisse in dieser Oberkategorie werden in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst.

Tabelle 24. Ergebnisse in der Kategorie Wettbewerbsfähigkeit

Oberkategorie	Wettbewerbsfähigkeit								Gesamtbewertung der Kategorie	
Kategorie	Globalisierungsgrad / Diversifikation		Ausnutzungsgrad der Potenziale		Markenwert		Effektivität des Management			
Kennzahl	Verteilung der Marktanteile	Score	Kapazitätsaus- lastung	Score	Kundenzufrieden- heit, Image	Score	Return on Equity	Score	Gesamtscore	Rang
Einheit	Variationskoeff.		%		Punkte		%			
Gewichtungsfaktor	0,1		0,05		0,1		0,05			
Quelle	VDA	IWK	PWC, WestLB	IWK	J.D. Powers	IWK	Manager Magazin	IWK	IWK	IWK
1. Toyota Motor Corporation	0,751	71	94	99	75,3	93	15,1	<b>82</b>	85	<b>3.</b>
2. Honda Motor Co., Ltd.	0,618	85	94	99	80,8	100	16,5	<b>90</b>	93	<b>1.</b>
3. BMW AG	0,630	84	90	95	68,9	85	15,7	<b>85</b>	86	<b>2.</b>
4. Nissan Motor Co., Ltd.	0,691	77	95	100	46,8	58	18,4	<b>100</b>	78	<b>4.</b>
5. DaimlerChrysler AG	0,771	69	82	86	48,8	60	11,2	<b>61</b>	68	<b>7.</b>
6. Hyundai Motor Company	0,717	74	84	88	47,5	59	14,2	<b>77</b>	72	<b>5.</b>
7. Volkswagen AG	1,083	35	77	81	35,7	44	4,5	<b>24</b>	44	<b>10.</b>
8. Ford Motor Company	0,482	100	76	80	51,1	63	0,0	<b>0</b>	68	<b>6.</b>
9. Renault S.A.	1,403	0	76	80	47,4	59	14,8	<b>80</b>	46	<b>9.</b>
10. Peugeot S.A.	1,384	2	93	98	42,8	53	3,4	<b>18</b>	38	<b>11.</b>
11. General Motors Corp.	0,859	59	77	81	46,1	57	0,0	<b>0</b>	52	<b>8.</b>
12. Fiat S.p.A.	1,383	2	55	58	36,5	45	6,0	<b>33</b>	31	<b>12.</b>
Der beste Wert	0,482		95		80,8		18,4		93	
Der schlechteste Wert	1,403		55		35,7		0,0		31	

### 4.3.3 Strategie

In dieser Kategorie werden all diejenigen Einflussfaktoren bewertet, die nicht oder nur bedingt quantitativ messbar sind. Dahinter steckt die Überlegung, dass für die Beurteilung der Zukunftsfähigkeit eines Konzerns nicht nur die tatsächlich ermittelten (also historischen) Kennzahlen wie z. B. die aus der Bilanz- sowie Gewinn- und Verlustrechnung (*GuV*) herangezogen werden müssen, sondern auch zusätzliche, über diese Kennzahlen hinausgehende aussagekräftige Merkmale (qualitative Risiko- und Chancenfaktoren) mit berücksichtigt werden. Zu solchen gehören vor allem

- die Zukunftsorientierung und -fähigkeit der getroffenen strategischen Entscheidungen über die Entwicklung des Konzerns,
- Nachhaltigkeit der Konzernpolitik,
- Managementstrukturen,
- Flexibilität bei den Marktveränderungen,
- systematische Qualitätssicherung,
- Vertriebsstrukturen,
- Informationspolitik, etc.

In vielen Fällen sind es gerade diese qualitativen Faktoren, die als Frühindikatoren kritische Entwicklungen oder Gefährdungsquellen hinsichtlich der Überlebensfähigkeit des Konzerns signalisieren. Für unsere Analysezwecke haben daher solche Faktoren einen gewichtigen Stellenwert. Ihre Berücksichtigung ist allerdings nur nach Kriterien denkbar, die subjektiv und uneinheitlich sind. Die quantitative Darstellung ist oft gar unmöglich.

Um eine möglichst hohe Objektivität sicherzustellen und die Aussagekraft des Gesamtergebnisses nicht signifikant beeinflussen zu können, fließen solche Einflussfaktoren aus Vorsichtsgründen insgesamt mit einem Gewichtungsfaktor von 10% in den IWK-Survival-Index ein. Die subjektive Bewertung der Konzerne basiert auf internen Recherchen, Presseberichten, Expertenbefragungen, durchgeführten Stärke-Schwächen-Analysen, die beim Institut gesondert angefordert werden können.

Ergebnisse in der Kategorie „Subjektive Bewertung der Unternehmensstrategie“ werden in der folgenden Tabelle dargestellt:

**Tabelle 25.** Ergebnisse in der Kategorie subjektive Bewertung der Unternehmensstrategie

Oberkategorie	<b>Strategie</b>	
Kategorie	<i>Subjektive Bewertung der Unternehmensstrategie</i>	
Kennzahl	<b>Eigene Einschätzung</b>	Score
Einheit	Score	
Gewichtungsfaktor	0,1	
Quelle	IWK	IWK
1. Toyota Motor Corporation	100	100
2. Honda Motor Co., Ltd.	80	80
3. BMW AG	74	74
4. Nissan Motor Co., Ltd.	52	52
5. DaimlerChrysler AG	63	63
6. Hyundai Motor Company	58	58
7. Volkswagen AG	45	45
8. Ford Motor Company	34	34
9. Renault S.A.	40	40
10. Peugeot S.A.	41	41
11. General Motors Corp.	33	33
12. Fiat S.p.A.	38	38
Der beste Wert	100	
Der schlechteste Wert	33	

#### 4.4 Gesamtergebnisse des Rankings

Die Ergebnisse der einzelnen Bewertungskategorien sowie der IWK-Survival-Index für jeden OEM werden in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

Tabelle 26. Gesamtüberblick IWK-Survival-Index

	Rang nach IWK-Survival-Index 2006	IWK-Survival-Index															
		Gesamtscore	CES								Zukunftsfähigkeit						
			Unternehmensgröße und Wachstum			Stabilität i.w.S.					Zukunfts- absicherung		Wettbewerbsfähigkeit				Strategie
			Unternehmensgröße	Wachstumsdynamik	Marktwert des Eigenkapitals	Bonität	Produktivität	Profitabilität	Stabilität	Zukunftsorientierung	Innovationsorientierung	Globalisierungsgrad / Diversifikation	Ausnutzungsgrad der Potenziale	Int. Kundenzufriedenheit, Image	Effektivität des Management (ROE)	Subjektive Bewertung der Unternehmensstrategie	
Toyota Motor Corporation	1.	89,99	96	93	100	100	92	95	77	69	73	71	99	93	82	100	
Honda Motor Co., Ltd.	2.	80,72	45	79	32	81	100	100	91	62	98	85	99	100	90	80	
BMW AG	3.	71,35	30	33	16	79	78	85	93	57	100	84	95	85	85	75	
Nissan Motor Co., Ltd.	4.	69,45	43	100	25	64	67	96	61	100	88	77	100	58	100	52	
DaimlerChrysler AG	5.	57,35	97	0	27	66	25	39	49	19	71	69	86	60	61	60	
Hyundai Motor Company	6.	56,56	30	34	9	52	87	64	36	61	62	74	88	59	77	65	
Volkswagen AG	7.	48,19	62	9	11	67	28	43	77	17	81	35	81	44	24	55	
Ford Motor Company	8.	47,36	92	16	6	23	14	29	30	45	80	100	80	63	0	34	
Renault S.A.	9.	46,86	27	22	16	63	42	51	48	54	93	0	80	59	80	45	
Peugeot S.A.	10.	45,32	36	16	6	66	31	50	100	41	65	2	98	53	18	50	
General Motors Corp.	11.	40,56	100	15	9	14	3	7	50	39	66	59	81	57	0	33	
Fiat S.p.A.	12.	30,87	31	6	8	52	0	0	52	0	63	2	58	45	33	42	

#### 4.5 Fazit: Wer hat die besten Chancen im Verdrängungswettbewerb?

Die Ranking-Ergebnisse der 12 größten Automobilkonzerne decken die wesentlichen Unterschiede der OEMs hinsichtlich ihrer Überlebensfähigkeit im globalen Verdrängungswettbewerb auf.

Zusammenfassend lassen sich folgende Erkenntnisse festhalten:

- Im Bewertungskriterium *Marktgröße und Wachstum* ist auffällig, dass große Unternehmen eine eher geringe Wachstumsdynamik aufweisen. Die umsatzstärksten Unternehmen General Motors, DaimlerChrysler und Ford weisen relativ kleine durchschnittlichen Wachstumsraten der letzten 4 Jahre auf. Die Ausnahme ist hier Toyota.

Dessen Werte sind in allen Kategorien außergewöhnlich hoch. Die klaren Favoriten hinsichtlich der Wachstumsdynamik sind Toyota, Nissan und Honda

Bedeutende Erkenntnisse sind aus der Bewertungskategorie Marktwert des Eigenkapitals zu gewinnen: der Börsenwert des Siegers Toyota ist dreimal so hoch, wie der des zweitbesten Konzerns, Honda.

- In der Kategorie *Stabilität i.w.S.* werden die Unternehmen hinsichtlich ihrer Bonität, Produktivität, Profitabilität und Stabilität bewertet. Die Bonität wird hierbei am stärksten gewichtet. Die Ergebnisse in dieser Kategorie entsprechen für die Top 4-Konzerne dem Endergebnis des IWK-Survival-Indexes. Die amerikanischen Konzerne und auch Fiat schneiden in dieser Kategorie hingegen deutlich schlechter ab.

Dieses Ergebnis bestätigt sich auch in der Kategorie *Profitabilität*: während die japanischen Konzerne die höchsten Gewinnmargen vorweisen, sind diese Werte – abgesehen von Fiat, dessen Umsatzrendite der letzten 4 Jahre, von Einmaleffekten 2005 abgesehen, gleich Null war – bei den US-Konzernen die schlechtesten.

Hinsichtlich der *Produktivität* können die Unternehmen in zwei Gruppen aufgeteilt werden: Die hochproduktiven Konzerne General Motors, Honda, Toyota, BMW, Ford und Nissan erwirtschaften durchschnittlich einen EBIT von 33 bis 53 Tsd. US-Dollar pro Beschäftigten. Andere Hersteller sind hier dagegen sogar in die Verlustzone gera-

ten. Größte Verlierer der letzten Jahre waren auch hier die US-amerikanischen Hersteller

Bewertet man die Stabilität der Konzerne anhand der Volatilität der Aktienkurse, so konnten sich PSA, BMW und Honda hier von der Konkurrenz absetzen.

- Zur Bewertung der Zukunftsfähigkeit werden in der Unterkategorie Zukunftsabsicherung die Investitionstätigkeit sowie die Ausgaben für Forschung und Entwicklung als auch deren Effektivität verglichen.

Bei der *Investitionstätigkeit* der Konzerne zeigen sich geografische Unterschiede. Die höchsten Quoten sind bei den asiatischen Herstellern zu verzeichnen, dann folgen BMW und Renault, die amerikanischen Konzerne und schließlich die restlichen europäischen Hersteller.

Die Investitionen in F&E werden anhand ihrer absoluten Höhe und Effektivität analysiert. Die Studie zeigt, dass zwischen Höhe und Effizienz nicht notwendigerweise ein Zusammenhang besteht. Während die Forschungsaufwendungen pro Umsatz bei BMW, Honda, Renault und Nissan sehr hohe Anteile aufweisen, haben Hyundai, Fiat, PSA und GM die niedrigsten Forschungsquoten.

- Eines der bedeutendsten Kriterien ist die *Wettbewerbsfähigkeit*. Aus diesem Grund wird sie in der IWK-Studie überdurchschnittlich stark gewichtet. Die Konzerne werden in dieser Kategorie anhand von Globalisierungsgrad, Kapazitätsauslastung, Markenwert und den Managementfähigkeiten bewertet. Honda, BMW, Toyota und Nissan sind global am besten aufgestellt, die französischen und italienischen Hersteller und auch Volkswagen am schlechtesten.

Hinsichtlich der Kapazitätsauslastung schneiden die Japaner, aber auch BMW und Peugeot überdurchschnittlich gut ab. Bei Fiat die Werke 2005 mit Abstand am schlechtesten ausgelastet.

Das effektivste Management ist bei den asiatischen Konzernen vorzufinden sowie bei der BMW AG und auch bei Renault. Diese weisen die höchsten ROE-Raten auf. Die amerikanischen Großkonzerne sind am Ende der Rangliste zu finden.

Ein deutliches Bild zeigt sich beim Image der Automobilhersteller. Laut J.D.Power erreichen Toyota und Honda, die höchsten Werte bei Image und Kundenzufriedenheit. Schärfster Verfolger ist auch hier



einmal mehr die BMW AG. Der Rest des Feldes liegt relativ eng zusammen, wobei die europäischen Massenhersteller VW und Fiat das untere Ende in dieser Kategorie besetzen.

- Die *Konzernstrategien* wurden vom IWK subjektiv beurteilt. Hier fanden all diejenigen Einflussfaktoren Berücksichtigung, die nicht oder nur bedingt quantitativ messbar sind. Die Spitzenstellung nimmt dabei Toyota ein, gefolgt von Honda und vom BMW-Konzern, bei dem die Auswirkungen des jüngsten Führungswechsels abzuwarten sind. Die Amerikaner nehmen angesichts der Entwicklungen des vergangenen Jahres die letzten Plätze ein, da die Unternehmenspolitik beider OEMs offenkundig unter den größten strategischen Schwächen leidet.
- Geografisch differenziert sind die deutlichen Favoriten in der Bewertung die japanischen Konzerne Toyota, Honda und Nissan. Der Gewinner des Rankings – Toyota – hat, mit einem weiten Vorsprung in fast allen Bewertungskategorien, die meisten Punkte erzielt.
- Im Mittelfeld befinden sich die beiden größeren deutschen Konzerne DaimlerChrysler und Volkswagen. Die in der jüngeren Vergangenheit eingeleiteten Reformen bei beiden Herstellern werden dabei allerdings erst zukünftig zum Tragen kommen. Bemerkenswert ist der Einstieg von Hyundai Motor auf Anhieb auf Rang sechs, zwischen den beiden deutschen OEMs. Die Entwicklung der Koreaner lässt auch weiterhin ein dynamisches Wachstum erwarten.
- Am Ende des Rankings finden sich die amerikanischen Hersteller auf den Plätzen 8 und 11 aufgrund ihrer derzeitigen Absatz- und Ertragskrise, sowie die kleineren europäischen Massenhersteller, die zukünftig vor allem von ihrer ausschließlichen Konzentration auf den europäischen Markt belastet werden.
- Differenziert man nach rein deutschen Herstellern, so ist bemerkenswert, dass BMW trotz der geringen Marktgröße den dritten Platz des Rankings belegt. Vor allem mit seiner guten Performance kann BMW hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit überzeugen: in den Kategorien In-

novationsorientierung ist BMW absoluter Spitzenreiter, in den anderen Bewertungskategorien weist BMW ebenfalls überdurchschnittliche Werte auf. Einzig die fehlende Unternehmensgröße wirkt sich leicht negativ aus.

Unter den europäischen Automobilkonzernen ist der eindeutige Sieger BMW. Mit Ausnahme erheblicher strategischer Schwächen in den 90er Jahren hat der Konzern seit 1960 mit der Übernahme der unternehmerischen Verantwortung durch die Quandt-Familie einen makellosen track-record hingelegt. Von allen europäischen Konzernen weist BMW also nach heutigem Stand die größte Überlebens- und Zukunftsfähigkeit auf.

- Die deutschen Hersteller DaimlerChrysler und Volkswagen konnten sich im Mittelfeld des Rankings festsetzen, profitieren dabei jedoch in erster Linie vom rasanten Niedergang von Ford und General Motors. Deren Wettbewerbschancen haben sich in den letzten Jahren rapide verschlechtert, anhaltende Schreckensmeldungen bei Absatz und Gewinn belegen dies ebenso wie die Diskussion um ein mögliches Engagement von Renault-Nissan bei einem amerikanischen Hersteller. Schwächen zeigen auch die beiden deutschen Konzerne in puncto Wachstumsdynamik und Rentabilität. Zieht man einen Vergleich mit den Franzosen, so stellt sich allerdings heraus, dass die beiden deutschen Konzerne als Pluspunkt einen deutlich höheren Globalisierungsgrad aufweisen sowie größer sind.
- Das Schlusslicht dieser Studie ist der Fiat-Konzern. Abgesehen von den Kategorien Marktgröße und Stabilität weist der italienische Automobilhersteller überall die schlechtesten Werte auf. Fiat dürfte den Herausforderungen des künftigen Verdrängungswettbewerbs am wenigsten gewachsen sein. Sollten nach dem Ausstieg von General Motors keine Maßnahmen zur Konzernsanierung sowie kein Wechsel der strategischen Ausrichtung möglich sein werden, dürfte der italienische Automobilkonzern aus heutiger Sicht der nächste Kandidat sein, der als eigenständiger Hersteller ganz vom Markt verschwinden kann. Ob dabei die einzelnen Konzernmarken Alfa/Maserati und Lancia selbstständig überleben können, ist angesichts der geringen Größe und fehlender globaler Positionierung mehr als fraglich.

## 5 Konsequenzen für die Zulieferindustrie

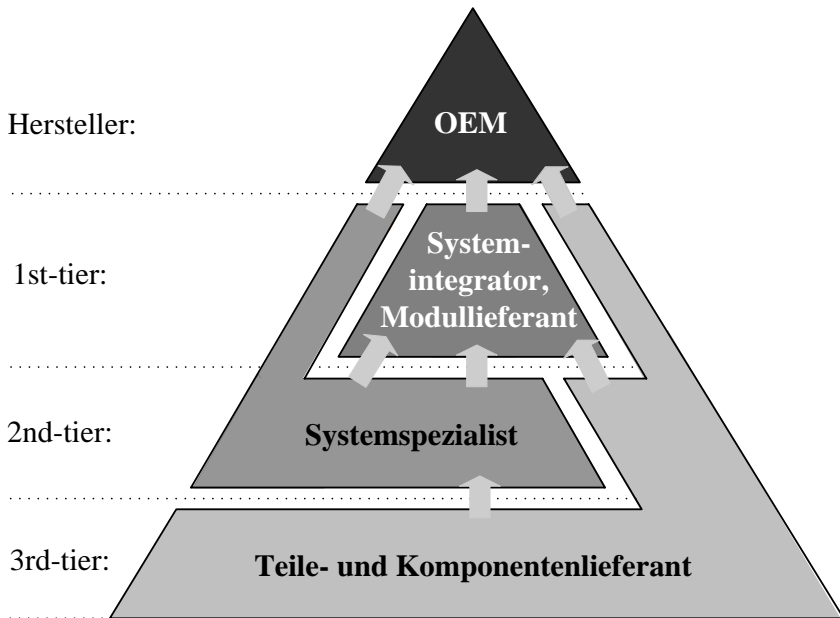
Das Verhältnis zwischen Hersteller und Lieferanten hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verschärft, da die Autokonzerne verstärkt versuchten, die Zusatzlasten an die Lieferanten abzuwälzen. Hingegen verlangen die Zulieferer wegen der hohen Kostenbelastungen einen Beitrag der Autohersteller. Bisher hatten vor allem die Hersteller mit starken Marken und einer mächtigen Position gegenüber den Lieferanten Vorteile an der Preisfront. Wegen der Konsumschwäche ist jedoch auch hier die Preismacht geschrumpft. Die Frage ist, wie sich das langfristige Verhältnis zwischen OEM und Zulieferern angesichts der langfristigen Entwicklungstendenzen verändern wird.

### 5.1 Typologie der Wertschöpfungskette

Die Umwälzungen, die auf Ebene der Automobilhersteller als Folge des globalen Verdrängungswettbewerbs zu erwarten sind, werden sich auf die Zulieferer je nach ihrer Position und Beziehungsstruktur zu ihren Abnehmern – OEMs oder andere Zulieferer „höherer Ordnung“ – unterschiedlich auswirken.

Um die Wirkungsketten besser zu verstehen, ist es sinnvoll, die Zulieferunternehmen in der Automobilindustrie durch ihre Positionierung in der automobilen Wertschöpfungskette zu typisieren. Daher ist es zunächst einmal notwendig, die derzeitige Struktur der Wertschöpfungskette und ihre verschiedenen Ebenen (*1st-tier*, *2nd-tier* und *3rd-tier* usw.) darzustellen, in der die Unternehmen tätig sind. Allgemein bekannt ist die Form der Pyramide (Abb. 62).

**Abb. 62.** Zulieferpyramide



Quelle: IWK, eigene Darstellung

In Anlehnung an die Typologisierung der Zulieferer in Abb. 62 folgt nun eine Beschreibung der wesentlichen Merkmale und Aufgaben der verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette.

Der *Teile- und Komponentenlieferant* (3rd-tier) zeichnet sich sowohl durch eine relativ geringe Montageleistung als auch eine geringe Entwicklungsleistung aus. Er produziert in der Regel nach genauer Vorgabe vom Abnehmer entwickelte Normteile mit hohem Standardisierungsgrad, deren Herstellung im Allgemeinen kein besonders hohes technologisches Niveau erfordert.

Aufgrund der Hierarchisierung der Zulieferkette ist der Abnehmer des Teile- und Komponentenlieferanten immer seltener der OEM selbst, in der Regel fungiert der 3rd-tier Zulieferer als Sub-Zulieferer eines anderen Zulieferers. Dabei werden die einzelnen Produkte von einem übergeordneten Modullieferanten oder Systemspezialisten übernommen und ihrer weiteren Bestimmung innerhalb eines Moduls oder Systems zugeführt.

Der *Systemspezialist* (2nd-tier) verfügt über eine hohe technologische Entwicklungskompetenz und eine geringe Montageleistung. Wie bereits an

früherer Stelle definiert, werden in einem System diverse Baugruppen, Aggregate und Komponenten zu einem Funktionsverbund, nicht aber zwingend auch zu einer Montageeinheit zusammengefasst. Besonderes Merkmal des Systemspezialisten ist seine Fähigkeit zu kreativen technologischen Lösungen, die ihm in Nischensegmenten die Einnahme einer – zumindest temporären – Monopolstellung ermöglicht. Diese Produktinnovationen werden vom Systemspezialisten eigenständig initiiert, d.h. nicht im Auftrag des OEMs, sondern auf eigenes Risiko durchgeführt. Der Auf- und Ausbau von eigenem Entwicklungspotenzial setzt die Bereitschaft und Fähigkeit zu größeren Investitionen voraus.

Im Vergleich zum Systemspezialisten erbringt der *Modullieferant (1st-tier)* im Allgemeinen eine geringere Entwicklungs- und eine umfangreichere Montageleistung. Das bedeutet, dass er zwar ein geringes Entwicklungsrisiko, dafür aber die gesamte logistische Verantwortung für die Fertigstellung des jeweiligen Moduls übernimmt. Eine hohe fertigungsbezogene Integrationskompetenz ist dafür die notwendige Voraussetzung. Der Modullieferant fügt die von untergeordneten Zulieferern gefertigten Teile und Komponenten zu einem montagefertigen Modul zusammen. Dieses liefert er dann *just-in-time* (mit Puffer) auf das Werksgelände oder *just-in-sequence* (ohne Puffer) direkt ans Band des Automobilherstellers.

Die Spitze der Zulieferhierarchie bildet der *Systemintegrator (1st-tier)*. Er verfügt sowohl über eine hohe fertigungsbezogene Integrations- als auch über eine hohe technologische Kompetenz. Er übernimmt neben der Vormontage auch wesentliche Teile der Entwicklung für ein einbaufertiges Modul, d.h. er übernimmt die Gewährleistung des gesamten Systems und damit auch einen Teil des Marktrisikos. Dem Systemintegrator werden heute also Aufgaben übertragen, die viele Jahrzehnte als core business nur beim Hersteller angesiedelt waren.

Anzumerken zu obigem Schema ist, dass in der Praxis einzelne Zulieferer aufgrund ihres breiten Produktprogramms gleichzeitig verschiedene Positionen innerhalb der Zulieferpyramide einnehmen können, also z. B. bei einem Produkt die Anforderungen eines Systemspezialisten erfüllen und für ein anderes als Teilelieferant auftreten. So ist in vielen Fällen keine eindeutige Zuordnung in die eine oder andere Kategorie möglich. Im Folgenden werden daher die Konsequenzen des Verdrängungswettbewerbs auf der OEM-Ebene für die Zulieferindustrie als Ganzes beschrieben und danach im Einzelfall nach dem jeweiligen Aufgabenspektrum und der Stellung der Unternehmen differenziert.

## **5.2 Konzentration im Hersteller-Oligopol birgt Risiken für die Zulieferer**

### **5.2.1 Kostendruck durch OEMs wird noch rigider**

Die Automobilindustrie ist in ihrer Struktur geprägt durch die oben beschriebene Pyramidenform, in der die OEMs die oberste und letzte Stufe der realen Wertschöpfungskette bilden. Sie bekommen die einzelnen Vorprodukte zur Endmontage von Zulieferunternehmen geliefert, die in der Regel selber wiederum von Unternehmen einer niedrigeren Stufe beliefert werden. Diese Struktur erstreckt sich über mehrere Ebenen und beinhaltet deutliche Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den einzelnen Stufen.

Auf der anderen Marktseite steht dieser gesamten Wertschöpfungskette (inkl. Handel)<sup>61</sup> der Neuwagenkäufer als Endnachfrager gegenüber. Es ist daher unumgänglich, dass ein stagnierender oder gar schrumpfender Absatz des Endprodukts Auswirkungen auf alle Akteure auf der Anbieterseite mit sich bringen muss. Der oben beschriebene Verdrängungswettbewerb und Kostendruck unter den Automobilherstellern setzt sich auf den nachgelagerten Stufen unvermindert fort, da sich die gesamte Machtstruktur innerhalb der Wertschöpfungskette verändert. Dadurch gilt der gesamte Prozess des Kostenwettbewerbs, der notwendigen Qualitätssteigerung und der Anpassung an die Kundenwünsche genauso für die Zulieferunternehmen, deren Kunden in diesem Fall ihre direkten Abnehmer, d.h. die Hersteller oder zwischengeschaltete Zulieferer, sind. Die Fokussierung auf den Endkunden durchzieht auf diese Weise die gesamte Wertschöpfungskette.

Die Automobilhersteller können, auf Druck des Marktes hin, seit Jahren ihre Kosten nicht mehr in gewohnter Form über effektive Preiserhöhungen an den Endkunden weitergeben, sondern sehen sich zu drastischem Kostenmanagement gezwungen. Einen großen Teil der internen Kostenprobleme wälzen sie dabei auf die Zulieferer „zurück“, indem sie den Margendruck, dem sie sich selbst ausgesetzt sehen, nahtlos an ihre Zulieferer weitergeben. Der Preisdruck auf der 1st-tier-Ebene wird von dort kaskadenförmig an die nachgelagerten Zulieferstufen weitergegeben (Kaskadenwettbewerb), was schließlich zum Marktaustritt (Fusion, Konkurs) der Grenz-Anbieter auf jeder Ebene führen muss.

---

<sup>61</sup> Der Handel wird bei der nachfolgenden Betrachtung der Einfachheit halber außen vor gelassen, obwohl er als erster die Marktverengung spürt.

Am längsten können sich noch die *Produktspezialisten*, *Innovations-Pioniere* und *Nischenanbieter* dem Kostendruck der OEMs entziehen. Allerdings auch nur so lange, wie die OEMs als Abnehmer den Nutzenvorteil kostenaufwendiger Produktinnovationen – die ihnen zu temporären Alleinstellungs-Positionen und damit Wettbewerbsvorteilen im Kampf um die Gunst der Neuwagenkäufer am Markt verhelfen – höher schätzen als den dafür zu entrichtenden Mehrpreis. Die Möglichkeit, sich über innovative Produkte der „Kostenknote“ ihrer Abnehmer, seien es nun OEMs oder Systemlieferanten, entziehen zu können, wird für die Zulieferer aufgrund der dazu nötigen hohen Kapitalkaufwendungen für Forschung und Entwicklung allerdings immer schwieriger. Früher oder später geraten auch sie unter Druck; kein Mitglied der Wertschöpfungskette kann sich letztlich dem Zwang zur Kostensenkung entziehen – dafür sorgt schon der Imitations-Wettbewerb anderer Zulieferer am Weltmarkt.

Angesichts der in Kapitel 3 skizzierten Mega-Trends auf den Weltautomobilmärkten wird der Druck der Hersteller auf die Automobilzulieferer sich weiter verstärken. Jahr für Jahr muss an der Kostenschraube gedreht werden, um die Produkte und Dienstleistungen noch günstiger liefern zu können. Der Preisdruck ihrer jeweiligen Abnehmer führt somit auch zu abnehmenden Renditen bei den vorgelagerten Zulieferern, mit der Folge, dass diese ihre Zukunftssicherung über Forschung und Entwicklung für innovative Produkte kaum noch im notwendigen Umfang bewerkstelligen können.

Diese Entwicklung kollidiert mit den Plänen der OEMs, ihre Zulieferer verstärkt zu Entwicklungspartnern zu machen. Durch den bereits beschriebenen weiter zunehmenden Trend des Outsourcings von Fertigungs- und Entwicklungsleistungen der Automobilhersteller entsteht eine weitere strukturelle Kostenverlagerung von den Herstellern auf die verschiedenen Ebenen der Zulieferer. Viele Zulieferer sind nicht in der Lage, die dafür nötigen höheren Investitionen und Organisationskosten aufzubringen und werden von kapitalkräftigeren Wettbewerbern – zunehmend auch von Finanzinvestoren – übernommen.

Zusätzlich sind die Automobilzulieferer mehr als andere Unternehmen gefordert, mit ihren Produktionsstätten weltweit in der Nähe ihrer Kunden präsent zu sein, um just-in-time oder just-in-sequence kostenoptimal direkt ans Band liefern zu können. Zuliefererunternehmen, die so im direkten Kontakt zum Herstellerwerk stehen, sehen sich gezwungen, ihr Lieferanten-Management zu verbessern, ihre Beschaffungs-, Produktions- und Logistiksysteme sicher und stabil auszurichten. Der kapitalintensive Aufbau von Produktionskapazitäten und einem weltweiten Logistik-Management ist in

Zeiten der Globalisierung der OEMs für 1st-tier Zulieferer zwar unerlässlich, erfordert aber hohe Investitionen als Vorleistung, die vom OEM nicht abgegolten werden. Die in der Regel mittelständisch geprägten Zulieferer sind dadurch oftmals sowohl in ihrer Finanzkraft wie auch in ihrer Organisationsstruktur überfordert.

Die Folgen sind Geschäftsaufgabe oder Übernahme und Integration in eine größere Geschäftseinheit und somit eine fortschreitende Konzentration auch auf der Zulieferebene. Dieser Konzentrationsprozess wird sich nacheinander auf jeder Stufe der gesamten Produktionskette von oben nach unten vollziehen. Nur die Kapitalkräftigsten haben eine Chance, selbständig zu bleiben – sieht man einmal von der besonderen Interessenlage mittelständischer Unternehmer ohne Nachfolgeregelung in Deutschland ab.

### **5.2.2 Verschärfter Wettbewerb durch fortschreitende Konzentration**

Die Konzentration auf der OEM-Ebene führt dazu, dass die wenigen verbliebenen Hersteller eine deutlich verbesserte Machtposition gegenüber ihren Zulieferern haben und dadurch einen Teil des Preisdrucks wie beschrieben unmittelbar weitergeben können. Dies fordert die Bildung von Gegenmacht heraus und führt damit unweigerlich zu einem Anpassungs- und Konzentrationsprozess unter den direkten 1st-tier-Zulieferern und einer wiederum verbesserten Machtposition hier gegenüber der nächsten Ebene, die dann ebenfalls ihre Strukturen den veränderten Bedingungen anpassen muss. Und so fort!

Ergebnis ist, dass aufgrund der verschärften Absatzsituation in den westlichen Industrieländern und der weiter anhaltenden Globalisierung der Produktionsstandorte nach Niedriglohnaspekten die gesamte Automobilindustrie einen nachhaltigen strukturellen Wandel erleben wird. Abnehmendes Wachstum bis hin zur Stagnation auf allen hoch entwickelten Volumenmärkten führt daher zu einem gnadenlosen *Verdrängungswettbewerb* auf Ebene der Hersteller, der nahtlos an die vorgelagerten (upstream) wie nachgelagerten (downstream) Produzenten und Dienstleister weitergegeben wird.

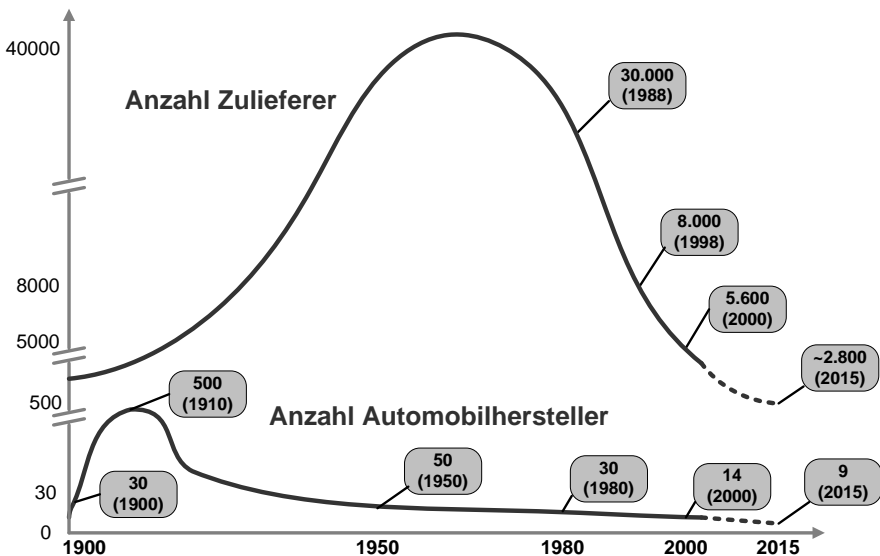
Der fortschreitende Rückgang der Fertigungstiefe der OEMs sowie der Preis- und Verdrängungswettbewerb der Automobilhersteller werden dabei drastische Auswirkungen auch auf die Zulieferindustrie nach sich ziehen. Die Konzentrationswelle, die auf der Herstellerebene bereits seit vielen



Jahrzehnten abläuft und inzwischen in ein mehr oder weniger enges Oligopol eingemündet ist, erreicht seit Beginn der Achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts auch die Ebene der Zulieferer und wird in Zukunft weitere Unternehmen vom Markt verschwinden lassen. Deutschland mit seiner hohen Dichte an Zulieferunternehmen jeglicher Couleur wird von diesem Strukturwandel besonders betroffen sein.

Der weltweite Konzentrationsprozess in der Zulieferbranche verlangsamt sich zwar, setzt sich jedoch konsequent weiter fort. Die derzeit 5.500 Zulieferer werden sich bis 2015 auf etwa 2.800 verringern, und von den 11 unabhängigen Automobilkonzernen BMW, DaimlerChrysler, Fiat, Ford, GM, Honda, Hyundai/Kia, PSA Peugeot Citroën, Renault/Nissan, Toyota und Volkswagen werden dann vermutlich noch 9 eigenständig sein.

**Abb. 63.** Anzahl Unternehmen der Automobilindustrie



Quelle: Mercer, IWK- eigene Schätzung

Diese Konzentrationswelle, die von der OEM-Ebene ausgeht, hat erhebliche Auswirkungen auf das Machtverhältnis zwischen Herstellern und Zulieferern. Je geringer die Anzahl der verbleibenden unabhängigen Hersteller und je mehr diese dazu übergehen, strategische Allianzen zu bilden oder verstärkt projektbezogen zu kooperieren, desto größer werden die

Auftragsvolumina zur Nutzung der Kostensenkungseffekte von economies of scale an die Stamm-Lieferanten. Folge ist, dass die Anzahl der zu vergebenden Aufträge deutlich zurückgeht. Das Resultat ist eindeutig: Den wenigen Herstellern steht auf der Zulieferer-Seite eine Vielzahl an Unternehmen gegenüber, die nunmehr untereinander in starker Konkurrenz um die wenigen und dafür umso größeren Aufträge ringen. Dieses ungleiche Kräfteverhältnis ermöglicht es den OEMs, den Kostendruck auf die Zulieferer erheblich zu verstärken.

Gleichzeitig steigt für die Stamm-Zulieferer die Abhängigkeit von ihren Abnehmern erheblich an, da sie ein wachsendes Auslastungsrisiko für ihre Werke zu tragen haben. Im Zuge der wachsenden Auftragsvolumina müssen die Zulieferer hohe Produktionskapazitäten vorhalten, um diese Aufträge erfüllen zu können. Bleiben Aufträge ungeplant aus, sieht sich der Zulieferer mitunter einer erheblichen ertrags- und existenzbedrohenden Unterauslastung seiner Kapazitäten gegenüber. Abhilfe kann der Zulieferer nur schaffen, wenn er seinen Abnehmerkreis strategisch möglichst breit streut und versucht, bei mehreren OEMs „Stamm-Lieferant“ zu werden.

Umgekehrt werden die OEMs darauf bedacht sein, nicht in die Abhängigkeit von einem einzigen Zulieferer zu geraten. Die Idee des *single sourcing* hat erheblich an Attraktivität verloren. Aus eigenem Interesse werden die OEMs dafür sorgen, dass mindestens zwei bis drei verschiedene Modul- oder Systemlieferanten zur Auswahl stehen. Dieses Prinzip findet wiederum auf allen Ebenen statt, sodass ein stabiles Gleichgewicht erreicht wird, wenn sich die Anzahl der Hersteller im engen Oligopol konsolidiert hat.

Dieser Verdrängungswettbewerb um die wenigen Aufträge und das hohe Auslastungsrisiko setzt sich im Zuge der Konzentrationswelle entlang der gesamten Zulieferpyramide von oben nach unten fort. Erst wenn auf allen Ebenen die Konzentration soweit fortgeschritten ist, dass die Machtverhältnisse zwischen Anbietern und Nachfragern auf allen Stufen wieder in der Balance sind, werden wieder Aufträge mit der notwendigen Rendite erreichbar sein.

### 5.2.3 Überforderung mittelständischer Organisationsstrukturen

Das Segment der Automobilzulieferer wird nach Expertenschätzungen bis 2015 um 70 Prozent wachsen: Von heute 417 Milliarden Euro erhöht sich ihre Wertschöpfung auf 700 Milliarden Euro.<sup>62</sup>

Um dieses gewaltige Wachstum bewältigen zu können, müssen die Zulieferer bis 2015 zusätzlich 3,3 Mio. neue Arbeitsplätze weltweit aufbauen. Dabei handelt es sich überwiegend um qualifizierte Arbeitsplätze, was sich schon daran zeigt, dass ca. 30 Milliarden Euro an zusätzlicher Wertschöpfung in der Vor- und Serienentwicklung der Zulieferer entstehen werden.<sup>63</sup>

Der Weg dorthin dürfte allerdings nicht einfach sein und auch nicht von allen Zulieferern gegangen werden können. Zeitdruck, Kostendruck, eine explodierende Vielfalt der Modelle in allen Marktsegmenten und eine steigende organisatorische und technische Komplexität, aber auch die Jagd nach Differenzierung durch Innovationen, verbunden mit der Gefahr, das ganzheitliche technische Know-how und den wahren Kundennutzen aus dem Auge zu verlieren, kennzeichnen die Produktentwicklung in der gesamten automobilen Wertschöpfungskette. Davon sind die Zulieferer am meisten betroffen. Begrenzte Ressourcen an Zeit und Kapital für jedes Projekt bewirken bei den Zulieferern einen enormen Druck auf die unternehmensübergreifenden Entwicklungsprozesse. Häufig sind Anlaufprobleme, Rückrufaktionen, hohe Garantiekosten und negative Kundenumfragen das Ergebnis des zunehmenden Wettbewerbsdrucks.

Gerade die mittelständischen Zulieferer in Deutschland sind durch den Strukturwandel bei den OEMs häufig organisatorisch überfordert. In der Vergangenheit hat sich die Unternehmensorganisation zunächst auf OEM-Ebene deutlich gewandelt. Die Organisationsentwicklung verlief von der ursprünglichen funktionalen Organisation über eine Matrixorganisation hin zur reinen Projektorganisation für die Planung und Durchführung von Entwicklungsprojekten.

Gegen Ende der neunziger Jahre schließlich setzte sich bei den Herstellern als Folge der steigenden Komplexität der einzelnen Systeme sowie aufbauend auf den gemachten Erfahrungen bei der produktorientierten Strukturierung der Entwicklungsprojekte auch eine produkt- bzw. baureihenorientierte Strukturierung des gesamten Unternehmens durch. Mittler-

---

<sup>62</sup> Vgl. FAST-2015 (2004).

<sup>63</sup> Vgl. FAST-2015 (2004).

weile ist die produktorientierte Unternehmensorganisation auch von den meisten Tier-1- und Tier-2-Lieferanten übernommen worden. Zu groß sind die Vorteile bei der Wahrung, Anwendung und Weiterentwicklung des produktspezifischen Know-hows.

Absehbar ist, dass sich durch den anhaltenden Trend zur Ausbildung von hoch spezialisierten Problemlösern künftig auch bei kleinen Zulieferern die produktorientierte Unternehmensorganisation durchsetzen muss – von rein fertigungstechnologischen Zuliefer-Spezialisten abgesehen.

Der Trend zu größeren Organisationseinheiten in der Zulieferindustrie, die zu komplexen organisatorischen Lösungen in der Lage sind, ist damit unabdingbar. Diejenigen Zulieferer, die ihre meist mittelständisch geprägten Unternehmensstrukturen nicht an die neuen Herausforderungen der veränderten Organisationsbedingungen in der Automobilindustrie anpassen können, werden zwangsläufig vom Markt verdrängt. Gerade für die Führungsstruktur der mittelständisch organisierten Zulieferindustrie besteht hierin eine große Herausforderung.

#### **5.2.4 Überforderung der Finanzkraft bei unzureichender Kapitalausstattung**

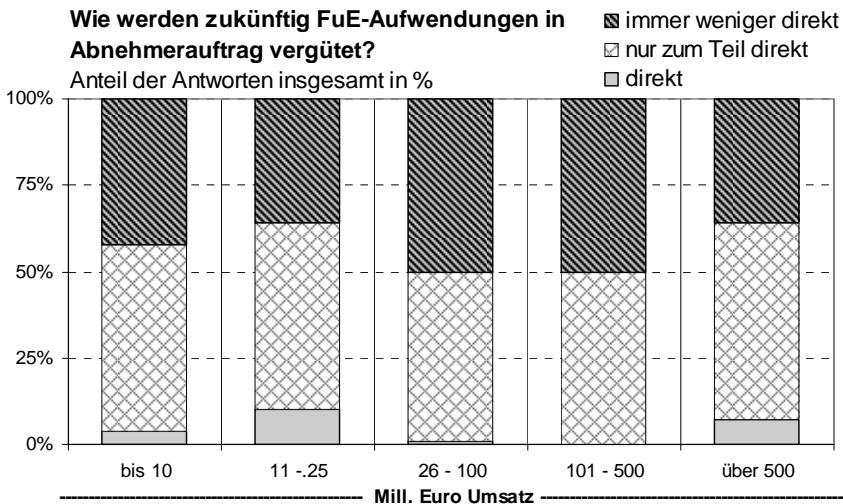
Die technologischen und unternehmerischen Herausforderungen, denen sich Zulieferunternehmen gegenüber sehen, bedeuten für viele eine erhebliche *Ausweitung ihrer Finanzierungserfordernisse*. Daher sieht sich eine Vielzahl der Unternehmen zunehmenden Schwierigkeiten bei der Kapitalbeschaffung, vor allem der Kreditfinanzierung, ausgesetzt.

Dies kommt justament zu einem Zeitpunkt zum Tragen, in dem sich die gesamte Unternehmensfinanzierung in Deutschland ohnehin in einem grundlegenden Wandlungsprozess befindet. Besonders die durch *Basel II* formal vorgegebene, stärker risikoorientierte Kreditvergabepolitik der Banken sorgt für veränderte Rahmenbedingungen der Finanzierung bei mittelständischen Unternehmen – die gerade in der Automobilzulieferindustrie die Mehrzahl der Unternehmen stellen. Ein gutes Unternehmensrating wird daher zum Dreh- und Angelpunkt der Unternehmensfinanzierung, da es nicht zuletzt auch als Grundlage für die Bestimmung der Zinsmarge dient.

Die *Investitionsstrukturen* bei den Automobilzulieferern haben sich in den vergangenen Jahren bereits deutlich verschoben. Während früher noch *Sachinvestitionen* in das eigene Unternehmen im Vordergrund standen, ha-

ben inzwischen *Beteiligungsinvestitionen* oder Investitionen in Forschung und Entwicklung stark an Bedeutung zugenommen. Speziell bei den *Aufwendungen für Forschung und Entwicklung* hat sich der Finanzierungsbedarf für die Zuliefererunternehmen stark erhöht. Während in der Vergangenheit oftmals eine Vorab- oder zumindest Beteiligungsfinanzierung durch den Abnehmer, in den meisten Fällen den OEM, üblich war, so hat die angespannte Ertragslage der Hersteller diese Finanzierungsform weitgehend beendet. Für die Zukunft rechnet nahezu kein Zulieferer (egal welcher Umsatzgrößenklasse) mehr mit einer direkten Vorabvergütung der F&E-Aufwendungen durch seine Abnehmer (Abb. 64).

**Abb. 64.** Abnehmende Vorab-Finanzierung für F&E



Quelle: IKB

Die finanzielle Absicherung gerade von F&E-Investitionen für Innovationen unterliegt für die Zulieferer – im Hinblick auf die hohen Risiken solcher Investitionen – besonders hohen Anforderungen. Zwar haben die Finanzinstitutionen dazu mittlerweile eine Reihe von Finanzierungsinstrumenten entwickelt, so z.B.<sup>64</sup>:

- Langfristige Bankkredite (als klassisches Finanzierungsinstrument)

<sup>64</sup> Für genauere Informationen zu den Finanzierungsinstrumenten für Automobilzulieferer siehe IKB (2003a), S. 37 ff.

- Direktbeteiligungen (insb. für KMU zur Stärkung der Eigenmittelbasis)
- Leasing (bei Sachanlagen als Alternative zur Kreditfinanzierung)
- Cash-Flow-basierte Projektfinanzierungen (für Großprojekte)
- Off-Balance-Finanzierung (z. B. Partnerschaftsmodell mit der Bank)
- Asset Backed Securities (Forderungsverbriefung)
- Schuldscheindarlehen (für gut bonierte mittelständische Unternehmen)
- Akquisitionsfinanzierung (zum Kauf und Verkauf von Unternehmen / Beteiligungen)

In der Mehrzahl der Fälle sind diese Finanzierungsformen für mittelständische Zulieferunternehmen, die ihre Unabhängigkeit von Dritten bewahren wollen, jedoch nicht geeignet. Gleichwohl müssen die Unternehmen für *Projekt-Investitionen* einen großen Teil ihrer verfügbaren Eigen- und langfristigen Fremdmittel reservieren.

### **5.2.5 Fazit: Sinkende Erträge, steigende Risiken, weitere Konsolidierung**

In Zukunft sind die Unternehmen der Automobilzulieferindustrie vor steigende Herausforderungen gestellt. Durch Outsourcing von Fertigungs- und Entwicklungsleistungen der Automobilhersteller entsteht eine neue Rollenverteilung im gesamten Automotive-Markt. Die Zulieferer sind gezwungen, neue Entwicklungs- und Fertigungsaufgaben für die OEMs zu übernehmen, ständig neue Innovationen zu kreieren, ihre Standorte mehr und mehr weltweit der veränderten Regionalstruktur der OEMs anzupassen, ihr Time-To-Market und Lieferanten-Management zu verbessern, ihre Beschaffungs-, Produktions- und Logistiksysteme sicher und stabil auszurichten etc. Mittelständisch strukturierte Zulieferer sind damit zunehmend überfordert, jedenfalls wenn sie keine monopolähnliche Marktnische besetzt halten, die ihnen gewisse Freiräume eröffnet.

Doch nicht nur der gewohnte Preisdruck der OEMs auf die Zulieferer nimmt weiter zu, neue Spannungsfelder kommen hinzu, die den Margendruck bei den Zulieferern und deren Kampf ums wirtschaftliche Überleben absehbar weiter verschärfen. So werden die OEMs weiterhin gezielt ihre – arbeitskostenintensive – Fertigungstiefe verringern bzw. Produktionen auslagern und Entwicklungsrisiken auf Zulieferer abwälzen. Fakt ist, dass diese traditionelle „*buy or make*“-Entscheidung der OEMs sich in den

letzten Jahren zunehmend auf die buy-Seite verlagert hat und in Zukunft noch weiter verlagern wird. Auf diese Herausforderungen müssen Automobilzulieferer flexibel, innovativ und vor allem mit Kostensenkungen reagieren. Denn selbstverständlich verfolgt jeder OEM bei einem Outsourcing die Zielsetzung, Produkte und Dienstleistungen kostengünstiger als bei der Eigenfertigung fremd zu beziehen. Dieser Anforderung müssen Zulieferer in jedem Fall genügen.

Mit zunehmender Quantität und Komplexität von Entwicklungsprojekten bei den Zulieferern nimmt der Finanzierungsbedarf erheblich zu. Viele Zulieferer befinden sich damit in einem Dilemma: Einerseits müssen sie immer mehr Risikokapital für Kosten- und Innovationsführerschaft aufbringen, um ihre Wettbewerbsposition bei den OEMs zu verteidigen, andererseits werden die Banken bei der Kreditvergabe gerade an Zulieferunternehmen zunehmend restriktiver bzw. ziehen sich aus Risikoerwägungen aus dieser Branche als Geschäftsbereich völlig zurück. Der finanzielle „Druck im Kessel“ bei den Zulieferern steigt somit unaufhörlich an. Greift man dann auf Finanzinvestoren zurück, ist früher oder später die Selbständigkeit vorbei.

Während sich die Ertragsseite für die Zulieferunternehmen in der Automobilindustrie zunehmend schwieriger und komplexer gestaltet, nehmen zusätzlich die *externen Risiken* für die Unternehmen zu:

- Gefahr von Marktanteilsverlusten infolge des Zusammenschlusses von wesentlichen Wettbewerbern auf Weltmarktebene, mit der Folge von abnehmenden „Economies of Scale“ und damit verbunden sinkender Kostenkompetenz und Wettbewerbsfähigkeit,
- Verschärfter Beschaffungswettbewerb durch die weitere Konsolidierung auf der vorgelagerten Abnehmerseite (Konzentrationswelle auf der OEM-Ebene),
- Technologische Innovationssprünge (Elektronikeinsatz, Werkstofftechnik), die zu einer abrupten Veralterung des eigenen Produktprogramms führen können,
- Markteintritt neuer kostengünstiger Wettbewerber aus Asien,
- Unzureichende Kapitalkraft zur Innovations- und Wachstumsfinanzierung oder zur Abfederung von konjunkturellen Absatzschwankungen.

Neben all diesen Risiken bietet der globale Strukturwandel in der Automobilindustrie für Zulieferer aber auch erhebliche Chancen, die es mithilfe der richtigen strategischen Erfolgsfaktoren zu nutzen gilt.

### 5.3 Strategische Erfolgsfaktoren

Die Aufgabe des strategischen Unternehmensmanagements ist die Identifizierung von Wettbewerbsvorteilen und die Auswahl der geeigneten Maßnahmen, um diese Vorteile nutzen und erhalten zu können. Nach der Wettbewerbstheorie von Porter<sup>65</sup> ist ein dynamischer Markt geprägt durch das Zusammenspiel der vier Bestimmungsfaktoren Unternehmensumfeld, Faktorbedingungen, Nachfragebedingungen und verwandte Branchen sowie die beiden ergänzenden Faktoren Zufall und Staat (vgl. Anhang 4a: Diamant-Ansatz nach Porter).

Für die Wettbewerbsintensität und Rentabilität einer Branche sind fünf Wettbewerbskräfte ausschlaggebend, die es bei der Wahl der richtigen Unternehmensstrategie zu berücksichtigen gilt. Diese so genannten „5 Forces“ (vgl. Anhang 4b) sind

- die Rivalität der vorhandenen Wettbewerber in der Branche
- die Bedrohung durch neue Wettbewerber
- die Bedrohung durch Ersatzprodukte
- die Verhandlungsstärke der Lieferanten
- die Verhandlungsstärke der Abnehmer

Betrachtet man die Automobilzulieferindustrie nach diesen fünf Kriterien, lässt sich zweifelsohne das hohe Ausmaß des herrschenden Verdrängungswettbewerbs erahnen. Besonders die Verhandlungsstärke der Abnehmer (OEMs oder Modullieferanten) sorgt aufgrund des oben beschriebenen Konzentrationsprozesses für steigenden Wettbewerb entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Die Auswahl der richtigen Erfolgsstrategie ist daher entscheidend für das Überleben in diesem gnadenlosen Verdrängungswettbewerb der Automobilindustrie.

#### 5.3.1 Innovationsstrategie

Ein entscheidender Faktor zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen sind Innovationen. Es ist keine neue Erkenntnis, dass innovative Unternehmen in der Regel einen strategischen Vorteil gegenüber ihren Wettbewerbern

---

<sup>65</sup> Vgl. Porter, M (1999).



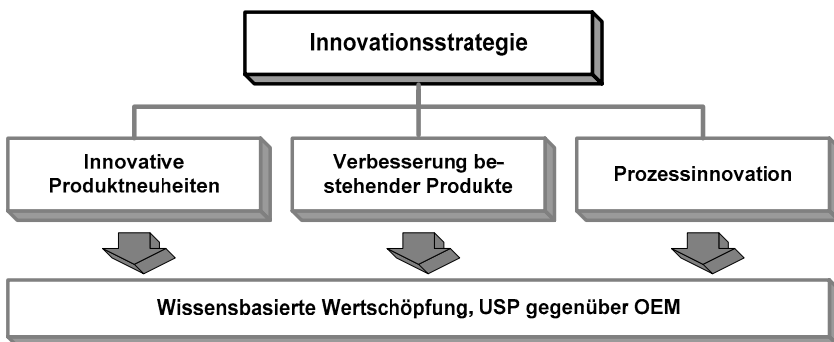
besitzen. Nur durch ständige Innovationen kann sich ein Unternehmen in hoch kompetitiven Märkten einen technologischen Marktvorsprung sichern und hat dadurch die Möglichkeit, sich dem Preiswettbewerb zumindest zeitweise und begrenzt zu entziehen und *Pionier-Gewinne* zu erzielen.

Speziell in der Automobilindustrie mit ihrem derzeitigen Verdrängungs- und Konzentrationsprozess ist Innovationsfähigkeit, besser noch Innovationsführerschaft, von existenzieller Bedeutung:

- Zum einen für die Hersteller, die ihr Modellangebot vom Wettbewerb differenzieren und die Kaufbereitschaft einer gesättigten Kundschaft immer wieder aufs Neue anstacheln müssen.
- Zum anderen für die Zulieferer, die in den letzten 20 Jahren zunehmend die Hersteller als Innovatoren abgelöst haben, weil sich der Innovations-schwerpunkt zunehmend von den Hersteller-typischen Basisinnovationen (Bremsen, Getriebe, Fahrwerk, Motormanagement, Antriebstechnologie) auf die Fahrzeugperipherie verlagert hat (z.B. Komfort, Klima, Kommunikation, Entertainment etc.); Felder also, die „mit Öl und Benzin“ nichts mehr gemein haben.

Seit der Erfindung des Automobils vor mehr als 100 Jahren reißt die Reihe der unterschiedlichsten Innovationen rund um Produkt, Prozess und Branche nicht ab. Waren in der Frühzeit des Automobils Basisinnovationen häufig zufallsbestimmt und an die Person genialer Entwickler und Bastler geknüpft, so wird heute Innovationsforschung systematisch betrieben mit progressiv steigendem Aufwand. Zulieferer können dabei unter verschiedenen strategischen Optionen wählen.

**Abb. 65.** Innovationsstrategie



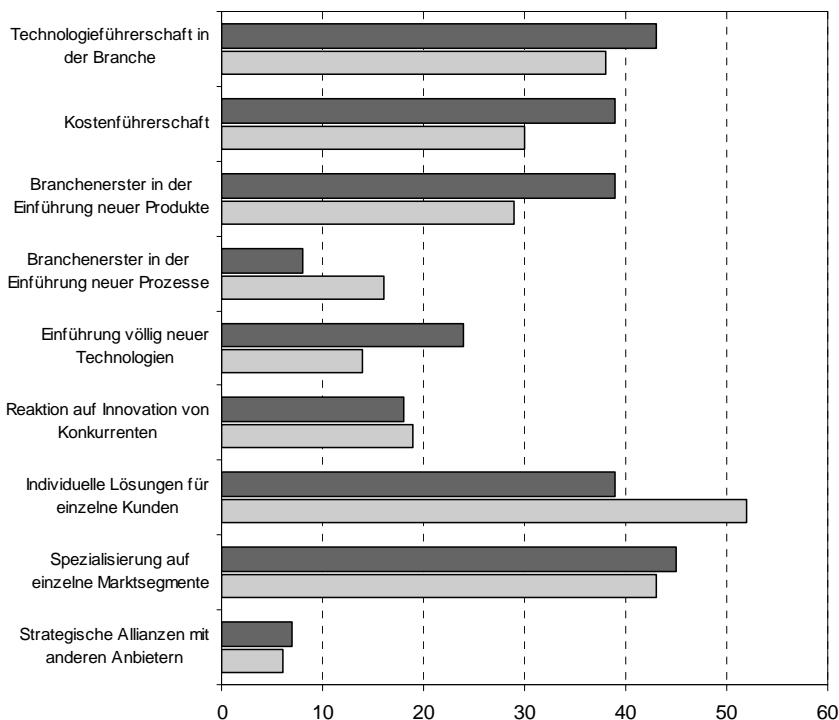
Das Streben nach der Innovationsführerschaft ist für alle Zulieferer gleichermaßen wettbewerbsbestimmend, unabhängig von ihrem spezifischen Produktprogramm und ihrer Nähe zum OEM innerhalb der Wertschöpfungskette. Denn Innovationen sind sehr vielschichtig und beziehen sich entgegen landläufiger Meinung nicht nur auf das Produkt, sondern genauso gut auf den Produktionsprozess, den Materialeinsatz, die Unternehmensorganisation sowie auf den Produktionsstandort.

**Abb. 66.** Hohe Bedeutung von Innovationen im Fahrzeugbau

**Innovationsstrategien des Fahrzeugbaus im Vergleich zum verarbeitenden Gewerbe Deutschlands insgesamt:**

Anteil der Unternehmen mit Angabe "hohe Bedeutung" in %

■ Fahrzeugbau  
□ Verarbeitendes Gewerbe



Quelle: ZEW (2004): Mannheimer Innovationspanel, Befragung 2003.

Der Großteil der Automobilzulieferunternehmen in Deutschland ist sich der Bedeutung von Innovationen für die eigene Wettbewerbsfähigkeit durchaus bewusst und misst dem Themenkomplex Innovationen eine hohe

Bedeutung bei. In einer Befragung des ZEW zeigte sich, dass im Fahrzeugbau Innovationen allgemein als wichtiger bewertet wurden als im sonstigen Verarbeitenden Gewerbe. Im Fahrzeugbau kommt vor allem der Innovationstätigkeit bei neuen Technologien in Bezug auf das Produkt Automobil eine hohe Bedeutung zu, während Prozessinnovationen und individuelle Kundenlösungen deutlich unter der Bewertung des Verarbeitenden Gewerbes abschneiden. In diesen Bereichen hinkt die Innovationsbereitschaft der Automobilzulieferer demnach noch stark hinterher. Ein erfolgreiches Unternehmen wird seine Innovationsaktivitäten daher vor allem auf diesen Gebieten ausbauen müssen, will es sich von seinen Wettbewerbern absetzen.

Bedenken, das Potenzial für neue innovative Ideen und technologische Lösungen in der Automobilindustrie wäre eines Tages erschöpft, sind überflüssig. Gerade weil die Automobilindustrie eine hoch technisierte, komplexe und stark globalisierte Branche ist, mehr noch: weil sie im weitesten Sinne ein Spiegelbild des sich ständig verändernden ökonomischen, technischen und gesellschaftlichen Umfeldes ist, stellt sie eine stete Quelle für Innovationen unterschiedlichster Ausprägung dar. Alle Zulieferunternehmen – gleich welcher Couleur – müssen sich daher der Notwendigkeit von Innovationen stellen.

Dies gilt auch für Hersteller von Standardkomponenten und Zulieferteilen. Selbst wenn sie vergleichsweise wenig Möglichkeiten haben, über technische Innovationen an der Funktion des Produktes selbst den Preisdruck abzumildern und dem Zwang zur Großserie zu entkommen, so bleibt ihnen nach wie vor die Möglichkeit zur Prozess-, Material- oder Standortinnovation. Besonders in Zeiten verstärkter Anstrengungen sämtlicher OEMs zur Gewichtsreduzierung der Fahrzeuge ist die Materialinnovation ein wichtiger Wettbewerbsfaktor.

Spezialisten, die komplexe und hochwertige Teile entwickeln und herstellen, müssen zwangsläufig Innovationsführerschaft anstreben, weil ihre Kunden dies generell von ihnen erwarten / verlangen. Dadurch hat der Spezialist allerdings auch die Chance, ein Preispremium bei seinem Abnehmer durchzusetzen, mit dem er rentabel wirtschaften kann.

Wird die Strategie der *Produktinnovation* verfolgt, gilt es zwei Gefahren auszuschließen.

- Bei aller Bedeutung innovativer Produkte und Lösungen dürfen gleichwohl Qualität und Zuverlässigkeit der Komponenten nicht darunter leiden. Unausgereifte Produkte verärgern nicht nur den Kunden, sie verursachen auch hohe Kosten. Und zwar nicht nur durch die nötige Nach-

besserung, sondern vor allem durch den Image- und Vertrauensverlust bei den Kunden bzw. Abnehmern. Insbesondere die zunehmende Verwendung von elektronischen Systemen im Automobil mit ungelöster Schnittstellenproblematik hat zur Folge, dass nicht abgestimmte Teile oder Systeme zu früh in Serienproduktion gehen. Dies liegt vor allem an dem gestiegenen Preis- und Termindruck, der den Entwicklern zu wenig Zeit zum Testen lässt. Gerade wenn Teile zunehmend komplexer und damit auch anfälliger werden, wie im Bereich der Elektronik und Software, sollte die Qualitätssicherung immer noch Vorrang haben vor der Innovationsführerschaft.

- „Scheininnovationen“ sollten vermieden werden. Produktinnovationen müssen ausschließlich auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichtet sein und zum strategischen Markenwert des Unternehmens beitragen. Oft mangelt es Innovationsvorhaben in der Zulieferindustrie an einer klaren Markt- und Kundenorientierung. Insbesondere die europäischen Unternehmen sind stark ingenieur-lastig aufgestellt, technologisch getrieben und haben sehr häufig ein zu geringes „Markt- und Kundenfeeling“. Innovationen, obwohl technisch brillant, werden häufig am Kunden vorbeientwickelt. Ausgehend von den Unternehmenszielen und dem Image seines Produkts sollte der Automobilzulieferer klare und realistische Innovationsziele definieren und, darauf aufbauend, seinen gesamten Entwicklungsprozess in die Innovationsstrategie einbeziehen.

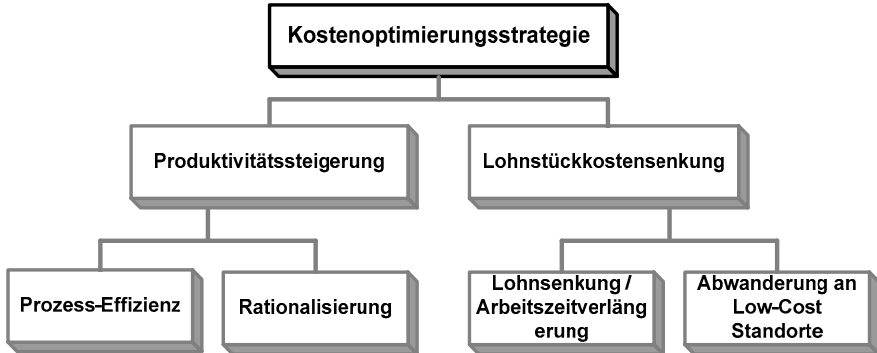
Erfolgreich sind diejenigen Unternehmen, denen der Spagat zwischen kunden- bzw. markt-orientierten Innovationen und wirtschaftlich interessanten Lösungen gelingt. Schlüssel zum Erfolg ist die strikte Orientierung an den Bedürfnissen des Kunden. Wobei für ein Unternehmen der Zulieferbranche nicht nur der Endverbraucher als Kunde zählen sollte, sondern in erster Linie sein unmittelbarer Abnehmer in der Wertschöpfungskette. Das bedeutet, Innovationen müssen an allen beteiligten Akteuren entlang der Wertschöpfungskette ausgerichtet sein, um letztlich am Markt erfolgreich zu sein. Dazu benötigt ein Zulieferer genaue Informationen von allen direkten und indirekten Zielgruppen, vom eigentlichen Abnehmer bis hin zum Autofahrer als Endkunden. Zuliefer-Marktforschung und Zuliefer-Marketing kommen daher in Zukunft eine wachsende Bedeutung zu.

### 5.3.2 Kostensenkungsstrategie durch Produktivitätssteigerungen oder Verlagerung in Low-Cost-Länder

Eine für jeden Zulieferer unerlässliche Aufgabe ist die konsequente Umsetzung der Kostenoptimierungsstrategie. Bei einem verschärften Wettbewerb, wie er im Zuliefermarkt herrscht, kann es sich kein Unternehmen erlauben, vorhandene Kosteneinsparpotenziale nicht zu nutzen. Waren ein Jahrzehnt lang fast ausschließlich die Zulieferer im Fokus der Kostensenkungsstrategie der OEMs (Ignazio Lopez steht als Synonym für diese Politik), so hat nunmehr der Optimierungszwang die Hersteller selbst erreicht: Restrukturierung und massive Senkung der Arbeitskosten durch Abbau von Arbeitsplätzen bei den OEMs beherrschen zurzeit das Bild.

Der Kostendruck auf die Zulieferer hat dadurch aber in keiner Weise nachgelassen. Zur Kostenoptimierung bieten sich ihnen mehrere Optionen an (Abb. 67).

Abb. 67. Kostenoptimierungsstrategie

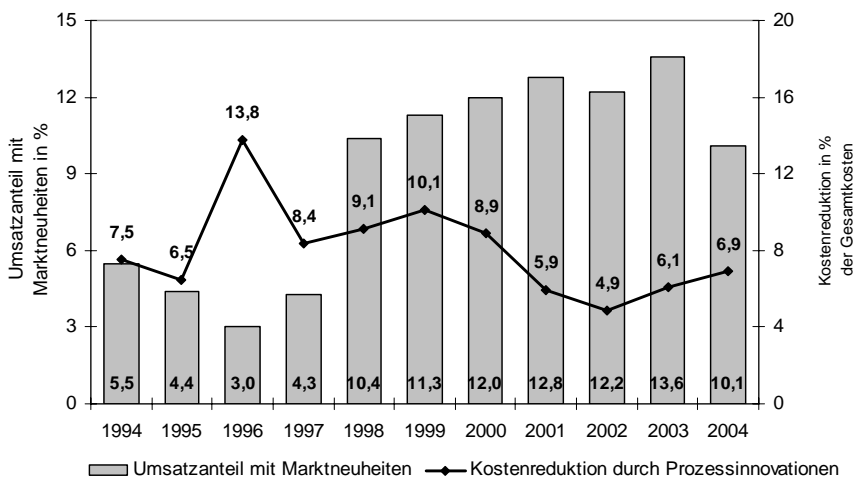


Quelle: IWK, eigene Darstellung

Grundsätzlich lassen sich die Kosten an zwei Hebeln optimieren. Der eine Hebel ist die Steigerung der *Prozess-Produktivität*. Dies kann entweder über Rationalisierungsmaßnahmen oder eine effizientere Prozessgestaltung erfolgen. Dazu gehören beispielsweise ein effizienter Materialeinsatz durch Verringerung der Ausschussquote oder der Einsatz von Maschinen mit höherer Produktivität.

Die deutsche Automobilindustrie hat ihre Produktpalette seit Ende der 90er-Jahre erheblich modernisiert. Der Umsatzanteil mit Marktneuheiten ist im Fahrzeugbau 2004 jedoch auf 10,1% zurückgegangen. Er ist im Branchenvergleich aber immer noch überdurchschnittlich hoch (Verarbeitendes Gewerbe gesamt: 6,5 %). Der Kostenreduktionsanteil durch innovative Prozesse gewinnt dagegen in den letzten Jahren wieder an Bedeutung. Die Unternehmen im Fahrzeugbau konnten durch Prozessinnovationen im Jahr 2004 ihre durchschnittlichen Stückkosten um 6,9% reduzieren, was einem Anstieg um 2% gegenüber dem schwächsten Jahr 2002 entspricht (Abb. 68).

**Abb. 68.** Umsatzanteile mit Marktneuheiten und Kostenreduktion im Fahrzeugbau



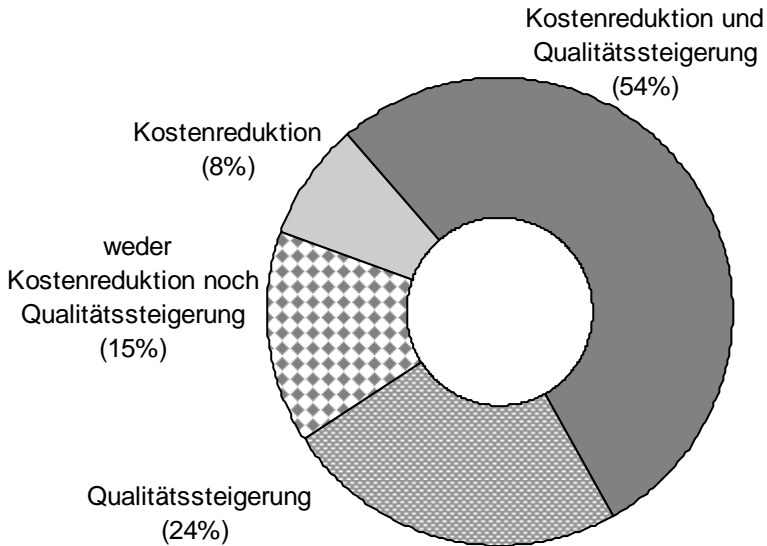
**Lesehilfe:** Im Jahr 2004 liegt der Umsatzanteil, den die Unternehmen der Branche mit Marktneuheiten erwirtschafteten, bei 10,1%. Durch Prozessinnovationen verringerten die Unternehmen ihre Stückkosten um 6,9%.

**Quelle:** ZEW (2006): Mannheimer Innovationspanel, Befragung 2005.

Doch der Schein trügt: Prozessinnovationen im deutschen Fahrzeugbau zielen weniger auf eine reine Kostensenkung (8 %), sondern gleichzeitig in Kombination stärker auf die Qualitätsverbesserung ab. Bei 78 % aller Prozessinnovationen spielten Qualitätsverbesserungen eine Rolle, bei mehr als der Hälfte (54 %) gingen sie Hand in Hand mit Kostensenkungen, was die Qualitätsorientierung der deutschen Automobilindustrie widerspiegelt.

15 % der Prozessinnovationen waren dagegen weder kosten- noch qualitätsorientiert, sondern dienten anderen Zielen, z. B. die Flexibilität der Produktion zu verbessern (Abb. 69).

**Abb. 69.** Effekte von Prozessinnovationen im Fahrzeugbau (2004)



Quelle: ZEW 2006

Der zweite Hebel zur Kostenoptimierung ist die *Senkung der Lohnstückkosten*. Dieses Problem ist speziell am Hochlohnstandort Deutschland von großer Aktualität, gerade auch im Hinblick auf den verschärften Standortwettbewerb infolge der Mitte 2004 vollzogenen EU-Ost-Erweiterung.

Um in dem herrschenden Kostenwettbewerb mit den Niedriglohn-Ländern mithalten zu können, haben Zuliefer-Unternehmen an den vorhandenen Produktionsstätten theoretisch die Möglichkeit, die Kosten über eine Lohnsenkung der Mitarbeiter auf Wettbewerbsstand zu bringen. In der Praxis ist die Kürzung direkter Einkommensbestandteile allerdings nur sehr selten durchsetzbar und höchstens auf zuvor freiwillige Leistungen des Unternehmens (Urlaubs-, Weihnachtsgeld etc.) beschränkt. Will man die volkswirtschaftliche Kaufkraft möglichst schonen, ist eine bessere Alternative die Verlängerung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich, die im

Endeffekt auch nichts anderes bewirkt als eine Senkung des effektiven Stundenlohns und damit der Lohnstückkosten.

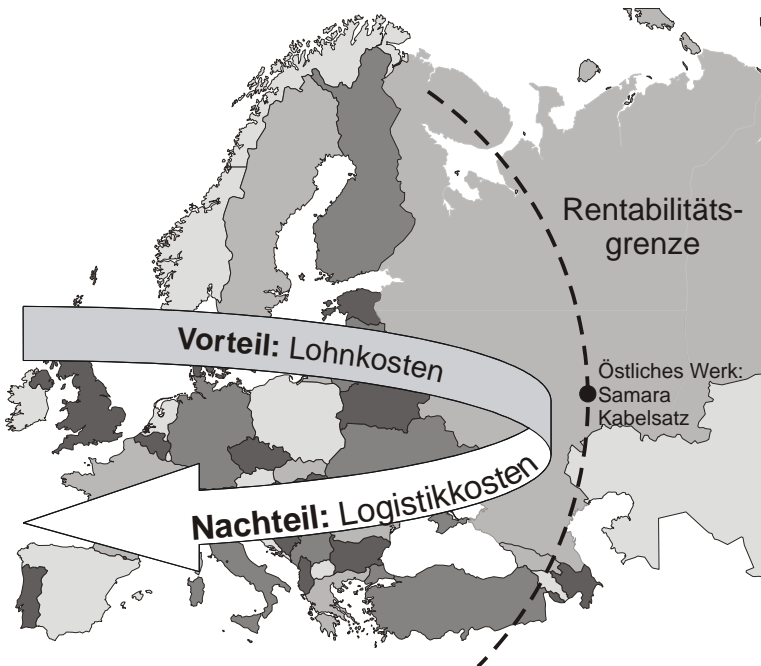
Dieses Instrument wird in der gesamten deutschen Automobilindustrie seit 2004 in zunehmendem Maße angewendet, um an und für sich notwendige Arbeitsplatzverlagerungen zu verhindern, auch mit Zustimmung der betroffenen Belegschaften.

Dies zeigt die Einsicht aller Beteiligten der Automobilindustrie, dass im internationalen Wettbewerb die hohen Lohnkosten zu den größten Problemen des Standorts Deutschland zählen und zwangsläufig zu einer massiven Verlagerung der Arbeitsplätze ins Ausland führen, falls nicht gegengesteuert wird.

Da sich aber auch die Arbeitszeit nicht unendlich verlängern lässt, müssen sich etablierte Industriestaaten, allen voran Deutschland mit seinem hohen Industrieanteil, damit arrangieren, dass Unternehmen ihre Kosten zunehmend auch dadurch senken, dass sie ihre lohnintensive Produktion in Low-Cost Länder verlagern. Vor allem bei wenig komplexen Standardkomponenten werden sich nur die Volumenanbieter durchsetzen können, die einerseits die Skaleneffekte voll ausnützen und andererseits alle sonstigen Maßnahmen ergreifen, um die Kosten zu minimieren. Dazu gehört neben Rationalisierungsmaßnahmen und Effizienzsteigerungen in den vorhandenen Produktionsstätten vor allem auch die Ausnützung der *Standort-Arbitrage* durch Produktionsverlagerung in Low-Cost Länder, vornehmlich nach Osteuropa.

Die Lohnkosten sinken tendenziell, je weiter man nach Osten geht, auf der anderen Seite nehmen die Logistik- und Transportkosten mit steigender Entfernung zu. Speziell bei Zulieferern, die den Großteil ihrer Produkte für Abnehmer in Deutschland oder Westeuropa herstellen, ist es daher wichtig, den Trade-Off zwischen niedrigen Lohnkosten und hohen Logistikkosten richtig zu bewerten. In Abhängigkeit von der Typologie eines Zulieferers und den speziellen Eigenschaften der hergestellten Komponenten ergibt sich für jeden Zulieferer eine andere geografische Rentabilitätsgrenze, bis zu der eine Verlagerung noch sinnvoll ist. Für das weltweit zweitgrößte Zulieferunternehmen Delphi liegt diese Rentabilitätsgrenze nach eigenen Angaben in knapp 3.000 km Entfernung von Deutschland in der russischen Stadt Samara, wo das Unternehmen Kabelsätze für Abnehmer in ganz Europa produziert (siehe Abb. 70).



**Abb. 70.** Rentabilitätsgrenze für Produktionsverlagerungen

Quelle: Delphi (2005)

Zusätzlich stehen vor allem auch asiatische Niedriglohnländer, wie China, die ohnehin als die Wachstumsmärkte der Zukunft für den Automobilabsatz angesehen werden, als Produktionsstandorte für westliche Automobilhersteller und Zulieferer im Fokus. Hier lohnt sich eine Verlagerung der Fertigung nicht nur aufgrund der niedrigeren Produktionskosten, sondern auch wegen des steigenden Absatzes und Bedarfs vor Ort.

Die Folgen sind unschwer abschätzbar: Je mehr Produktionsstätten die OEM in den Low-Cost Ländern errichten, desto stärker wird der Druck auf die Stamm-Zulieferer, ebenfalls verstärkt in diesen Regionen für ihre Abnehmer vor Ort tätig zu werden. Hat man erst einmal – positive – Erfahrungen vor Ort gesammelt, sind Tür und Tor für nachfolgende Produktions-Verlagerungen geöffnet, um auch auf den westlichen Absatzmärkten den Kosten- in einen Wettbewerbsvorteil umzumünzen.

Auch wenn in Deutschland einige Politiker diese Maßnahme als unpatriotisch und als „Verrat am Heimatland“ bezeichnen, so ist es nichts anderes als das notwendige Ausnutzen von Standortvorteilen, um im harten

globalen Wettbewerb bestehen zu können. Oder wie Nobelpreisträger Milton Friedman es bereits 1970 ausgedrückt hat „the social responsibility of business is to increase its profits“<sup>66</sup>.

Zwar konstatiert auch der VDA, dass die frühere Faustregel, der zufolge jeder dritte im Ausland entstandene Arbeitsplatz einen zusätzlichen in Deutschland schafft, seine Gültigkeit mittlerweile verloren hat und stattdessen nur noch für den Erhalt dieses Arbeitsplatzes in Deutschland gilt. „Präsenz und Wachstum in Niedriglohnländern sichern Arbeitsplätze im Inland“<sup>67</sup>. Allerdings darf laut VDA nicht übersehen werden, dass schon über 40 % des Exportwertes der deutschen Automobilindustrie von Vorlieferungen aus Niedriglohnländern stammt, mit zunehmender Tendenz. Diese Restrukturierungen und Aktivitäten zur Kostensenkung bei Herstellern und Zulieferern seien offensive Schritte, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und mehr Wertschöpfung am Standort zu halten. VDA-Präsident Gottschalk: „Der Weg dorthin ist noch nicht zu Ende“.<sup>68</sup>

Wie bereits gezeigt, ist es im hart umkämpften Markt der Automobilzulieferindustrie für ein Unternehmen überlebenswichtig, Wettbewerbsvorteile gegenüber dem Wettbewerb zu erlangen. Bei wirklichen Innovationen spielen Kosten und Preis in den Augen der Abnehmer nicht die Hauptrolle. Anders ist es bei einfachen technischen Komponenten. Hier sind, angesichts des hohen Preisdrucks, unter dem die Hersteller stehen, niedrige Kosten der Hauptwettbewerbsfaktor für einen Zulieferer. Und diese niedrigen Kosten sind bei arbeitsintensiven Zulieferteilen am ehesten in Niedriglohn-Ländern zu erzielen.

Nach einer Studie der Boston Consulting Group<sup>69</sup> werden bis zum Jahr 2015 bis zu 50% der Teile für ein in Deutschland hergestelltes Auto aus dem Ausland stammen. Besonders hoch ist der Verlagerungsdruck für Lieferanten von standardisierten Systemen und Modulen, wie z. B. Lenkräder, Klimaanlage und Kabelbäume (siehe Abb. 71). Diese können in Massenfertigung hergestellt werden, beinhalten aber noch einen hohen Lohnkostenanteil. Daher hat für die Unternehmen in diesen Bereichen eine Verlagerung der Produktion in Niedriglohnländer eine besonders Kosten

---

<sup>66</sup> New York Times Magazine, September 13, 1970.

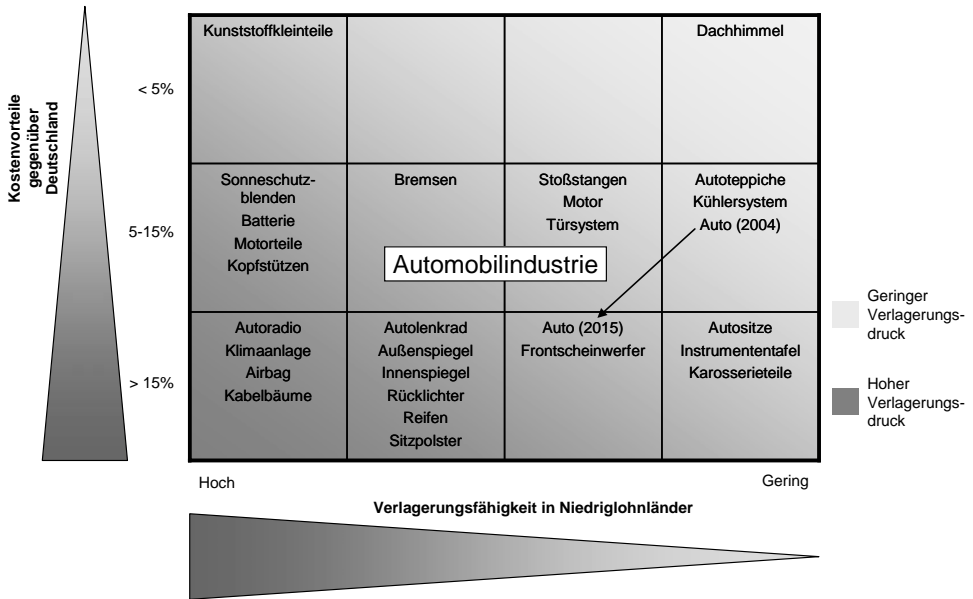
<sup>67</sup> VDA-Präsident Gottschalk auf der VDA-Jahrespressekonferenz (2004-01-29).

<sup>68</sup> Ebenda.

<sup>69</sup> BCG (2004).

senkende Wirkung, ohne dabei die Qualität des Produkts zu gefährden. So z. B. auch bei der Leoni AG.<sup>70</sup>

**Abb. 71.** Unterschiedlicher Verlagerungsdruck in der Zulieferbranche



Quelle: BCG

Einfachteile, wie z. B. Spritzgusskleinteile können dagegen meist vollautomatisch erstellt werden, sodass eine Produktionsverlagerung (auch wenn sie prinzipiell relativ leicht durchführbar wäre) in diesem Bereich nur sehr geringe Kostenvorteile mit sich bringen würde. Auf der anderen Seite ist für Zulieferer die komplexe und individualisierte Systeme herstellen, wie z. B. Armaturenbretter und Autositze, die Nähe zum OEM-Werk von primärer Bedeutung. Durch eine verbesserte Infrastruktur und opti-

<sup>70</sup> Die Leoni AG, ein Zulieferer von Bordnetzen und Kabeln, hat beispielsweise nur noch 10 % ihrer 30.000 Mitarbeiter in Deutschland beschäftigt und 90 % in (vorwiegend osteuropäischen) Niedriglohnländern. Die Personalkosten für diese 27.000 Beschäftigten im Ausland sind in der Summe genauso hoch wie die Kosten für die 3.000 Mitarbeiter in Deutschland. Aufgrund steigender Arbeitskosten in Ungarn sah sich der Konzern sogar zu einer weiteren Verlagerung von Arbeitsplätzen von Ungarn nach Rumänien und in die Ukraine gezwungen.

miertes Logistikmanagement lassen sich die just-in-time- und just-in-sequence-Anforderungen der OEMs in Zukunft aber auch aus dem nahe gelegenen Ausland (z.B. Osteuropa) erfüllen. Der Verlagerungsdruck wird daher auch in den Bereichen zunehmen, die bisher weitgehend verschont waren.

Oftmals lohnt sich allerdings für einen Zulieferer, ebenso wie für die großen Hersteller, eine Verlagerung der gesamten Produktion aufgrund der damit verbundenen Kosten nicht. Die Ersatz- und Neuinvestitionen fließen aber schon jetzt ins Ausland; die Produktionsverlagerung findet dadurch schleichend statt, das langfristige Ausmaß ist aber nicht geringer.

Die Forschungs- und Entwicklungsarbeit der Zulieferer wird genauso wie die Produktion von hochwertigen und komplexen Komponenten vorerst in den traditionellen Automobil-Ländern bleiben, wo ein hoher Qualitäts- und Wissensstandard gewährleistet wird. Aber auch in diesem Bereich befinden sich die etablierten westlichen Industrieländer zunehmend in aufkommender Konkurrenz mit den Schwellenländern. Eine umfassende Analyse der Zukunft Deutschlands als Standort der Automobilindustrie erfolgt in Kapitel 6 dieser Studie.

### **5.3.3 Expansionsstrategie durch Ausweitung der Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette**

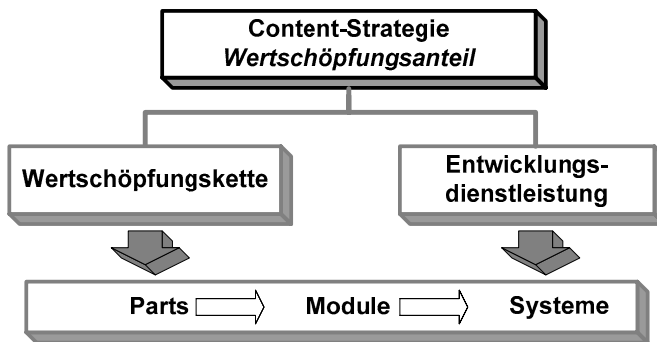
Um ihre Rentabilität zu sichern, müssen Zulieferer in Zukunft also billiger produzieren oder innovativer sein. Zielführend ist dabei auch die Verfolgung einer *Content-Strategie*. Im Kern geht es dabei um die Sicherstellung eines rentablen Unternehmenswachstums über eine Steigerung des eigenen Wertschöpfungsanteils am Endprodukt Automobil. Es geht also darum, mehr Wertschöpfung vom OEM auf sich zu vereinigen.

Wie bereits beschrieben, werden die Hersteller in Zukunft vermehrt Fertigungs- und Entwicklungsleistungen mit überdurchschnittlich hohen Grenzkosten an die Zulieferunternehmen abgeben. Dieser Verlagerungsprozess verlangt einerseits ein Höchstmaß an unternehmensbezogenen Fähigkeiten des Zulieferers, wie Komplexität-Management des Gesamtprozesses und die Koordination der verschiedenen Schnittstellen. Andererseits verbessert sich dadurch natürlich seine Marktposition gegenüber dem OEM.

Die System- und Modulspezialisten werden ebenso wie die Entwicklungsdienstleister von diesem Rückzug der OEMs profitieren und ihre Wettbewerbsposition verbessern können.

Der strukturelle Wandel in der Automobilindustrie bietet so durch die zunehmende Neuverteilung der Rollen zwischen Automobilherstellern und Zulieferern eine hervorragende Chance für wachstumsorientierte Zulieferunternehmen zur strategischen Ausweitung ihrer Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette.

**Abb. 72.** Content-Strategie



Quelle: IWK, eigene Darstellung

Dies setzt bei Zulieferern eine Veränderung der Denkstrukturen voraus. Waren sie in der Vergangenheit überwiegend auf die Fertigung von Teilen im Auftrag und nach genauen Vorgaben der Kunden konzentriert, so sind sie nunmehr im Zuge der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit im Sinne von strategischen Partnerschaften mit ausgeprägter Entwicklungs-, Produktions- und Logistikkompetenz mit voller unternehmerischer Kompetenz gefordert, nicht mehr als verlängerte Werkbank. Die Automobilzulieferer übernehmen immer mehr die Aufgaben der OEMs. Dies betrifft die Entwicklung, die Produktion bis hin zur Übernahme eines ganzheitlichen und durchgängigen Lieferkettenmanagements.

Die Wertschöpfungstiefe der deutschen Automobilhersteller nimmt in Zukunft aus den bereits geschilderten Gründen weiter ab, und entsprechend steigt die Wertschöpfungstiefe – Leistungsumfang und die Verantwortung – der Zulieferer an (s. Abb. 56, S. 127). Für die Hersteller wird

zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor, sich zunehmend auf Kernkompetenzen und Stärken zu konzentrieren und sich nicht in branchenfremden Aktivitäten zu „verzetteln“. Der von renommierten Unternehmensberatungsgesellschaften in den 80er Jahren als Erfolgsgarant vorgegebene Weg der lateralen Diversifizierung, dem unisono alle Automobilkonzerne aufgesessen sind, hat sich längst als Irrweg herausgestellt.

### **5.3.4 Wachstumsstrategie durch Economies of Scale und Kosten-Synergien**

Eng verwandt mit der strategischen Aktivitätsausweitung innerhalb der Wertschöpfungskette i.S. von „Mehr von Neuem“ ist die *Volumenstrategie* i.S. von „Mehr von Altem“. Hierbei geht es darum, in der Produktion Größenvorteile zu nutzen und Skalenerträge zu erzielen. Vor allem bei der Herstellung von wenig komplexen Standardkomponenten werden sich angesichts der Wettbewerbslage nur jene Anbieter durchsetzen können, die Skaleneffekte der Massenproduktion voll ausnützen können. Aber auch für System- und Modullieferanten ist die Unternehmensgröße ein wesentlicher Erfolgsfaktor, teilweise sogar *conditio sine qua non*.

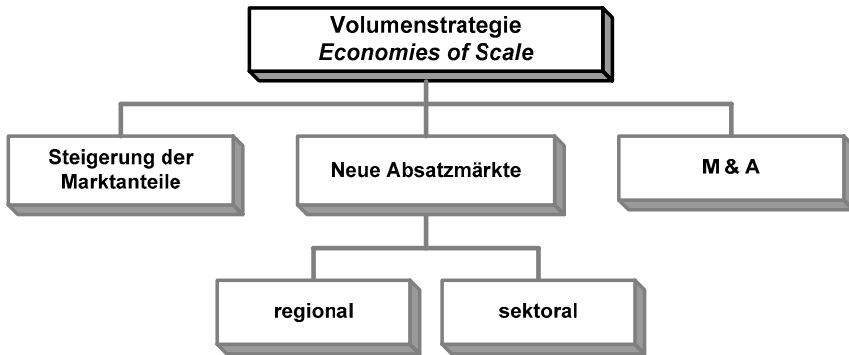
Genauso wie bei dem Neuwagenabsatz der großen Automobilhersteller ist auch für die Zulieferer auf den stagnierenden Absatzmärkten in der Triade ein Volumenwachstum nur durch Verdrängung oder Übernahme der Wettbewerber, d. h. durch Marktanteilsgewinne darstellbar. Es gilt einen möglichst hohen Marktanteil zu erreichen, da nur durch Massenproduktion die angestrebte und notwendige Stückkosten-Degression voll erreicht werden kann. Marktkonzentration ist die zwangsläufige Folge.

Außer auf den bestehenden Märkten via Marktanteilsgewinn lässt sich eine Ausweitung des Produktionsvolumens auch über neue Kunden in neuen Absatzmärkten erschließen. Dies kann einerseits *regional* erfolgen, wobei sich abzeichnet, dass auf diesem Feld die Märkte in der „alten Welt“ bereits verteilt sind und hier der Wettbewerb durch Konzentration statt durch Expansion des Marktes gekennzeichnet ist. Eine regionale Expansion wird daher hauptsächlich in die „neuen Märkte“, z.B. die BRIC-Staaten erfolgen können, mit den oben beschriebenen Chancen und Risiken, die es dabei zu beachten gilt.

Andererseits besteht auch die Möglichkeit zu einer Volumensteigerung durch eine *sektorale Expansion* in neue Märkte. So verstehen es erfolgreiche Zulieferer immer wieder, für ihre Produkte auch strukturell neue Kun-

den aus branchenfremden Bereichen zu gewinnen. Beispiele hierfür sind der Eintritt von Bosch in den Markt der Wärmetechnik oder von WOCO in den Markt des leitungsgebundenen Transportsektors.

**Abb. 73.** Volumenstrategie



Quelle: IWK, eigene Darstellung

### 5.3.5 Nischenstrategie durch Spezialisierung

Eine grundsätzlich andere Erfolgsstrategie für ein Unternehmen der Zulieferindustrie ist die Spezialisierung auf eine bestimmte Nische, um dort besonders anspruchsvolle Kundenanforderungen zu erfüllen und dabei hoch rentabel zu wirtschaften. Voraussetzung dafür ist jedoch stets eine Quasi-Monopolstellung (z.B. durch Patente oder besonderes Produktions-Know-how), die zu einer Alleinstellung führt und somit die eigene Marktposition unangreifbar macht.

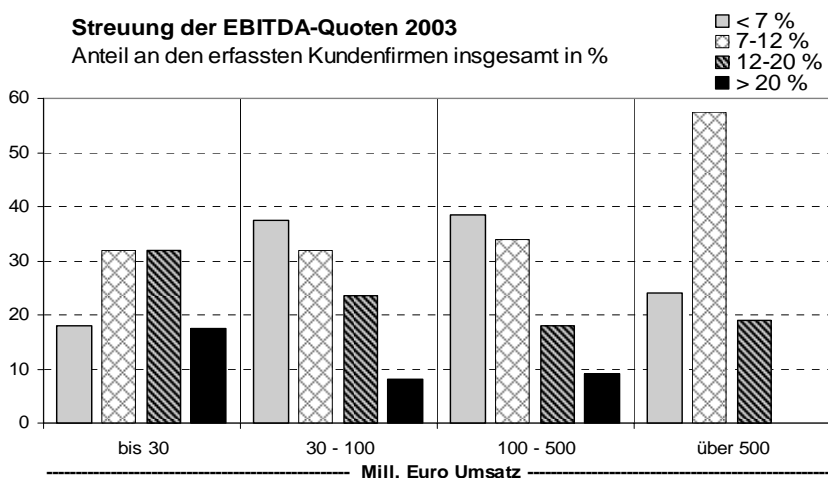
Die Erfahrung lehrt, dass gerade in Zeiten gesättigter Märkte und eines harten Verdrängungswettbewerbs solche lukrativen Marktnischen nie lange unentdeckt bleiben und schwer gegen Außenseiter-Wettbewerb verteidigt werden können. Denn es liegt in der Gesetzmäßigkeit der Märkte, dass sich die Nischenanbieter irgendwann wachsendem Wettbewerbsdruck ausgesetzt sehen, nicht wegen Erfolglosigkeit der Beteiligten, sondern wegen zu großem Erfolg und demzufolge Nachahmerwettbewerb. In marktwirtschaftlichen Systemen bringt sich jede Monopolstellung, so sie

nicht gesetzlich veranlasst ist, längerfristig selbst um die Wurzeln des Erfolges.

Gelingt es einem Zulieferer jedoch durch strategische Maßnahmen, exklusive Kundenbeziehungen, hohe Qualität und besonderes Know-how Nachahmer und potenzielle Markteintrittskandidaten auf Distanz zu halten, so bieten sich für spezialisierte Zulieferunternehmen auch in Zukunft lukrative Nischen in der Automobilindustrie. Die Liste der Beispiele hierfür ist lang.

Die Automobilhersteller versuchen immer stärker auf die individuellen Kundenwünsche der Autokäufer einzugehen um dadurch zusätzliches Wachstum zu generieren. Infolge der wachsenden Modellvielfalt und Marktsegmentierung können nicht alle Komponenten aus Gleichteilen und Plattformen bestehen, es wird auch immer einen gewissen Anteil an Speziallösungen geben müssen. Diese Nischen, in denen in der Regel nicht große Volumen sondern kleine Produktionsreihen gefordert sind, kann ein Zulieferer zur Spezialisierung nützen und dort eine gute Rentabilität erzielen. Empirische Untersuchungen der Deutschen Industriebank<sup>71</sup> (IKB) belegen schon deutlich, dass bezüglich der Rendite eher das Motto „small is beautiful“ gilt.

**Abb. 74.** Renditen der Zulieferer nach Größenklassen



Quelle: IKB

<sup>71</sup> Siehe IKB (2004).



Allerdings ist einzuräumen, dass eine Nische nicht zwangsläufig mit geringem Marktvolumen verbunden sein muss. Das Beispiel von Microsoft zeigt, dass Marktnischen durchaus groß werden können, wenn es gelingt, sie gegen Außenseiter-Wettbewerb abzuschirmen oder wenn sie lange Zeit von potenziellen Wettbewerbern nicht wahrgenommen werden. Meistens dürfte es allerdings so sein, dass erfolgreichen Nischenanbietern sehr schnell Nachahmer folgen werden, die diese Nische durch ihren Zutritt als Markt aufbrechen.

Entscheidend für einen Nischenanbieter ist vor allem die unmittelbare Kundenbeziehung zum OEM. Das Unternehmen muss sich auf spezielle Kundenlösungen spezialisieren und sich dazu in ständigem Informationsaustausch mit seinem Abnehmer befinden. Die Anforderungen an den Nischenanbieter dabei sind hoch, er muss die unbedingte Innovationsführerschaft auf seinem Gebiet haben sowie flexibel auf besondere Kundenwünsche reagieren können. Allerdings kann das Nischengeschäft trotz des hohen Innovationsaufwands auch bei geringer Stückzahl profitabel sein, wenn das Produkt für den Hersteller Markenprägung hat und er es mit einer zeitlichen Exklusivität vermarkten kann. Dann ist er auch bereit, Premium-Preise dafür zu zahlen. Meistens sind es genau diese Speziallösungen eines Nischenanbieters, wodurch ein Automobilhersteller oder Systemintegrator sein Produkt gegenüber der Konkurrenz abgrenzen kann.

Der innovative Spezialzulieferer trägt also entscheidend zur Markenattraktivität seines Abnehmers bei. Dadurch entsteht nicht nur eine enge Kundenbindung zwischen dem Endkunden und dem Automobilhersteller, sondern natürlich auch in der Beziehung zwischen dem Zulieferer und seinem Kunden, dem Hersteller. Der Nischenanbieter ist damit nicht so leicht auswechselbar wie andere Zulieferer, und er hat eine verbesserte Preis-Verhandlungsposition gegenüber dem Hersteller. Solange der Hersteller von der Kreativität des Nischenbieters abhängig ist, kann dieser in seiner Nische sehr auskömmlich wirtschaften. Zahlreiche Beispiele belegen dies.

### **5.3.6 Kooperationsstrategie durch Clusterbildung**

Die etablierte Hierarchie von Automobilherstellern und Zulieferern der ersten und zweiten Ebene bleibt auch bis 2015 weiterhin die dominierende Form der Zusammenarbeit in der automobilen Wertschöpfungskette. Allerdings zeichnen sich unter dem Zwang zur Kostensenkung inzwischen auch eine Reihe *neuer Geschäftsmodelle* ab, wie

- Systemkooperationen,
- Produktionskooperationen,
- Engineering – Dienstleister,
- Spin-Offs,
- Auftragsfertigung.

Die möglichen Formen von Kooperationen sind vielfältig. Sie können mit einem einzigen Partner oder als Netzwerk aufgezogen werden, formlos oder geregelt sein und über Liefer- und Produktionsverträge, Lizenzen oder Joint Ventures funktionieren. Auch die Bildung von durchaus nur projektbezogenen Netzwerken ist möglich. Kooperationen schonen dabei die Ressourcen der einzelnen Unternehmen, sind risikofreundlich und können rasch an veränderte Bedingungen angepasst werden. Dies wird die Zusammenarbeit in der gesamten Branche nach Meinung von Experten erheblich verändern. Eine Studie von Mercer<sup>72</sup> identifiziert mehr als 20 neue Zusammenarbeitsformen, mit denen eine neue Qualität in der Zusammenarbeit zwischen Automobilherstellern, Zulieferern und Dienstleistern erreicht werden kann.

Werden diese neuen Zusammenarbeitsformen konsequent und gemeinsam umgesetzt, so versprechen sie niedrigere Kosten sowie erheblich bessere Renditen gegenüber den traditionellen Formen der Zusammenarbeit: Im Durchschnitt der letzten 10 Jahre lag die EBIT-Marge der Automobilhersteller bei 4,8 Prozent, die der Top-Zulieferer bei 6,5 Prozent. Die in Kapitel 3 dargestellten Mega-Trends legen nahe, dass bei Fortführung dieser traditionellen Zusammenarbeitsformen die Margen bei allen Beteiligten gravierend unter Druck geraten werden. Durch den wachsenden Verdrängungswettbewerb unter den Automobilzulieferern werden vor allem der Innovationsdruck und damit verbunden die Investitionsrisiken der Zulieferer deutlich ansteigen. Der einzelne Zulieferbetrieb wird in Zukunft kaum noch in der Lage sein, allein die für komplexe Anwendungslösungen erforderlichen Entwicklungsleistungen zu erbringen. Nur durch Kooperationen können ausreichend Synergien hervorgebracht werden, um die gestiegenen Anforderungen im globalen Wettbewerb bestehen zu können, und zwar bei auskömmlichen Ertragsmargen.

Innovative Geschäftsmodelle in Verbindung mit einer neuen Qualität in der Zusammenarbeit werden somit der allgemeinen Margen-Erosion entgegenwirken. Legt man die Ergebnisse der Mercer-Studie zugrunde, so

---

<sup>72</sup> Vgl. FAST-2015 (2004).

lassen sich im kooperativen Branchengeschäftsmodell Kosteneinsparungen zwischen 600 und 1.000 Euro je Fahrzeug erreichen. Dadurch können Autohersteller und Zulieferer eine um etwa 3 Prozent bessere EBIT-Marge erzielen und die Kapitalrendite (ROCE) um 4 bis 10 Prozent steigern.<sup>73</sup>

Die Verlagerung der Entwicklungsleistung und -verantwortung auf die Zulieferer führt bereits seit einiger Zeit zu einer Neupositionierung aller Beteiligten im automobilen Produktentstehungsprozess. Hierbei sind insbesondere Kooperationen zwischen Herstellern und Modul- bzw. Systemlieferanten seit einigen Jahren standardmäßig implementiert. Auf diese Weise verfolgen die Hersteller mehrere Ziele gleichzeitig, u. a. Reduzierung der Fertigungs- bzw. Entwicklungstiefe, Standardisierung, Reduzierung von Umlaufbeständen und Steigerung der Entwicklungseffizienz.

Die Entwicklung und Produktion eines kompletten Moduls bzw. Systems kann dabei in der Regel nicht von einem großen Zulieferunternehmen allein durchgeführt werden. Dies liegt zum einen an den wirtschaftlichen Risiken derartiger Vorhaben. Zum anderen übersteigt der technische Inhalt der verschiedenen Module bzw. Systeme mit der Vielzahl von Funktionen und Werkstoffen meist das Kompetenzspektrum eines Zulieferunternehmens. Hinzu kommt die steigende Vernetzung einzelner Systeme untereinander (insbesondere bei elektronischen Systemen). Die Bildung von Entwicklungskooperationen unter Einbeziehung von Spezialisten ist die Folge. Dabei werden zunehmend die klassischen hierarchischen Kooperationsformen aufgebrochen. Stattdessen setzen sich auf Seite der Zulieferer vermehrt *Entwicklungsnetze* durch, bei denen alle Beteiligten unabhängig von der Unternehmensgröße gleichgestellt sind. Insbesondere für Entwicklungsdienstleister ergeben sich im Bereich der Berechnung und Simulation noch Marktpotenziale.

Kein Unternehmen muss das Rad ein zweites Mal erfinden. Ideen aus verschiedenen Unternehmen können kombiniert werden, sodass aus zwei kleinen Ideen eine große Innovation wird. Ideen aus einem Unternehmen können weitere Ideen in einem anderen Unternehmen anregen, der Blick für neue Gesichtspunkte kann so geöffnet werden. Kooperation und Teambildung über Unternehmensgrenzen hinweg erschließen neue Potenziale. Kurz: Das Motto „Gemeinsam sind wir stark“ gewinnt für kleine und mittlere Zulieferunternehmen hinsichtlich ihrer strategischen Positionierung und Zukunftsfähigkeit der beteiligten Unternehmen eine völlig neue Bedeutung. Die Chance, sich auf lange Sicht auf dem Markt behaupten zu können, nimmt in dem Maße zu, wie sie gemeinsam über ein höheres fach-

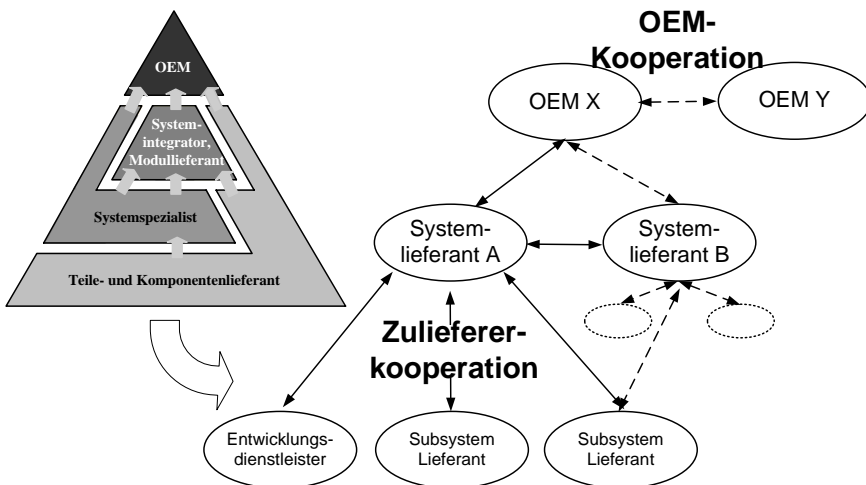
---

<sup>73</sup> Mercer (2003).

liches Know-how, eine höhere Innovationskraft und eine bessere Ausstattung mit Risikokapital verfügen.

In der jüngeren Vergangenheit werden Entwicklungskooperationen auch auf der *Ebene der Hersteller* forciert. So erfolgt zunehmend die kapitalintensive Entwicklung von Motoren herstellerübergreifend. Aber auch ganze Plattformen werden zur Reduzierung der Entwicklungskosten vermehrt in Kooperation zwischen Herstellern entwickelt, wie z. B. die gemeinsame Entwicklung der Plattform für den VW Touareg bzw. den Porsche Cayenne zeigt (Abb. 75). Zukünftig werden solche herstellerübergreifenden Entwicklungskooperationen zunehmen, was erhöhte Anforderungen an die Koordination bzw. Abstimmung stellt.

**Abb. 75.** Zunahme der Entwicklungskooperationen



Quelle: BAIKA, eigene Darstellung

Aufgrund der Spezialisierung werden Kooperationen bzgl. der Größe der Kooperationspartner und ihrer Struktur ein heterogenes Bild darstellen. Neben den harten Kooperationskriterien, wie Kostensenkung, Verkürzung des Time-To-Market, Ergebnisverbesserung etc. liegt heute ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Entwicklungskooperationen in den weichen Kriterien.

Hiermit sind vor allem personelle und kulturelle Differenzen bzw. Ansichten zwischen den Kooperationspartnern angesprochen. Interpersonelle

Unverträglichkeiten bei diesen weichen Faktoren sind einer der Hauptgründe für das Scheitern vieler Kooperationen. Hier muss insbesondere auf der obersten Führungsebene der Wille zur offenen Partnerschaft gezeigt und müssen die Lehren aus vielen Fehlschlägen gezogen werden, um die meist sehr persönlichen Diskrepanzen zu vermeiden. Gerade auf der Ebene der mittelständischen Zulieferer ist der „clash of cultures“ zwischen den agierenden Persönlichkeiten die häufigste Ursache für Fehlschläge und das Misslingen von Kooperationen.

Die Bildung von Kooperationen, speziell von Entwicklungs- und System-Clustern, gewinnt auch im Hinblick auf die Balance of Power in der Automobilindustrie an Bedeutung, da sie wesentlich zur Erreichung einer verbesserten Machtposition der beteiligten Zulieferer beiträgt. Durch technischen Vorsprung und die Bereitstellung kompletter Systeme können auch mehrere kleine Unternehmen eine verbesserte Verhandlungsposition gegenüber ihrem Abnehmer einnehmen. Während die Zusammenarbeit und Kooperation im Bereich der Entwicklung, sowohl zwischen den OEMs und ihren Zulieferern als auch zwischen den Zulieferern untereinander, mittlerweile schon recht weit fortgeschritten ist und gut funktioniert, werden in Zukunft die heute noch nicht so entwickelten Kooperationen in den Bereichen Einkauf und Fertigung deutlich ausgebaut werden. Gerade im Einkauf lassen sich durch die Bildung von Partnerschaften und Kooperationen verbesserte Verhandlungspositionen und damit Kostenvorteile erreichen, die es zu nutzen gilt, um am Markt weiterhin überleben zu können.

In der Fertigung werden Zulieferer in der Zukunft die Montagetiefe ausbauen, um anstatt Einzel-Komponenten den Kunden ganze Module anzubieten. Dies geschieht entweder durch Umgestaltung, Integration von selbst produzierten Komponenten oder durch strategischen Einkauf, Partnerschaften oder/und Joint Ventures.

Zur Erreichung der strategischen Ziele stellen Kooperationen unter Gleichen im Vergleich zu Fusionen oder Übernahmen die flexibelste und am wenigsten risikobehaftete Lösung dar. Entscheidend für den Erfolg ist dabei, dass jeder der Partner vor Vertragsgesprächen weiß, was seine vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten sind, ob das Projekt mit den eigenen langfristigen Unternehmenszielen übereinstimmt und ob es mit dem ausgesuchten Partner realistisch durchführbar ist.

### 5.3.7 Standortstrategie “go where the OEMs are”

Die globale Ausweitung der Produktionsaktivitäten von Zulieferern ist nicht neu und erfolgt auch nicht immer nur unter Kostenaspekten. So sind erfolgreiche deutsche Zulieferunternehmen, z.B. Bosch, Brose, EDAG, WOCO etc. bereits seit mehr als 20 Jahren *aktiv* im Ausland mit eigenen Entwicklungs- und Produktionsstätten vertreten und haben auf diese Weise sehr erfolgreich neue Märkte durch die Belieferung der dortigen Automobilhersteller erschlossen. Sie verfolgten damit lange vor manchem OEM eine eigenständige Globalisierungsstrategie, bevor dieser Begriff überhaupt geboren war.

Inzwischen haben auch die deutschen Automobilkonzerne verstärkt wichtige Absatzmärkte als Produktionsstätten entdeckt, so Volkswagen in Brasilien und Mexiko, BMW und DaimlerChrysler in den USA und Südafrika; und alle zusammen in China. Ford und Opel sind ihrerseits Teil einer solchen Internationalisierungsstrategie, wie sie von den Konzernmüttern bereits vor dem 2. Weltkrieg begonnen worden war. In vielen anderen Ländern, in denen sich komplette Fertigungslinien nicht rentieren, wurden CKD-Werke<sup>74</sup> errichtet.

Diese weltweite Ausrichtung der Hersteller hat auf der anderen Seite auch eine *passive Globalisierung* vieler mittelständischer Zulieferer zur Folge. Die Hersteller fordern im Zuge der eigenen Globalisierung zunehmend auch eine weltweite Präsenz ihrer direkten Geschäftspartner und den Aufbau von Fertigungskapazitäten des Zulieferers in Reichweite zum Werk des Automobilherstellers. Es besteht aber gegenüber der *aktiv* vorangetriebenen Globalisierung der Vorteil, bereits einen festen Abnehmer vor Ort zu haben. Der Globalisierungs- und Konzentrationsprozess auf der Ebene der Automobilhersteller berührt also unmittelbar die Standortpolitik vieler abhängiger Zulieferunternehmen. Die Notwendigkeit, einen Hersteller an allen Produktionsstätten weltweit mit Teilen und Komponenten zu versorgen, fordert vom Zulieferer Kenntnisse und Präsenz auf internationaler Ebene.

---

<sup>74</sup> CKD = Completely Knocked Down, d. h. in den Werken werden die Fahrzeuge aus Teilesätzen gefertigt, die durch das Zerlegen kompletter Fahrzeuge gewonnen werden. Diese Technik bietet sich an, wenn am Standort des Werks keine eigene Fertigungstechnik für die benötigten Teile verfügbar ist. Oftmals wird diese Technik auch aus zollrechtlichen Gründen organisiert, um hohe Importzölle auf fertige Fahrzeuge zu vermeiden.

Unüberschbar ist, dass immer mehr Zulieferer ihren Kunden folgen und zusätzliche Fertigungskapazitäten im Ausland aufbauen. Die Vorgehensweise ist je nach Ausgangssituation unterschiedlich. Die Produktionsaufnahme kann entweder durch Übernahmen bzw. Joint Ventures mit einem lokalen Unternehmen oder durch eigene Anlageinvestitionen erfolgen. Die erste Möglichkeit bietet den Vorteil, ein bestehendes Netzwerk vor Ort zu übernehmen und nicht alles selber aufbauen zu müssen, was meist ein sehr langwieriger und risikoreicher Prozess ist. Kooperationsprojekte, Joint Ventures oder gegenseitige Unternehmensbeteiligungen können hier helfen, die strategische Position eines Unternehmens zu verbessern, bergen aber z.B. infolge von Know-how-Abfluss auch Risiken, die es im Einzelfall abzuwägen gilt. China ist hierfür ein Paradebeispiel. In der Regel zieht einer der beiden Joint Venture-Partner den Kürzeren.

Hemmschuh für die notwendige Globalisierung eines Unternehmens ist der hohe und risikoreiche Kapitalaufwand, der stets mit Investitionen zum Aufbau eigener Fertigungsanlagen im Ausland verbunden ist. Dies stellt vor allem die kleineren mittelständischen Zulieferer vor große Probleme. Ohne eine ausreichende Kapitaldecke können sie nicht ins Ausland expandieren, was aber in Zukunft zunehmend erforderlich sein wird, um auf dem Markt überleben zu können. Eine weitere Konzentration ist die unausweichliche Folge.

Ein strategisch wichtiger Aspekt dieser Entwicklung ist, dass die Anzahl der Werke bis dato deutlich schneller wächst als der Umsatz bzw. das Produktionsvolumen, also Überkapazitäten entstehen. Verhindern lässt sich das zwar nie ganz, nach Möglichkeit sollten aber die Fabriken so ausgelegt werden, dass sie auch schon bei Teilauslastung wirtschaftlich arbeiten, sich schnell amortisieren, in jedem Fall aber flexibel und wandlungsfähig genug sind, um sich neuen Produktionsanforderungen schnell und effizient anzupassen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für Zulieferer bei OEM-getriebenen Investitionsentscheidungen im Ausland ist nicht nur ob, sondern für welchen Hersteller oder welche Strategische Allianz er sich entscheidet. Gesucht sind Abnehmer, die eine bestimmte Auslastung der neuen Fertigungskapazitäten auch garantieren können. Legt man die in Kapitel 4 dargelegten Rating-Ergebnisse zugrunde, werden sich Zulieferer bei risikoreichen Investments zugunsten einiger Hersteller schwer tun.

### **5.3.8 Finanzierungsstrategie zur Sicherstellung des wachsenden Kapitalbedarfs**

Steigender Innovations- und Kostendruck auf Seiten der Zulieferer bewirkt, dass der Finanzkraft und Kapitalausstattung der Unternehmen eine zunehmende, wenn nicht überhaupt die wichtigste Bedeutung zukommt. Wenn ein Unternehmen die erhöhten Kapitalanforderungen für Standortoptimierung, Volumensteigerung und Innovationsforschung nicht mehr aufbringen kann, bleibt nur der Marktaustritt, entweder durch Aufgabe oder Übernahme durch einen Wettbewerber.

Gerade Innovationen verlangen zunächst meist langwierige Entwicklungszeiten mit dementsprechend hohen F&E-Aufwendungen und damit einen „langen finanziellen Atem“. Vorfinanzierungen seitens der Automobilhersteller finden in einem immer geringeren Ausmaß statt, da diese zunehmend mit eigenen Ertragsproblemen zu kämpfen haben. Hinzu kommt die signifikante Zunahme des Finanzbedarfs durch die mit erheblichen Investitionskosten – und Risiken – verbundene Expansion der Zulieferer in die Wachstumsregionen der Automobilindustrie. Im Zuge der Globalisierung müssen auch mittelständische Zulieferer mittlerweile in Asien, Osteuropa und Lateinamerika vertreten sein, da die Hersteller es von ihren Zulieferern zwingend fordern und sie andererseits oft nur durch die kostengünstigere Produktion in diesen Ländern wettbewerbsfähig bleiben können.

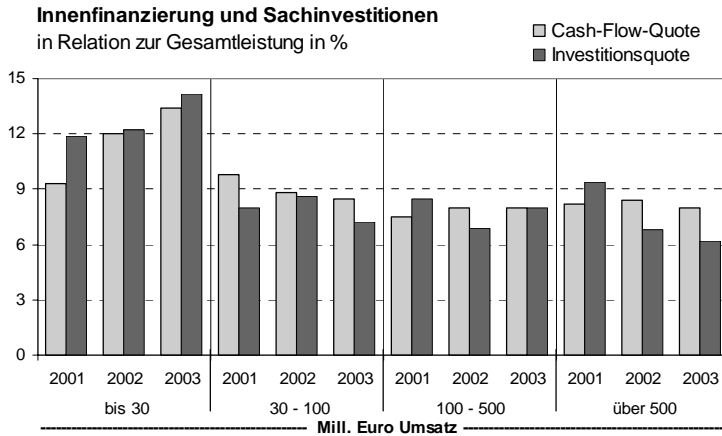
Besonders die kleineren Zulieferunternehmen haben mit hohen Investitionskosten zu kämpfen. Nach einer Untersuchung der IKB<sup>75</sup> lag die Investitionsquote, bezogen auf den Umsatz, bei den Zulieferern mit unter 30 Mio. Euro Umsatz in Deutschland in den letzten Jahren deutlich über jener der umsatzstärkeren Unternehmen und vor allem auch deutlich über der Cash-Flow-Quote, im Gegensatz zu den größeren Unternehmen. Im Jahr 2003 war die Investitionsquote der kleineren Zulieferer mit über 14 Prozent mehr als doppelt so hoch wie die der Unternehmen aller anderen Größenklassen.

---

<sup>75</sup> IKB (2004).



**Abb. 76.** Investitionsquoten in der Automobilzulieferindustrie 2001-2003 in Relation zum Umsatz



Quelle: IKB

Zusätzlich erhöhen die Automobilhersteller seit Jahren den Preisdruck auf ihre Zulieferer, der dann entlang der Wertschöpfungskette weitergegeben wird, sodass vor allem die mittelständischen Unternehmen der Branche aufgrund ihrer oftmals schlechten Eigenkapitalausstattung und hohen Verschuldung teilweise existenziell bedroht sind. Auch die Neuregelung der Eigenkapitalausstattung von Kreditinstituten (*Basel II*) wird über höhere Anforderungen an Bonität und Offenheit der Kreditnehmer einen erheblichen Einfluss auf die Kreditwürdigkeit gerade mittelständischer Unternehmen der Zulieferindustrie haben.<sup>76</sup>

Basel II verlangt für die Zukunft von Banken zwingend ein *Rating-Verfahren*, mit dem die Kreditkunden individuell bewertet werden müssen. Dabei spielen sowohl Unternehmenskennziffern, wie die Eigenkapitalquote oder Liquiditätskennzahlen als auch die so genannten "soft facts", wie

<sup>76</sup> Das Konsultationspapier zielt auf eine Revision der Eigenkapitalregelung für Kreditinstitute ab. Es beruht auf einem "Drei-Säulen-Modell". Die erste Säule umfasst die Mindestanforderungen an die Eigenkapitalausstattung, die zweite Säule den bankenaufsichtlichen Überwachungsprozess und die dritte Säule die Marktdisziplin und die erweiterten Offenlegungspflichten. Siehe dazu die Studie von IWK (2001): „Rating als Herausforderung für Mittelstand und Banken – Basel II und seine Auswirkungen“.

die Unternehmerpersönlichkeit oder Risikomanagement, eine Rolle. Die Bewertung dieser Kennzahlen und Informationen wird nun nicht mehr nur vergangenheits-, sondern auch zukunftsbezogen betrachtet. Infolge dessen werden zukünftig die bislang verwendeten standardisierten Bonitätsgewichte entfallen. Die Kreditinstitute werden die bewilligten Kredite mit unterschiedlichen Eigenkapitalquoten unterlegen, dessen Mindestquote abhängt von der Bonität der Kreditnehmer und der Qualität der Kreditsicherheiten, also kurz vom Rating des Unternehmens. Unternehmen mit schlechtem Rating-Ergebnis werden – so sie überhaupt noch Kredite erhalten – zukünftig höhere Kreditkosten zu tragen haben, solche mit gutem Ergebnis erhalten günstigere Konditionen.

Es gibt einige Argumente, die dafür sprechen, dass sich Basel II auf der Grundlage der zur Zeit diskutierten Vorschläge nachteilig auf die Kreditversorgung des Mittelstandes auswirken könnte, wodurch der zunehmende Kapitalbedarf als Engpasskriterium an Brisanz gewinnt. Von besonderer Bedeutung ist, dass insbesondere der Eigenkapitalquote in Zukunft bei der Bonitätsbeurteilung eine noch wichtigere Rolle zukommen wird. Weiten Teilen des deutschen Mittelstandes, in der Regel Familienbetriebe, Personen- und Kapitalgesellschaften, mit seiner traditionell geringen Eigenkapitalausstattung wird es demnach schwerer fallen, Kredite zu tragbaren Konditionen zu erhalten. Dies wird im Übrigen auch für Förderkredite gelten. Eine stärkere Kapitalmarktorientierung wird daher für viele mittelständische Unternehmen zwingend sein. Für weitere und genauere Informationen sei auf einschlägige Literatur verwiesen<sup>77</sup>.

Festzuhalten bleibt, dass die Investitionskosten vor allem bei den kleineren Unternehmen stark ansteigen und der zunehmende Kapitalbedarf zum Engpasskriterium für viele mittelständische Zulieferer werden kann. Auch da Basel II die Kreditvergabe an den Mittelstand weiter verschärft, wenn die mittelständischen Unternehmen sich nicht um eine höhere Eigenkapitaldecke und um ein besseres Rating bemühen. Ohne Maßnahmen der Unternehmen wird Basel II zu teureren Krediten führen, der zunehmende Kapitalbedarf für die Sicherung der selbstständigen Marktpräsenz wird nicht gedeckt werden können, die Anzahl der Insolvenzen wird zunehmen und / oder der Konzentrationsprozess in der Zulieferindustrie wird weiter voranschreiten.

---

<sup>77</sup> IWK (2001), IKB (2003).

### 5.3.9 Fazit: Rentables Wachstum ist möglich

Wie die OEMs selbst sind auch die Unternehmen der Automobilzulieferindustrie vor weiter zunehmende Herausforderungen und Belastungen gestellt. Durch Outsourcing von Fertigungs- und Entwicklungsleistungen der Hersteller entsteht eine neue Rollenverteilung in der gesamten Automobilindustrie. Die Zulieferer sind gezwungen, ihre Standorte weltweit in der Nähe der OEMs anzusiedeln, ihr Time-To-Market und Lieferanten-Management zu verbessern, ihre Beschaffungs-, Produktions- und Logistiksysteme sicher und stabil auszurichten und vor allem immer wieder neue Kostensenkungspotenziale zu erschließen. *Die Alternative zu all dem ist der Marktaustritt.*

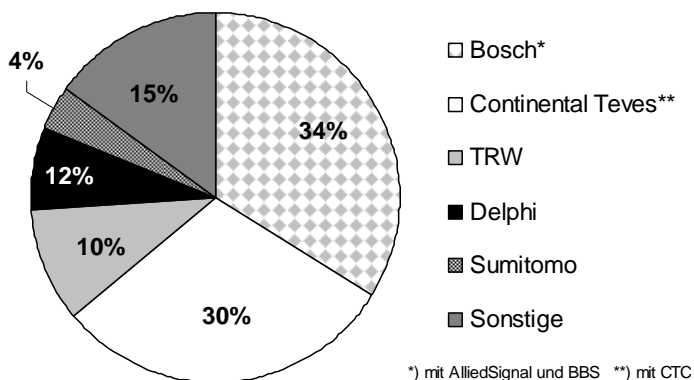
Sinkende Erträge und steigende Risiken bei den Grenz-Anbietern bringen es mit sich, dass der Konzentrationsprozess unter den Automobil-Zulieferern weiter fortschreiten wird. Denn dem zunehmenden Kostendruck wird in den meisten Bereichen der Branche nur durch die Erreichung einer gewichtigen Marktgröße – und damit Marktmacht – standzuhalten sein. Vor allem durch die weitere Verengung des Oligopols auf Seiten der Hersteller, auch in Form von Konglomeraten (Entwicklungs- und Produktionskooperationen), wird der Platz für die Zulieferer immer enger, da sich die Anzahl der Auftraggeber / Abnehmer weiter verkleinert. Daher muss es die strategische Zielsetzung eines jeden Zulieferers sein, möglichst in jedem dieser Hersteller-Konglomerate mit seinen Produkten vertreten zu sein. Wenn ihm dies gelingt, kann er unabhängig vom Verdrängungswettbewerb der OEMs erfolgreich wirtschaften. Denn die Auftragsrückgänge des einen Herstellers werden durch die Zuwächse bei anderen ausgeglichen, zumindest solange der Gesamtmarkt nicht schrumpft, und diese Gefahr besteht in der Automobilindustrie trotz aller individuellen Absatzprobleme keinesfalls.

Die Zulieferer befinden sich somit in einer strategisch deutlich besseren Ausgangslage als die OEMs. Es muss ihnen „nur“ gelingen, nicht von einem einzigen Hersteller oder Hersteller-Konglomerat abhängig zu sein, sondern verschiedene Abnehmerkreise beliefern zu können. Das Motto für die Zulieferbranche lautet demzufolge: „Dabei sein ist alles“.

Die relative Größe des Unternehmens auf seinem Markt bzw. das Erreichen eines weltweit relevanten Marktanteils in seinem Tätigkeitsbereich ist daher zwangsläufig das entscheidende Überlebenskriterium. Als Faustregel gilt dabei die Zugehörigkeit zu den Top 3 auf dem Heimatkontinent und den Top 5 weltweit.

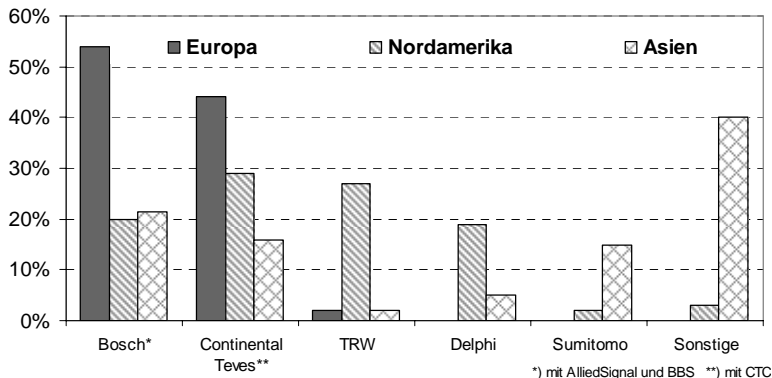
Am Beispiel der Bremssysteme zeigt sich diese Relevanz der Marktanteile sehr gut. Weltweit beherrschen mit Bosch und Continental Teves nur zwei Unternehmen nahezu zwei Drittel des gesamten Marktes. Während diese beiden Zulieferer den europäischen Markt komplett unter sich aufgeteilt haben, sind in Nordamerika noch zwei weitere Unternehmen aktiv, die dort eine relevante Rolle spielen. In Asien ist der Markt noch etwas heterogener, allerdings erreicht nur ein asiatischer Zulieferer einen weltweiten Marktanteil von mehr als drei Prozent (Abb. 77, Abb. 78).

**Abb. 77.** Marktanteile bei Bremssystemen, weltweit



Quelle: Automobil Produktion

**Abb. 78.** Regionale Verteilung der Marktanteile für Bremssysteme



Quelle: Automobil Produktion

Im Zuge der Globalisierung werden die Unternehmen ihre Aktivitäten zunehmend weltweit ausbauen und die kleineren, nur regional aufgestellten Zulieferer weiter verdrängen oder übernehmen.

Dieses Beispiel der Marktanteile der 1st-tier-Zulieferer aus dem Bereich der Bremssysteme lässt sich gleichermaßen auf die unteren Stufen der Wertschöpfungskette übertragen. Die 2nd- oder 3rd-tier-Unternehmen müssen in ihrem relevanten Markt genauso eine dominante Position einnehmen, um ihre Stellung gegenüber den wenigen verbliebenen Abnehmern auf der jeweils höheren Stufe behaupten zu können.

Jedes Zulieferunternehmen sollte daher versuchen, in seinem Bereich zu den Top 3 – Top 5 zu gehören, da ansonsten ein eigenständiges Überleben am Markt kaum möglich ist. Je kleiner der jeweilige Markt ist, auf dem ein Unternehmen tätig ist, umso wichtiger ist die Größe des eigenen Marktanteils. Im Extremfall handelt es sich dabei um einen Nischenanbieter, der seinen Marktanteil in Höhe von 100% sichern muss.

Ein Unternehmen, das in seinem Markt eine solche relevante Größe nicht besitzt, hat demzufolge genau drei strategische Handlungsalternativen:

1. Durch hohe Investitionsanstrengungen den eigenen Marktanteil aus eigener Kraft oder durch die Übernahme von Wettbewerbern bedeutend steigern;
2. Bildung von „Zulieferer-Konglomeraten“ ähnlich dem Vorbild der OEMs zur Stärkung der eigenen Marktmacht;
3. Freiwilliges Ausscheiden vom Markt oder Warten bis zur Übernahme durch einen Wettbewerber.

Es findet ein harter Verdrängungswettbewerb entlang der gesamten Wertschöpfungskette statt, der ausgehend vom Ertragsdruck einzelner OEMs zum Margenverfall bis auf die unterste Stufe der Zulieferer führt. Unternehmen, die nicht vom Markt ausscheiden möchten, müssen neben der richtigen Strategie-Wahl zusätzlich noch die folgenden, zwingend notwendigen Voraussetzungen erfüllen

- Entwicklung von qualitativ hochwertigen und vor allem innovativen Produkten,
- Sicherstellung der räumlichen Nähe zum „Kunden“ (OEM oder Systemzulieferer),

- Bereitschaft zur Übernahme neuer Geschäftsfelder in der Wertschöpfungskette,
- Bildung von Entwicklungs- und Produktions-Kooperationen („Cluster“) zur Gewinnung von Synergie-Effekten,
- Kostensenkung, wo immer es möglich und sinnvoll ist, nach Möglichkeit in der Nähe der „benchmark“.

Völlig konform mit der *Wettbewerbstheorie der gesättigten Märkte* ist „cost-cutting“ zum unausweichlichen Schicksal der gesamten Welt-Automobilindustrie geworden. Naturgemäß ist der Kostendruck dort am höchsten, wo bei annähernd gleichen oder zumindest vergleichbaren Produkten auch die Kostenniveaus im Weltmaßstab am höchsten sind. Dies ist bei der gesamten deutschen Automobilbranche bis dato der Fall. Hieraus folgt zwingend, dass sich der Standort Deutschland nur dort noch die höchsten Kostenniveaus leisten kann, wo die Produkte über echte Alleinstellungsmerkmale (USP = Unique Selling Position) verfügen, damit also eben nicht gleich oder vergleichbar mit ähnlichen Produkten aus Niedriglohnländern sind.

Dies gilt nicht nur für das Endprodukt Automobil, sondern auch für alle Vorleistungen, die von der Zulieferindustrie erbracht werden.

## 6 Wie gefährdet ist der Automobilstandort Deutschland?

### 6.1 Bestandsaufnahme

#### 6.1.1 Industriestaaten im Sog der Globalisierung

Die Dimension wirtschaftlichen Handelns hat sich für Wirtschaft wie für Politik innerhalb weniger Dekaden dramatisch verändert. War das Hauptaugenmerk liberaler Nationalökonomien und Politiker über Jahrhunderte hinweg vor allem darauf gerichtet, die Vorzüge von freiem Welthandel über wechselseitigen Warenaustausch zu beschreiben und ihnen in der Wirtschaftstheorie wie in der internationalen Wirtschaftspolitik über Handelsabkommen (GATT, WTO) zum Durchbruch zu verhelfen, so tritt spätestens seit den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts die Weltwirtschaft in eine neue Phase der wirtschaftlichen Arbeitsteilung.

In den vergangenen zwei Jahrhunderten ging es in der Wirtschaftspolitik fast ausschließlich um die Frage der optimalen internationalen *Allokation in der Verteilung von Waren und Gütern*, d.h. um den optimalen Güteraus-tausch und die Freiheit des Welthandels. Die nationale Ausstattung mit natürlichen Ressourcen sowie mit den Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital an den industriellen Produktionsstandorten in der Alten Welt wurde dabei als unverrückbar und fest vorgegeben unterstellt. Nachdem diese Freiheit des Welthandels Ende des 20. Jahrhunderts weitgehend erreicht ist, rückt stattdessen die Frage der optimalen *Allokation der Standorte für die Produktion* dieser Waren und Dienstleistungen in den Vordergrund. An welchen Standorten lassen sich identische Güter am kostengünstigsten, d.h. mit dem geringsten – in Geld und Wechselkurs bewerteten – Faktoreinsatz herstellen? Diese Freiheit der Wahl des besten internationalen Produktionsstandorts ist der *Kern der Globalisierung*.

Die bis dahin festgefügte weltwirtschaftliche Arbeitsteilung (Rohstoffe aus der Dritten Welt, Industrieprodukte aus der Ersten Welt) geriet schleichend ins Wanken. Mehr und mehr Entwicklungs- und Schwellenländer klinkten sich über eigene industrielle Fertigungen in die weltwirtschaftli-

che Arbeitsteilung ein und wurden so unmerklich zu Wettbewerbern der etablierten Industrieländer. Japan machte dabei nach dem 2. Weltkrieg den Vorreiter, die asiatischen Tigerstaaten und – in Grenzen – Lateinamerika folgten nach. Eine neue Qualität gewann der Aufholprozess der Dritten Welt jedoch erst Anfang der 90er Jahre mit dem Zusammenbruch des Sozialismus in Mittel- und Osteuropa sowie mit der schrittweisen Einführung marktwirtschaftlicher Wirtschaftsprinzipien in China und Indien. Inzwischen leben über 90% der Menschheit unter marktwirtschaftlichen Prinzipien. Damit begann ein neues Kapitel der internationalen Wirtschaftsordnung, nämlich das der Globalisierung.

Der Prozess der Errichtung von Produktionsstätten in Niedriglohnländern, von Lateinamerika bis Asien, ist also im Prinzip kein neues Phänomen, sondern läuft bereits seit vielen Jahrzehnten ab. In den etablierten Industrieländern der Alten Welt wurde diese Entwicklung von der Öffentlichkeit, geschweige denn von der hoch technisierten Automobilindustrie mit ihrem technologischen und organisatorischen Spezial-Know-how, indessen kaum zur Kenntnis genommen. Zumindest wurde sie nicht als Bedrohung der eigenen Wettbewerbsposition betrachtet, sondern eher als sozialere Form des früheren Kolonialismus: Bau von Fabriken in der Dritten Welt und damit Schaffung von Beschäftigung, Einkommen, steigendem Lebensstandard und Erhöhung der Importfähigkeit für teure Güter der Alten Welt *dort*, Steigerung des Realeinkommens durch Versorgung mit billigen Importgütern ohne Erbringung von Mehrleistung oder Hinnahme von Beschäftigungseinbußen *hier*. Über viele Jahrzehnte begünstigten die Terms of Trade eindeutig die hoch entwickelten Industrieländer, da die Entwicklungs- und Schwellenländer nicht in der Lage waren, selber hochwertige Industriegüter für den Eigenbedarf zu produzieren, geschweige denn als Wettbewerber der etablierten Industrieländer auf dem Weltmarkt aufzutreten.

Dies hat sich nachhaltig geändert! Das Zeitalter der „sanften“ weltwirtschaftlichen Arbeitsteilung zugunsten der alten Industriestaaten ging abrupt mit dem Zusammenbruch des Sozialismus und der bipolaren Weltordnung Anfang der 90er zu Ende. Aus dem Prozess der Internationalisierung der Weltwirtschaft mit den Hauptakteuren in den großen westlichen Industrieländern und den Kulissenschiebern im Rest der (Dritten) Welt erwuchs die Globalisierung der Weltwirtschaft, nachdem sich nunmehr das Land mit der größten Fläche und den meisten Ressourcen – nämlich Russland – und die Länder mit der größten Bevölkerung – nämlich China und Indien – fast über Nacht der Weltwirtschaft öffneten. Sozialismus und ineffiziente Planwirtschaft wurden durch marktwirtschaftlich geprägte, auf Wettbewerb und Privatwirtschaft gegründete Wirtschaftsordnungen abge-



löst. Diese Politik trug rasch Früchte. Die Länder begannen nun ihrerseits weltmarktfähige Industriegüter zu produzieren und in den etablierten Industriestaaten zu verkaufen. Für die Staaten und Industrien der Alten Welt fing damit das Zeitalter der Globalisierung an.

Nicht der Zutritt von Entwicklungs- oder Schwellenländern auf die weltwirtschaftliche Bühne ist neu. Neu ist, dass dieser Eintritt von Staaten mit ungeheuren Ressourcen- und Arbeitskräftepotenzialen erfolgte, die sich zuvor aus ideologischen Gründen freiwillig von der Weltwirtschaft abgekapselt hatten. Neu ist auch, dass diese NIC's (Newly Industrialized Countries) nicht mehr Länder sind, die *passiv* Produktionen aus den hoch entwickelten Ländern übernehmen, denen diese dort zu anstrengend, zu teuer, zu umweltschädlich etc., geworden sind. Vielmehr stellen sie sich als Länder dar, die *aktiv* Produktionen hochziehen, mit denen sie sich am Weltmarkt Wettbewerbschancen ausrechnen. Das Theorem der *optimalen Faktorallokation* als Leitmotiv für rentables Wirtschaften blieb damit erstmals nicht auf Länder der nördlichen Hemisphäre oder Wirtschaftsräume der Triade beschränkt, sondern erfasste über Nacht die gesamte Welt. Dies ist eine Zäsur in der Wirtschaftsgeschichte.

Gerade die Ressourcen- und Wirtschaftspotenziale Chinas, Indiens und Osteuropas/Russlands, die nunmehr stetig aber mit Nachdruck auf den Weltmarkt drängen, werden in den etablierten Industriestaaten mit wachsenden Zukunftsängsten betrachtet. Insbesondere Gewerkschaften und Arbeitnehmer, aber natürlich auch Politiker sehen plötzlich den seit mehr als 50 Jahren erarbeiteten Wohlstand und vor allem Industriearbeitsplätze zu den gegebenen hohen Einkommen massiv gefährdet. *„Diese neue Erkenntnis wirkt wie ein Schock – quasi über Nacht wird vielen erst bewusst, dass in Shanghai schon mehr Wolkenkratzer stehen als in New York. Und dass das Entwicklungsland China heute der zweitwichtigste Absatzmarkt für einen Konzern wie Volkswagen ist.“*<sup>78</sup>

Zur Meisterung von Herausforderungen sind Zukunftsängste kein guter Nährboden. Zu klären ist zunächst ganz nüchtern, was sich durch den Prozess der Globalisierung konkret für die alten Industriestaaten und ihre Menschen geändert hat.

Im Kern geht es in der globalisierten Welt um die uralte national-ökonomische Frage nach der besten Allokation der knappen Produktionsfaktoren. *Welcher Standort, d.h. welches Land, welche Region ist weltweit am besten zur Produktion bestimmter Produkte geeignet?* Im Klartext

---

<sup>78</sup> Ernst&Young (2004a), S. 42.

heißt das: An welchem Standort lassen sich vergleichbare Produkte zu vergleichbarer – oder besserer – Qualität mit den niedrigsten Kosten herstellen?

Innerhalb der Triade muss sich gerade die deutsche Wirtschaft mit der höchsten Industrialisierungsquote<sup>79</sup> unter allen westlichen Industriestaaten mit zunehmender Außenseiterkonkurrenz von Ländern der vormals Dritten Welt besonders intensiv mit der Frage nach den *globalen Kostenvorteilen bei der industriellen Fertigung* auseinander setzen.

Denn im Zuge der Globalisierung treten inzwischen mehr und mehr so genannte Entwicklungs- und Schwellenländer auf den Plan, in denen Industriegüter zwar – noch – nicht entwickelt, wohl aber in gleicher Qualität und Produktivität hergestellt werden können wie in den Industrieländern selbst, nur zu erheblich geringeren Lohnkosten. Eine Produktion in den Niedriglohnländern führt demnach bei den Produzenten zu einer – in der Regel erheblichen – Entlastung auf der Kostenseite, die aber nicht mehr zwingend zulasten der Qualität gehen muss. Damit haben die „alten“ Standorte innerhalb der Triade einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor verloren, nämlich die Kompensation höherer Lohnkosten durch Qualitäts- und Produktivitätsvorsprünge.

Das eherne Theorem der Außenhandelstheorie, nach welchem internationale Arbeitsteilung zwischen Erster und Dritter Welt in der Produktion entsprechend den jeweiligen komparativen Kostenvorteilen – hier Tuch, dort Wein – erfolgen sollte, gewinnt plötzlich eine ungeahnte Aktualität. Nur mit dem kleinen, aber höchst bedeutsamen Unterschied, dass nunmehr die NIC's, ehemals ausschließlich auf „Wein“ spezialisiert, ihrerseits dazu übergehen, selbst „Tuch“ in guter Qualität zu produzieren und zu äußerst wettbewerbsfähigen Preisen in die Industriestaaten zu liefern. Die Beschäftigten in den „alten Industriestaaten“, plötzlich ihres Beschäftigungsprivilegs des konkurrenzlosen Produktqualitäts- und Produktions-Know-hows beraubt, sehen sich im Kostenwettbewerb mit den Niedriglohnländern hoffnungslos unterlegen.

Und sie sind es auch! Dazu ein Beispiel aus der Automobilzulieferindustrie. Legt man das Faktoreinsatzmuster eines „Durchschnitts-Zulieferers“ zugrunde<sup>80</sup>, so liegt der Anteil der Materialkosten an den Gesamtkosten bei 47%, der Anteil der unternehmenseigenen Fertigungslöhne bei 21%

---

<sup>79</sup> Industrialisierungsquote = Anteil der Bruttowertschöpfung der Industrie am Bruttoinlandsprodukt.

<sup>80</sup> VDA (2002c), S. 24 f.

(vgl. Abb. 15 auf der S. 45), wobei in den Materialkosten natürlich ebenfalls ein hoher Lohnanteil enthalten ist, der in der Gesamtkostenbilanz berücksichtigt werden muss.<sup>81</sup> Bei Kostendifferenzen in den Stundenlöhnen zwischen dem deutschen Lohnniveau und vergleichbaren Löhnen in Polen oder China von 35% bis 90% liegen die Gesamtproduktionskosten für Zulieferer in diesen Regionen folglich rein rechnerisch – unter rigiden Annahmen – um bis zu rd. 20-50% niedriger als in Deutschland.

Auch wenn diese Rechnung auf Basis lediglich der Lohnkomponente die tatsächlichen Kostenunterschiede erheblich überzeichnet und mit Sicherheit nicht der ganzen Kostenwahrheit entspricht, kann auf die Dauer kein Zulieferer diese Niveauunterschiede außer Acht lassen, zumal er von seinen Kunden, den Automobilherstellern, immer nachdrücklicher hierauf aufmerksam gemacht wird.

Die Folgen dieser neuen Arbeitsteilung in der Weltwirtschaft sind bekannt: Der Auszug der Industrieproduktion aus der Alten Welt ins „*gelobte Kostenparadies*“ in Osteuropa und Asien ist in vollem Gange. Nach einer Studie von Boston Consulting im Auftrag der BASF<sup>82</sup> steht gegenwärtig die Hälfte der Zulieferer in Deutschland vor einer Verlagerung der Produktion in Niedrigkostenländer. Bis zum Jahre 2015 werden demnach bis zu 50% der Zulieferteile für Automobile aus dem Ausland kommen.<sup>83</sup> Osteuropa wird als Produktionsstandort zunehmend attraktiver, der gesamte asiatische Wirtschaftsraum unter der Führung von China (und Indien) boomt und wird nach Auffassung ausgewiesener Wirtschaftsexperten trotz aller Überhitzungsrisiken mit Hilfe ausländischer Direktinvestitionen weiter boomen.<sup>84</sup>

### **6.1.2 Zunehmende Standortattraktivität der NIC's**

Der Status quo in der globalen Bewertung von Produktionsstandorten aus der Sicht der deutschen Automobilindustrie – mit Nuancen auch der Industrie im Allgemeinen – stellt sich wie folgt dar<sup>85</sup>:

---

<sup>81</sup> Über die gesamte automobilen Wertschöpfungskette gerechnet liegt der Lohnanteil an der Wertschöpfung bei gut 65%.

<sup>82</sup> Zitiert nach Produktion Nr. 10, 2005.

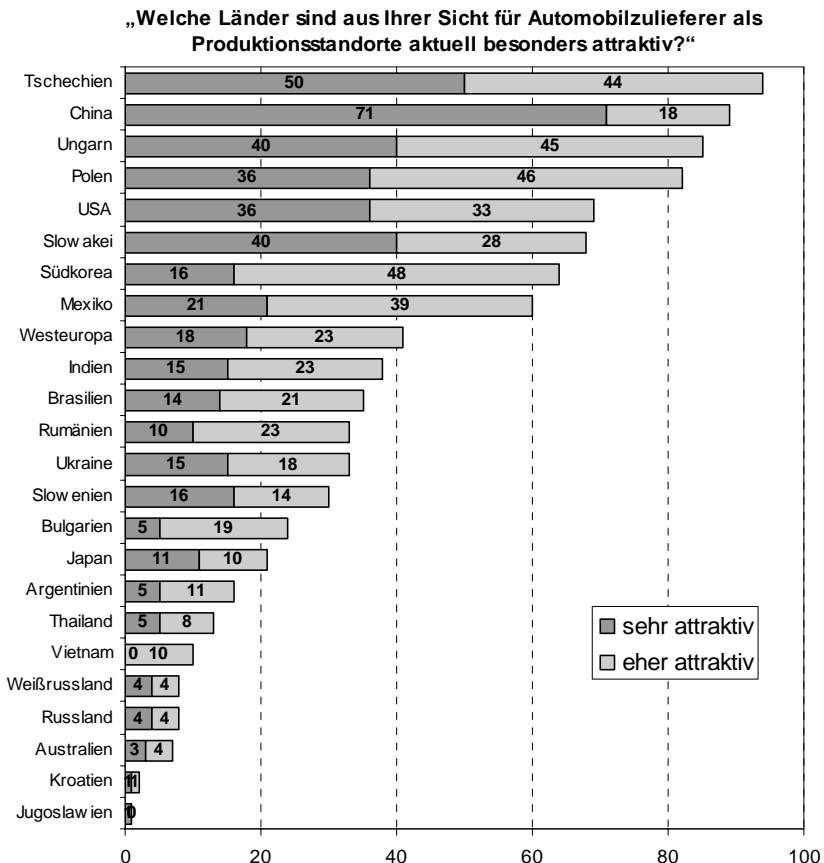
<sup>83</sup> Siehe auch Kapitel 5 Konsequenzen für die Zulieferindustrie.

<sup>84</sup> So Roland Berger in einem SZ –Interview vom 08.01.2005.

<sup>85</sup> Ernst&Young (2004a), S. 3 und 42f.

- Im globalen Standortwettbewerb wird nach einhelliger Meinung der Unternehmen nicht der Standort mit der günstigsten strategischen Lage gewinnen, sondern der Standort mit den günstigsten Produktionskosten.
- Die wichtigsten Standortfaktoren für Automobilzulieferer sind: Produktionskosten, Lohnkosten, Qualifikation der Arbeitnehmer, Flexibilität des Faktors Arbeit und Arbeitseinstellung. Bemerkenswert dabei ist: So wichtig räumliche Nähe zum OEM für Modul- und Systemlieferanten auch ist, für das Gros der Teilelieferanten spielt dies in Bezug auf ihre Abnehmer nur eine untergeordnete Rolle.

**Abb. 79.** Attraktivität der Standorte



Quelle: Ernst&Young

- China wird mit weitem Abstand vor Osteuropa (Länderreihenfolge: Tschechien, Ungarn, Slowakei, Polen) von deutschen Zulieferern als der weltweit attraktivste Standort angesehen (Abb. 79). Lohnkosten, Flexibilität und Motivation der Arbeitnehmer wie auch die Nähe zu attraktiven Absatzmärkten – China selbst und Westeuropa – sind die wichtigsten Argumente.
- Weit vor Westeuropa (und Deutschland) in der aktuellen Standortattraktivität rangieren die USA (Absatzmarkt), Südkorea und Mexiko (Lohnkosten und Absatzmarkt, bzw. Zugang zur NAFTA). Westeuropa selbst wird zwar erheblich attraktiver angesehen als Japan, Thailand und Vietnam, konkurriert dabei aber unmittelbar mit Indien und auch Brasilien (!).
- Deutlich abgeschlagen rangieren Russland, Weißrussland sowie Kroatien und Rest-Jugoslawien, Länder mit einer unsicheren politischen Vergangenheit. Allerdings deutet sich im Falle Russlands wegen der rohstoffbasierten günstigen Entwicklungsperspektive des Landes bei den deutschen Zulieferern ein Umdenken an. Auch die Ukraine wird inzwischen von ausländischen Investoren erheblich günstiger eingeschätzt.

Fazit: Deutschland ebenso wie die übrigen Triade-Staaten weisen aktuell erhebliche Standortnachteile gegenüber den Niedriglohnländern auf, verfügen aber aufgrund einer fast 200jährigen Industriegeschichte über einen – nach wie vor – hohen Industrialisierungsvorsprung. Der Prozess der Industrieabwanderung hat eingesetzt, verläuft bislang ohne Dramatik, nimmt an Stärke aber eher noch zu.

## **6.2 Perspektive der Automobilindustrie in Westeuropa und Deutschland**

Nach der Betrachtung des Status quo soll nun die Zukunftsperspektive für die Automobilindustrie allgemein, ob OEM oder Zulieferer, am Standort Westeuropa und Deutschland unter den folgenden Gesichtspunkten analysiert werden:

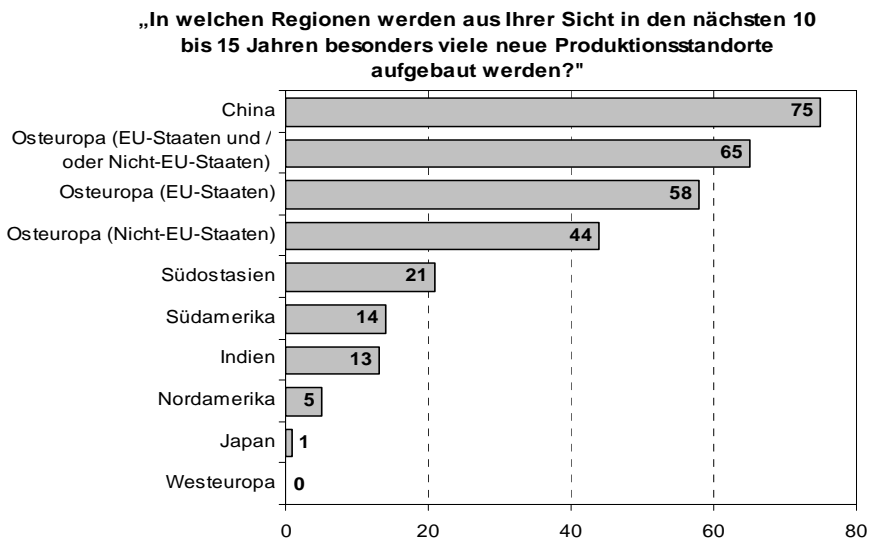
1. Haben Westeuropa und Deutschland mittel- und langfristig als Produktionsstandorte ausgedient?
2. Wandert die Automobilindustrie ganz oder nur teilweise nach Osteuropa und Asien ab?

### 3. Kann innerhalb Westeuropas vor allem Deutschland als Automobilstandort auf lange Sicht überleben?

#### 6.2.1 Die europäische Dimension

Was die Antworten auf die Frage 1 und 2 anbelangt, so hat das IWK auf Basis der Ergebnisse der bereits zitierten Studie von Ernst&Young (2004a) eine Reihe zusätzlicher, nicht veröffentlichter Befragungen mit OEMs und Zulieferern unterschiedlicher Größenstruktur durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Befragung ebenso wie die öffentliche Diskussion um mögliche Werksschließungen bei DaimlerChrysler (Smart), Opel und Volkswagen haben die bereits von Ernst&Young vorgezeichneten Entwicklungstrends im Grundsatz nicht verändert, sondern erheblich akzentuiert. Anderen Untersuchungen zufolge wird die Hälfte der europäischen Zuliefererindustrie bis 2015 die Produktion ins Ausland verlagern.<sup>86</sup> Das Ergebnis ist alarmierend!

**Abb. 80.** Erwartungen der Automobilindustrie bezüglich des Aufbaus neuer Produktionskapazitäten



Quelle: Ernst&Young

<sup>86</sup> So laut Boston Consulting, vgl. Produktion Nr.10 (2005).

Nach *Ernst&Young* haben längerfristig die westeuropäischen Hochlohnländer als Produktionsstandorte für die Automobilindustrie weitgehend ausgedient. Mittelfristig werden in China und Osteuropa die meisten Produktionsstandorte aufgebaut: Drei Viertel aller Befragten geben an, dass in den nächsten 10-15 Jahren in China besonders viele neue Standorte errichtet werden, 58% erwähnen die osteuropäischen EU-Staaten, 44% die osteuropäischen Länder, die noch nicht EU-Staaten sind.

Westeuropa wird von keinem der Befragten als Standort der Zukunft genannt – „*ein Ergebnis, wie es eindeutiger nicht sein könnte*“.<sup>87</sup> Auf einen einfachen Nenner gebracht, lautet die Schlussfolgerung aus der Unternehmensbefragung: „Boom in Osteuropa und China – keine Chance für Westeuropa“.

In Bezug auf die Automobilhersteller in Deutschland heißt das im Klartext: Das BMW-Werk in Leipzig z.B. dürfte einer der letzte Bauten einer neuen Automobilfabrik hierzulande gewesen sein. Und selbst dieser wäre nicht zustande gekommen, wenn nicht durch innerbetriebliche Regelungen mit den Gewerkschaften nahezu osteuropäische Arbeitskostenniveaus erreicht worden wären, die für BMW als Hersteller „hochpreisiger“ Premium-Produkte gerade noch betriebswirtschaftlich akzeptabel waren. Dazu passt, dass für Porsche mit seinen Höchstpreis-Produkten nach Aussagen von Wendelin Wiedeking die Lohnkosten überhaupt kein Problem darstellen<sup>88</sup>, während Renault gleichzeitig bekannt gegeben hat, für neue Modelle im Niedrigpreis-Segment ein neues Werk in Russland zu errichten, nicht in Frankreich.

Fest steht: Neuinvestitionen werden europäische Hersteller in der Hochlohnregion Westeuropa und Deutschland nicht mehr vornehmen. Für japanische und koreanische Hersteller, die den europäischen Massen-Markt trotz Sättigung mit kostengünstigen Produkten erobern wollen, gilt dies ohnehin. Und Ersatzinvestitionen werden in Westeuropa auch nur dann noch vorgenommen, wenn zuvor erhebliche Arbeitskostensenkungen mit den Gewerkschaften vereinbart werden können. Bei Zulieferern liegt die Mobilitätsschwelle aus Gründen des Preisdrucks ihrer Kunden sowie des öffentlichen „Nicht-Bewusstseins“ erheblich niedriger.

Dagegen sprechen auch nicht die Vermutungen vieler Experten, Toyota werde zum Zwecke der Eroberung des europäischen Premium-Marktes mittelfristig mit einer Lexus-Fertigung nach Deutschland kommen und

---

<sup>87</sup> Ernst&Young (2004a), S. 40.

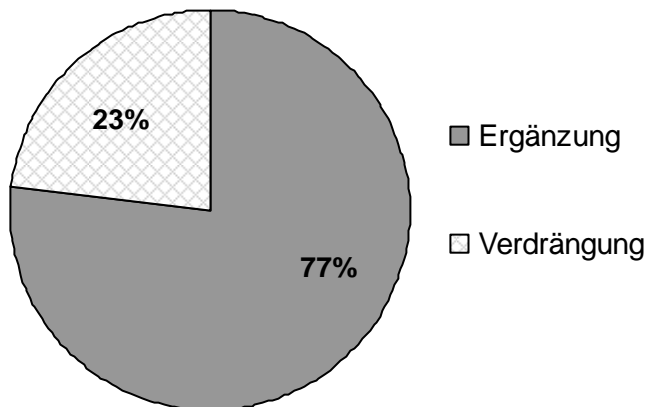
<sup>88</sup> Lt. Spiegel-Online vom 05.04.2005.

dieses anspruchsvolle Marktsegment damit offensiv in der „Höhle des Löwen“ der deutschen Premium-Hersteller bearbeiten. Ein solches Vorgehen stünde dann allerdings nicht im Widerspruch zu den oben ausgeführten Kostenargumenten sondern geschähe rein aus strategischem Kalkül und würde in diesem Fall als neue Herausforderung auch der spezifischen Unternehmenskultur des japanischen Automobilriesen entsprechen.<sup>89</sup> Voraussetzung wäre allerdings wohl auch hier, dass externe Gewerkschaften, wie bei Toyota seit den 50er Jahren üblich, außen vor blieben.

Nur rund 20% der durch *Ernst&Young* Befragten sehen in den Ländern Südostasiens einen künftig wichtigen Produktionsstandort, wobei es im Falle Indiens durchaus Auffassungen gibt, dass diese Region bei anhaltendem Wachstum des Marktes für Hersteller wie Zulieferer eine zunehmende Bedeutung als Produktionsstandort erlangen kann. Führende deutsche Zulieferer wie z.B. Bosch und WOCO sind dementsprechend dort bereits seit langem engagiert.

**Abb. 81.** Ergänzung oder Verdrängung

**„Wie schätzen Sie den Einfluss der Entwicklung des Automobilmarkts China auf die Aktivitäten der Automobilindustrie in Osteuropa ein?“**



Quelle: Ernst&Young

<sup>89</sup> Für eine umfangreiche Analyse zu Strategie und Erfolgsfaktoren der Toyota Motor Corporation vgl. Becker (2006).



Bemerkenswert ist, dass Osteuropa in den Erwartungen / Planungen der Befragten als völlig eigenständige Produktionsregion gesehen wird, nicht als Zwischenstation, die später von China abgelöst würde. Nur 23% der Befragten glauben, dass China in Zukunft osteuropäische Standorte verdrängen könnte.

Dieses Ergebnis zeigt, dass die befragten Automobilzulieferer den Standort Osteuropa dauerhaft als ausgesprochen stark und attraktiv ansehen. Dies lässt implizit die Schlussfolgerung zu, dass die Zulieferer mit deutlich zunehmenden OEM-Produktionskapazitäten in Osteuropa rechnen. Logistische Gründe („just-in-sequence“- bzw. „just-in-time“-Fertigung) erfordern – trotz aller Lohnkostenvorteile Chinas – Produktionsstätten in der Nähe der Hersteller. *„Bei großvolumigen und gleichzeitig arbeitsintensiven Aufträgen mit geringem Änderungsaufwand hat China allerdings definitiv einen deutlichen Standortvorteil“*.<sup>90</sup> Dies gilt heute bereits für Zulieferteile, die nach Europa und USA exportiert werden. Um wie viel größer wird dann in naher Zukunft die Produktpalette für den Export sein, wenn Zulieferer zusätzlich für die im Aufbau befindliche chinesische Automobilindustrie produzieren können und damit auf die notwendigen Losgrößen für rentable Investitionen kommen!

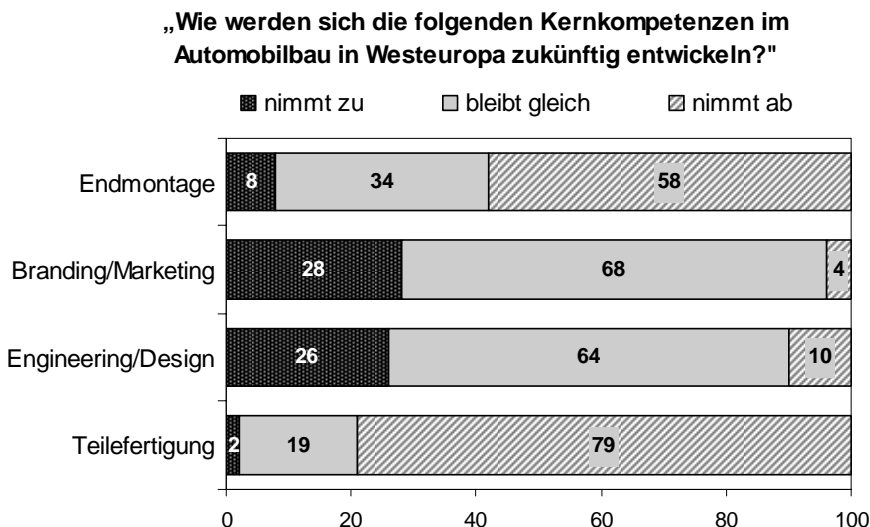
Diese Einzelüberlegungen lassen sich in der grundsätzlichen Frage zusammenfassen: Welche Segmente der westeuropäischen Automobilindustrie (OEMs, 1st-tier, 2nd-tier, 3rd-tier usw.) werden an ihren alten Standorten besonders an Attraktivität verlieren und unter Verlagerungsdruck geraten?

Die Antwort ist ebenso wirtschaftstheoretisch einfach wie beschäftigungspolitisch schmerzhaft: Keine Zukunft mehr in Westeuropa haben alle arbeits- und damit lohnintensiven Tätigkeiten, wie z.B. die einfache Teilefertigung. Rund 80% der Befragten sind der Meinung, dass die Bedeutung der Teilefertigung am Standort Westeuropa künftig sinken wird.

Auch die Endmontage wird in der Zulieferindustrie nach Meinung von rd. 60% der Befragten nach Osteuropa abwandern. Dies ist insofern bemerkenswert, als Endmontage und Qualitätssicherung untrennbar miteinander verbunden sind. Offensichtlich sind die Unternehmen also der Meinung, dass in den Niedriglohnstandorten wie Osteuropa und vor allem China hohe Qualitätsstandards auch in der Endmontage durchgesetzt bzw. eingehalten werden können. Der Rest ist eine Frage der Logistiksicherheit und der Transportkosten.

---

<sup>90</sup> Ernst&Young (2004a), S. 40.

**Abb. 82.** Zukünftige Kompetenzen in Westeuropa

Quelle: Ernst&Young

Im Ausland werden daneben zunehmend auch komplexe und kapitalintensive Zuliefer-Komponenten gefertigt. Ebenso werden Teile von Forschung und Entwicklung – von 36% der Unternehmen – nach China und Osteuropa verlagert. Dies widerspricht zwar gängigen Vorurteilen, ist aber insofern plausibel, als an osteuropäischen Hochschulen seit Jahren exzellente Ingenieure und Naturwissenschaftler ausgebildet werden, die nunmehr zu wesentlich geringeren Löhnen eingesetzt werden können. Zudem studieren seit Jahrzehnten in zunehmendem Maße junge Chinesen im Westen und nehmen das Know-how mit, so wie es zwei Generationen vorher bei japanischen Studenten üblich war. Nichts spricht daher gegen Szenarien, dass spätestens in dem Augenblick, in dem die chinesische Automobilindustrie eine „kritische“ Größenordnung erreicht hat, auch Forschung und Entwicklung aus Westeuropa, USA und Japan der Kosten wegen nach China verlagert werden.

Gerade die Entwicklung Chinas in den letzten beiden Jahren zeigt, dass die chinesische Wirtschaft in kürzester Zeit in der Lage ist, sich technische Kompetenzen anzueignen (z.B. in der Raumfahrt), die bislang hoch industrialisierten Ländern vorbehalten waren. Bereits heute stehen 325.000 Inge-

niurstudenten in China rd. 65.000 in den USA und rd. 37.000 in Deutschland gegenüber.<sup>91</sup>

Positiver für Westeuropa ist der Ausblick in Bezug auf andere Kernkompetenzen im Automobilbau: Branding/Marketing und Engineering/Design. Nur 4% bzw. 10% rechnen hier mit einer Abwanderung, während 28% bzw. 26% sogar an eine weitere Zuwanderung nach Westeuropa glauben – hier wohl vor allem getragen von japanischen und koreanischen Herstellern, die erkennbar die Eroberung des westeuropäischen Marktes im Fokus haben und dazu europaweit Entwicklungs-, Design- und Vertriebscenter errichten.<sup>92</sup>

Außer Zweifel sollte stehen, dass den befragten Unternehmen durchaus eine strategische wie durch Fakten untermauerte Beurteilung der tatsächlichen Wettbewerbsverhältnisse zwischen den globalen Produktionsstandorten in der Automobilindustrie zuzubilligen ist. Sie wissen, was sie tun, warum sie es tun und wohin sie gehen müssen. Denn: Knapp 40% der deutschen Zulieferer sind 2004 bereits mit eigenen Produktionsstätten in Osteuropa oder China vertreten.<sup>93</sup> Unternehmen wie z.B. die W.E.T. AG (Odelzhausen) haben innerhalb von 3 Jahren ihre gesamte Fertigung ins Ausland verlagert. Weitere 16% der Zulieferer planen zurzeit eine Verlagerung.

Gegenwärtig ist bereits fast jeder dritte deutsche Zulieferer in Osteuropa tätig, jeder sechste in China. 39% aller deutschen Zulieferer beabsichtigt eine weitere Verlagerung von Teilen der Produktion nach Osteuropa, 23% – fast jeder Vierte – planen entsprechende Investitionen in China.

Was also folgt aus den Ergebnissen dieser Befragung für die künftige Beschäftigungssituation in Westeuropa und Deutschland? Wird die weitere Entwicklung dahin gehen, dass die Automobilfertigung komplett aus Deutschland und den anderen Hochlohnstandorten im Westen abgezogen und in Niedriglohnländer im Osten und in Asien verlagert wird?

---

<sup>91</sup> "...the Journal reports that in China, government efforts to improve technical education has resulted in universities graduating more than 300,000 engineers annually, almost 10 times the number in Germany." The American Society of Mechanical Engineers, The Wall Street Journal. Manche Quellen berichten auch von 600.000 chinesischen Ingenieurstudenten.

<sup>92</sup> So die Ergebnisse einer unveröffentlichten Multi-Client-Studie des IWK: „Eroberungsstrategien japanischer Hersteller auf dem europäischen Automobilmarkt, München 2004 (IWK 2004b).

<sup>93</sup> Siehe dazu auch die IWK Studie: „Die deutsche Automobilindustrie in der erweiterten EU – Motor der Integration“, VDA (2004b).

### **6.2.2 Die deutsche Dimension: Standort-Schwergewicht Automobilindustrie**

Das Spektrum der Meinungen über die Zukunft der Automobilindustrie am Standort Deutschland ist verwirrend. Es reicht vom emotionalen Bangen („Wir haben keine Chance mehr...“) bis zum unreflektierten Hoffen („Die deutsche Automobilindustrie bleibt weltweit die Nr. 1...“). Um die Wahrheit herauszufinden, muss man Koordinaten und Struktur des Probanden genau analysieren. Wie ist es um seine wirtschaftspolitische Konstitution bestellt, welche Bedeutung hat er überhaupt im Wirtschaftsgefüge Deutschlands? Um welche Größenordnung handelt es sich bei der potenziellen Gefährdung von Wertschöpfung, Einkommen und Beschäftigung?

Unbestritten ist die Automobilindustrie<sup>94</sup> die Schlüsselbranche der deutschen Wirtschaft. Sie hat eine überragende Bedeutung für Wachstum und Wohlstand des Wirtschaftsstandortes Deutschland. Zur Gewährleistung eines hohen Einkommensniveaus und zur Sicherung eines hohen Beschäftigungsvolumens ist sie als Branche unverzichtbar. Doch kann sie in Zukunft diese Rolle weiter spielen?

Vor der Antwort auf die Frage zunächst ein Blick auf die Fakten:

- In den letzten 8 Jahren wurden jährlich mehr als 5,5 Mio. Kraftfahrzeuge in Deutschland gebaut. Mehr als ein Drittel der gesamten Kfz-Produktion in der Europäischen Union entfällt auf den Produktionsstandort Deutschland.
- Rund 13 Mio. Kraftwagen bzw. 20% der Weltautomobilproduktion wurden 2004 von deutschen Automobilkonzernen gebaut, bei den Pkw sogar 23%.
- In Westeuropa lagen die Neuzulassungen deutscher Konzernmarken 2004 bei knapp 6,8 Mio. Pkw. Dies entspricht einem Marktanteil von 47%.
- In den osteuropäischen EU-Beitrittsländern lag die Automobilproduktion 2004 bei rund 1,5 Mio. Einheiten. Davon entfielen 59% auf deutsche Hersteller. Ihr Anteil an den Pkw-Neuzulassungen in den osteuropäischen EU-Beitrittsländern betrug mit 0,37 Mio. Fahrzeugen rund 45%.

---

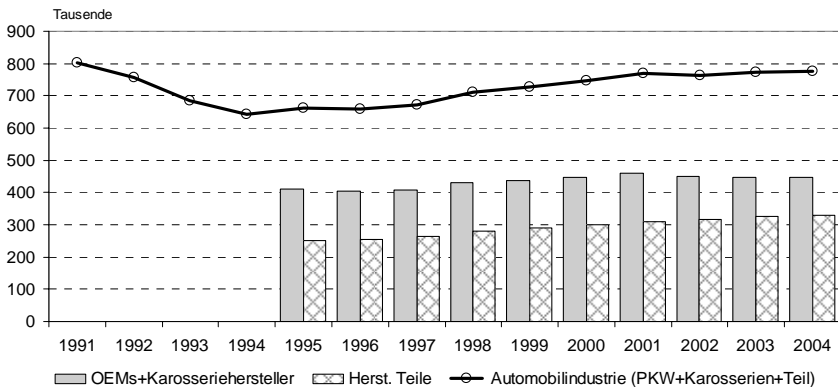
<sup>94</sup> Hier definiert in der Abgrenzung des Statistischen Bundesamtes als: Hersteller von Kraftwagen und deren Motoren, von Sattelzugmaschinen, Anhängern, Aufbauten, Kraftfahrzeugteilen und -zubehör.

- Der Umsatz der deutschen Automobilindustrie hat sich bis 2004 mit 2.226 Mrd. EUR innerhalb von 10 Jahren mehr als verdoppelt. Vom Gesamtumsatz der deutschen Industrie entfielen 2004 18,7% auf die Automobilindustrie, vor 10 Jahren waren es erst 12,1%.
- Rund 20% des deutschen Bruttoinlandsproduktes wurden im letzten Jahrzehnt jährlich mit dem Produkt Automobil erwirtschaftet.
- Insgesamt hat sich die Anzahl der Arbeitsplätze in der deutschen Automobilindustrie nach ihrem Absinken von über 800.000 zu Beginn der 90er Jahre auf 640.000 in den letzten 10 Jahren wieder um 130.000 erholt (Abb. 83). Zusätzlich hat die Branche in dieser Zeit allein in Osteuropa 160.000 Arbeitsplätze neu geschaffen. Der Aderlass in anderen Branchen war jedoch noch gravierender, denn der Anteil der Beschäftigten in der deutschen Automobilindustrie an der Gesamtindustrie hat sich in dieser Zeit von 9,5% auf 12,9% erhöht. Dies zeigt die trotz allem vorhandene relative Wirtschaftsstärke der Branche.
- Zusätzlich zu diesen direkt in der Automobilstatistik registrierten finden rd. 1,5 Mio. Beschäftigte in einer der zahllosen, der Automobilproduktion vor- und nachgelagerten Branchen (z.B. Maschinenbau, Chemie etc.) ihren Arbeitsplatz. Rechnet man noch etwa 3 Mio. Beschäftigte im Kfz-Handel, im Reparaturgewerbe und in den Dienstleistungsbereichen rund um das Automobil hinzu, so leben heute in Deutschland rd. 5,3 Mio. Menschen direkt oder indirekt vom Automobil, 600.000 mehr noch als vor 10 Jahren. Im gleichen Zeitraum gingen in den übrigen Sektoren der deutschen Industrie 1,5 Mio. Arbeitsplätze verloren.
- Jeder 7. Arbeitsplatz in Deutschland hing somit 2004 von der Automobilindustrie ab.
- Mit über 140 Mrd. Euro ist die Automobilindustrie die stärkste deutsche Exportbranche. Der „Auto-Außenhandelsüberschuss“ lag in 2004 bei 79 Mrd. Euro. Rund 80 % des gesamten deutschen Handelsbilanzüberschusses (95 Mrd. Euro) wurden damit von der Automobilindustrie erwirtschaftet.
- Mit rund 100 Mrd. Euro entfielen in den letzten 10 Jahren 26% aller Industrieinvestitionen in Deutschland auf die Automobilindustrie. Im Ausland wurden im gleichen Zeitraum zusätzlich 60 Mrd. investiert.
- In den vergangenen 10 Jahren hat die deutsche Automobilindustrie 110 Mrd. Euro in Forschung und Entwicklung investiert. Nach Untersuchungen des Stifterverbandes für die deutsche Wirtschaft entfallen

im Durchschnitt über 30% aller F&E-Ausgaben in der deutschen Wirtschaft auf die Automobilindustrie.

- Mit der Spitzenposition von 3.300 Patenten in der deutschen Patentstatistik unterstreicht die Branche ihre Rolle als zukunftsorientierter Innovationsführer, angeführt von Bosch und Siemens.

**Abb. 83.** Beschäftigte in der deutschen Automobilindustrie



Quelle: VDA, eigene Darstellung

Kurzum: Die deutsche Automobilindustrie ist ein Standortschwergewicht. Mit Stolz konnte daher der deutsche Automobilverband seinem Jahresbericht 2004 den Titel geben „Deutsche Automobilindustrie – Motor der deutschen Wirtschaft“.

### 6.3 Bestimmungsfaktoren der volkswirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit

Aber wird die deutsche Automobilindustrie der Motor der deutschen Wirtschaft bleiben können? Kann Westeuropa seinen gewachsenen Platz als Industriestandort gegenüber Osteuropa oder Asien im 21. Jahrhundert verteidigen?

Die Antwort ist nicht einfach. Zwar ist die Bestimmung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit auf Mikroebene, also des einzelnen Unter-

nehmens, relativ unproblematisch. Sie lässt sich an der Fähigkeit des Unternehmens festmachen, Güter und Dienstleistungen unter Konkurrenzbedingungen auf den internationalen Märkten erfolgreich, d.h. unter Erzielung nachhaltiger Gewinne, zu vermarkten. Diese Fähigkeit kann man an der Entwicklung der Bilanzkennzahlen ablesen.

Konzeptionell schwieriger ist es dagegen, die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Volkswirtschaften oder Branchen auf Makroebene zu fassen und operational vergleichbar und nachvollziehbar zu machen. Zu groß sind in der Regel die Strukturunterschiede von Land zu Land und von Branche zu Branche, als dass man nicht Gefahr liefe, Äpfel mit Birnen zu vergleichen und so zu höchst fragwürdigen und angreifbaren Schlussfolgerungen zu kommen. Noch weniger als es *die* deutsche Automobilindustrie gibt, gibt es *die* westeuropäische. Der Einfachheit halber beschränkt sich die nachfolgende Betrachtung lediglich auf die Automobilindustrie am Standort Deutschland.

Als Hilfestellung wird häufig das von Porter entwickelte „Diamant-Modell“ herangezogen, mit dem versucht wird, gewisse theoretische Grundelemente der Wettbewerbsfähigkeit von Volkswirtschaften wissenschaftlich herauszuarbeiten. Kurz gefasst bestimmt Porter<sup>95</sup> die Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft nicht nach gesamtwirtschaftlichen Einflussfaktoren sondern als Summe der Wettbewerbsfähigkeit von Branchen, Branchen-Clustern und/oder Unternehmen. Demnach ist eine Volkswirtschaft im internationalen Kontext umso konkurrenzfähiger, je mehr wettbewerbsfähige Branchen und Unternehmen sie aufweist und je besser es diesen gelingt, ständig neue Wettbewerbsvorteile zu erzielen und die vorhandenen zu halten. Eine triviale Erkenntnis, der niemand widersprechen kann. Demnach wäre der Automobilstandort Deutschland (Westeuropa) international wettbewerbsfähig, wenn die dort agierenden Unternehmen der Branche wettbewerbsfähig sind. Diese Schlussfolgerung ist spätestens dann irreführend – wie die Anwendung des gesamten Porter-Models – wenn die Unternehmen, wie z.B. die W.E.T. AG (Odelzhausen), nur noch ihren Firmensitz in Deutschland haben, die produktiven Aktivitäten eben wegen der Wettbewerbsfähigkeit bereits völlig in die Niedrigkostenländer verlagert haben.

Nachfolgend wird gleichwohl versucht, auf der theoretischen Basis des „Porter-Modells“ näherungsweise zu Aussagen über die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Automobilstandorts Deutschlands zu gelangen. Zwar stellt es ohne Begründung von echten Kausalitäten zwischen Ein-

---

<sup>95</sup> Porter M. (1999), S. 150f.

flussgrößen eine bunte Mischung von einzelwirtschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Einflussfaktoren dar. Immerhin ist es geeignet, zumindest gewisse Grundzusammenhänge von gesamtwirtschaftlichen und einzelwirtschaftlichen Wirkungsmechanismen schematisch begreifbar zu machen. Denn gerade dieses Zusammenspiel ist für die Wettbewerbsfähigkeit von Volkswirtschaften letztlich entscheidend. Es bestimmt die Rahmenbedingungen für Erfolg und Misserfolg von Branchen und Unternehmen im globalen Standortvergleich – vorausgesetzt, die qualitativen Fähigkeiten von Führungspersonal in den Unternehmen sind über alle im Wettbewerb stehenden Länder halbwegs gleich und nicht schief verteilt. Welche zentrale Rolle der Qualität und der Arbeitsethik der Führungskräfte für den Erfolg eines Unternehmens auch in einem schwierigen Marktumfeld wie dem Weltautomobilmarkt zukommt, zeigt das Beispiel Toyota überdeutlich.<sup>96</sup>

Es geht hier bei der Beurteilung lediglich um eine ordinale und sehr subjektive, nicht um eine kardinale und objektive Bewertung der gegenwärtigen Wettbewerbsfähigkeit des Automobilstandortes Deutschland. Die Prognose wird in den nachfolgenden Abschnitten erstellt, auf Empfehlungen an Politik und Gesellschaft wurde bewusst verzichtet.

Was aber bestimmt nunmehr die Wettbewerbsfähigkeit von Volkswirtschaften und Branchen? Fasst man die wesentlichen Elemente der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Automobilindustrie aus den vorangegangenen Kapiteln 1, 2 und 4 zusammen, so kommt man auf Basis des Diamant-Modells (vgl. Abb. 85 im Anhang 4a) stichwortartig für die deutsche Automobilindustrie zu folgenden Ergebnissen:

• **Unternehmensstrategie, Struktur und Wettbewerb:**

- Management im internationalen Kontext ausgesprochen weltoffen, multikulturell und aufgrund der starken Inlandskonkurrenz/Marktstruktur und des kleinen Inlandsmarktes traditionell stark export- und wettbewerbsorientiert;
- erhebliche Fortschritte auf der Lernkurve aufgrund schmerzhafter Erfahrungen mit strategischen Fehlinvestitionen innerhalb und außerhalb des eigenen Kerngeschäftes; geringe Neigung zu risikoreichen Trial-and-Error-Investitionen außerhalb des Kerngeschäftes;
- hohe, gewachsene Kostensensibilität aufgrund des starken globalen Exportwettbewerbs und der permanenten Aufwertungen der D-Mark;

---

<sup>96</sup> Vgl. Becker, H. (2006).



- hohe Neigung zu technischen Innovationen als Wettbewerbsfaktor;
- starke Neigung zu Rationalisierungsinvestitionen aufgrund langjährigen Lohnkostendrucks;
- Unternehmensstrategie wettbewerbs- und wachstumsorientiert, i.d.R. langfristig angelegt, nicht kurzfristig Shareholder Value orientiert.

Per saldo: *positiv*

• **Faktoreinsatzbedingungen:**

- gute Rahmenbedingungen in Infrastruktur, Rechtssicherheit, Energieversorgung, Bankensystem etc.;
- abnehmende Qualität in der Ausbildung und der Produktion von technischem Wissen (Pisa-Studie; Mangel an Naturwissenschaftlern/Ingenieuren);
- Faktor Arbeit „in der industriellen Grundlast“ im internationalen Vergleich wegen hoher Lohn- und Sozialkosten nur bedingt wettbewerbsfähig;
- Rahmenbedingungen für Einsatz von Humankapital (Arbeitsrecht, Tarifbestimmungen, Arbeitszeitregelungen etc.) international nur bedingt wettbewerbsfähig.

Per saldo: *negativ*

• **Verwandte und unterstützende Branchen:**

- dichtes regionales Netzwerk (Cluster) an verwandten und fachfremden Zulieferbranchen;
- enge räumliche Zusammenarbeit in der gesamten Wertschöpfungskette zwischen unterschiedlichsten Branchen und Unternehmen;
- ständiger Technologieaustausch und Informationsfluss zwischen Kunde und Lieferant innerhalb des Clusters erlaubt kontinuierlichen Innovations- und Verbesserungsprozess;
- hoher geographischer Besatz mit kleinen und mittelständischen Unternehmen und Dienstleistern; hohe Industriedichte;
- enge Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis; hoher Wissenstransfer.

Per Saldo *positiv*

- **Nachfragebedingungen:**

- anspruchsvoller und wettbewerbsintensiver Inlandsmarkt erzwingt höchste Qualität und technologische Innovationen und Spitzenleistungen;
- hohe Aufwendungen für Forschung und Entwicklung sowie Zwang zu Lernkurveneffekten erzwingen hohe economies of scale;
- geringer Inlandsmarkt und Zwang zu Volumeneffekten erzwingen starke Exportorientierung;
- fortschreitende Sättigung wichtiger Absatzmärkte.

Per Saldo: *negativ*

- **Zufall:** *neutral*

- **Staat und Politik:**

- hohe Regulierungs- und Bürokratiedichte als Folge vermeintlichen Wachstums- und Wohlstandsautomatismus;
- schleichende Aushebelung der Grundprinzipien der freien Marktwirtschaft durch soziale Überbetonung und Struktur-Konservatismus;
- wachsende Reformbereitschaft quer durch Politik und Gesellschaft bei anhaltenden Störeffekten durch Lobbygruppen
- zunehmende gesellschaftliche Verkrustung durch ausgeprägten Korporativismus

Per Saldo: *negativ*

Fasst man diese – zugegebenermaßen sehr pragmatischen und subjektiven – Bewertungen zusammen, so halten sich augenblicklich positive und negative Standortfaktoren in etwa noch die Waage, allerdings mit der Tendenz zum Negativen. Die Wettbewerbsfähigkeit des Automobilstandortes Deutschland hat seit Beginn der Globalisierung deutlich gelitten, dürfte aber im Durchschnitt der Branche in der globalen Automobilwelt nach wie vor mit an der Spitze liegen. Was aber auch soviel heißt:

- der Abstand zu den nächst besten Standorten ist zusammengeschrumpft, und zwar sowohl durch hausgemachte Fehler als auch durch exogen bestimmte Faktoren und Strukturveränderungen.
- aus der Sicht vieler Unternehmen liegt die Standortqualität bereits unter dem internationalen Durchschnitt. Die täglichen Medienberichte über Standortverlagerungen und Arbeitsplatzausdünnung in der *mobi-*

len Zulieferindustrie machen deutlich, dass die Substanz des Automobilstandorts Deutschland bereits erheblich angekratzt ist.

Soviel zur Ist-Bestandsaufnahme. Offen bleibt, in welche Richtung sich die Standortqualität kurz- und längerfristig weiter entwickeln wird. Kann Deutschland seine heutige *automobile Standortsubstanz* sichern oder wird sich das Niveau weiter deutlich reduzieren – mit allen negativen gesamtwirtschaftlichen Wirkungen für den deutschen Arbeitsmarkt?

## **6.4 The Job-Machine Automobilindustrie: Zenit überschritten**

### **6.4.1 Kurzfristig: Schleichender Abschmelzprozess**

Wägt man die vorgenannten Argumente gegeneinander ab, so lassen sich folgende Schlussfolgerungen hinsichtlich der Gefährdung des Automobilstandorts Deutschland ziehen:

Angesichts der überragenden *quantitativen* Bedeutung, die die Automobilbranche in der deutschen Volkswirtschaft ebenso wie im internationalen Gefüge der Welt-Automobilindustrie hat, kann als sicher gelten, dass die deutsche Automobilindustrie in absehbarer Zukunft *nichts von der grundsätzlichen Bedeutung am und für den Standort Deutschland einbüßen wird*. Mögen die Lohnkostenvorteile in Osteuropa und China jetzt und in den nächsten Jahren auch noch so groß sein, *nirgendwo* ist, trotz aller Neuinvestitionen in diesen Niedriglohnländern, ein Kapazitätsaufbau bei OEMs wie Zulieferern in Sicht, der einen *nennenswerten Teil* des deutschen Produktions- und Wertschöpfungsvolumens auch nur annähernd *verdrängen* könnte.

Zur Freude von Wirtschaftspolitik – und Automobilverband – kann gesagt werden: Die Automobilindustrie bleibt ein wirtschaftliches Schergewicht im deutschen Industriegefüge! Da führt kurzfristig kein Weg vorbei!

Daran ändert auch nichts, dass die Märkte in Osteuropa, China, Indien oder sonst wo in Asien oder Lateinamerika in den nächsten Jahrzehnten ein rasantes Wachstum ihrer Automobilmärkte und auch ihrer Automobilindustrie erleben werden. Denn gerade die wirtschaftliche Entwicklung in der Alten Welt in den letzten zwei Jahrhunderten hat eines deutlich gemacht: Ohne Automobil als Verkehrs- und Transportmittel und damit ohne die Branche, die diese Produkte herstellt, sind Wohlstand und wirtschaftli-

cher Aufschwung einer Volkswirtschaft nicht möglich. Wenn die oben genannten Volkswirtschaften am Wohlstand der Welt teilhaben wollen – und mit der Abschaffung des Sozialismus sowie der Einführung marktwirtschaftlicher Spielregeln des Wirtschaftens haben sie deutlich gemacht, dass sie es wollen – geht das nur über Integration in die weltwirtschaftliche Arbeitsteilung sowie über eine höhere Mobilität und mehr Verkehr. Ohne mehr Verkehr – keine wirtschaftliche Entwicklung!

Auch wenn es, wie 2004 in China, zu temporären Absatzrückgängen und zeitweilig erheblichen Überkapazitäten beim Aufbau einer eigenen Automobilindustrie kommt, so sind das lediglich temporäre Überhitzungen, wie sie beispielsweise in Europa und Amerika beim Aufbau der Stahlindustrie Ende des 19. Jahrhunderts ebenso vorgekommen sind. Das geht vorüber. Dennoch müssen für die Automobilmärkte dieser *Neuen Welt* in den nächsten 20 Jahren insgesamt Produktionskapazitäten in der Größenordnung von 15-20 Mio. Fahrzeugen p.a. vorgehalten werden. Da die Befriedigung der heimischen Nachfrage in Zukunft mehr und mehr aus „*local production*“ und nicht wie früher über Exporte aus der Triade, insbesondere auch aus Deutschland, erfolgt, stammen die meisten davon aus dem Aufbau neuer, erst noch zu schaffender Kapazitäten vor Ort.

Eine Befriedigung der wachsenden Nachfrage qua Export aus den Hochlohnländern der Alten Welt wird aufgrund des gegebenen Einkommensgefälles nur in sehr engen Grenzen und nur für die Nachfrage der gehobenen Einkommensschichten nach Premium-Marken erfolgen können. Im Massenmarkt – das Auto für *Herrn Li*, *Herrn Sing* oder *Herrn Michailowitsch* also – wird nur die Produktion vor Ort die wachsende Nachfrage befriedigen können, wofür weitere Kapazitäten notwendig sind, die heute noch nicht existieren. Aber die dafür notwendigen Neuinvestitionen brauchen Zeit und stellen im Prinzip keine Substitution hiesiger Produktion dar.

Hinzu kommt, dass der hohe Altbestand an Automobilen aus deutscher Produktion auf den wichtigsten Auslandsmärkten wie auch im Inland den deutschen Herstellern auch in Zukunft weiterhin ein gesichertes Geschäft aus dem zu erwartenden Ersatzbedarf bescheren wird. Noch ist die Kundenloyalität – hier verstanden als „*Wiederkaufsrate*“ – bei fast allen Herstellern hoch, wenn auch von Hersteller zu Hersteller unterschiedlich stark ausgeprägt. Aber sie nimmt unverkennbar bei allen europäischen Herstellern tendenziell ab. Der Kunde wird nach Meinung von Psychologen und Marktexperten im Zuge der fortschreitenden Marktdurchdringung ausländischer – vor allem japanischer und koreanischer – Marken mit zunehmender Rationalität, d.h. abnehmender Emotionalisierung der Kaufent-

scheidung, mehr und mehr zum „*vaterlandslosen Gesellen*“, immer auf der Jagd nach dem „*best buy*“. Wie gesagt: Trotz allem ist die Kundenbindung aktuell immer noch so hoch, dass die deutsche Automobilindustrie allein im Inland in den nächsten Jahren im Trend mit einem jährlichen Ersatzbedarf in der Größenordnung zwischen 2,5 bis 2,8 Mio. Fahrzeugen rechnen kann. Auch ohne Wachstum eine sichere „Beschäftigungs-Bank“.

Dieser Bedarf lässt sich in den nächsten Jahren auch nicht annähernd durch die heute bestehenden Automobilwerke in Osteuropa oder China decken. Allerdings ist unverkennbar, dass der künftige inländische Ersatzbedarf mehr und mehr durch Niedrigpreisangebote aus ausländischen Werken deutscher, französischer, aber zunehmend auch japanischer und koreanischer Hersteller in Rumänien, Polen, Tschechien, Ungarn, Russland, Brasilien, Mexiko gedeckt werden wird. Dies wird dann eindeutig zu Lasten der inländischen wie westeuropäischen Beschäftigung gehen.

Kurzfristig mag zwar der eine oder andere Hersteller in Deutschland – gesamthaft oder nur mit einigen Modellreihen – strukturelle Standortprobleme haben, der Automobilstandort Deutschland als Ganzes ist dadurch nicht gefährdet.

Das heißt aus deutscher Sicht aber nicht, sich auf den Lorbeeren der Vergangenheit ausruhen zu dürfen. Denn der Wettbewerb aus Japan und Korea – bis dato lediglich vorgetragen durch hohe Zuverlässigkeit und günstige Preis-Leistungsverhältnisse bei mittlerem Innovationsniveau – dringt durch erhebliche Anstrengungen im Design und technischen Innovationen (z.B. Hybrid-Antrieb) massiv in die Kernkompetenzen deutscher Hersteller vor. Mittel- und langfristig ergeben sich hier deutliche Gefährdungspotenziale, die allerdings nicht standortspezifisch sind, sondern am besseren Angebot der Wettbewerber hängen. Allerdings hat die Branche diese Herausforderung bereits voll erkannt, zu Standortpessimismus aus Gründen eines technologischen Wettbewerbsverlustes besteht kein Anlass.

Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass die Innovationsstärke der deutschen Automobilindustrie als Ganzes einen plötzlichen Verlust der Käufergunst auch international nicht zu befürchten hat.

Die Gründe für die Innovationsstärke der deutschen Automobilindustrie sind vielfältig. Einer der wesentlichen Gründe, der sehr häufig in den einschlägigen Analysen übersehen wird, ist das dichte Beziehungsnetzwerk zwischen OEMs, Lieferanten der unterschiedlichsten Integrationsgrade und den sonstigen „Vorleistern“, die in anderen Branchen wie der Kunststoff-Erzeugung, dem Maschinenbau, der IT-Industrie oder dem Beratungsgewerbe „*versteckt*“ sind, aber alle vom Automobil leben. Kurz: Es

sind die industriellen *Cluster*<sup>97</sup> der deutschen Automobilindustrie, die dieser Branche bis zum heutigen Tage eine so starke globale Wettbewerbsposition verschafft haben.

Im Mittelpunkt der automobilen Cluster stehen stets eines oder mehrere Werke von verschiedenen OEMs, wie z.B. im „*Automobildreieck*“ *Dingolfing/Landshut – Regensburg – Ingolstadt*, um die sich die Zulieferunternehmen ansiedeln. So nimmt es nach einer Analyse des iwd (Köln) nicht Wunder, dass von sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten z.B. in der Region<sup>98</sup>

- Ingolstadt (Audi) 22,2%
- Landshut/Dingolfing (BMW) 20,7%
- Braunschweig (Volkswagen) 19,9%
- Stuttgart (DaimlerChrysler) 10,3%

direkt der Automobilindustrie zuzurechnen sind. Die indirekt an der Branche hängenden Unternehmen und Arbeitsplätze kommen noch hinzu, wie z.B. der Bäcker, der die Semmeln für die Werkskantine liefert.

Rund 5.500 direkte Zulieferunternehmen der unterschiedlichsten Couleur stehen am Standort Deutschland zur Netzbildung zur Verfügung. Wichtig ist, dass sie dabei in Netzwerken miteinander kooperieren, obwohl sie am Markt auch als Konkurrenten auftreten.

Nahezu unangreifbar wird ein Automobil-Cluster, wenn zusätzlich noch Ausbildungseinrichtungen wie Technische Universitäten und Fachhochschulen sowie Forschungsinstitute und -einrichtungen mit enger Verbindung zur jeweiligen Industrie hinzukommen. Das ist in Deutschland in der Regel der Fall. Genau diese enge Zusammenarbeit zwischen wissenschaftlicher Forschung und praktischer Umsetzung, wie sie zum Beispiel in der deutschen Automobilindustrie mit der TU München oder dem Ika-Aachen<sup>99</sup> sehr erfolgreich praktiziert wird, erlaubt einen kontinuierlichen

---

<sup>97</sup> **Cluster** bezeichnen generell ein als Einheit betrachtetes Ganzes, das aus diversen Einzelheiten besteht. In der Automobilindustrie ist ein Cluster eine räumliche Konzentration von kleineren und größeren Unternehmen der Branche, deren Kern immer ein OEM bildet.

<sup>98</sup> Siehe iwd (2004a), S. 4f.

<sup>99</sup> Ika- Institut für Kraftfahrwesen Aachen, RWTH Aachen, Leitung: Prof. Dr. Henning Wallentowitz.

Strom von technischem Fortschritt und Innovationen, die die bisherige Stärke der deutschen Automobilindustrie ausmachten.

Innovationen, die heute in der Regel von den Zulieferern als Produktspezialisten erbracht werden, entstehen fast immer im Trial-and-Error-Verfahren, d.h., sie müssen in der praktischen Anwendung und Machbarkeit in enger Zusammenarbeit mit den OEMs als Kunden erarbeitet werden. Sehr häufig arbeiten die Entwicklungsabteilungen der Zulieferer in den gleichen Räumlichkeiten wie die Entwicklungsingenieure der OEMs.

Nur durch diese enge räumliche Zusammenarbeit war es der deutschen Automobilindustrie in den letzten 10 Jahren möglich, eine höhere Innovationsgeschwindigkeit und -wertigkeit als die ausländische Konkurrenz an den Tag zu legen und somit ihre Weltmarktstellung zu erhalten und auszubauen, trotz der Kostennachteile am Standort Deutschland.

Allerdings besteht die Gefahr, dass dieser Vorteil irgendwann zum Nachteil mutiert, wenn die Grenzkosten der Innovationsausbringung für die Kunden größer werden als ihr Grenznutzen.

### **Fazit:**

Kurzfristig ist eine nachhaltige Gefährdung des Produktionsstandortes Deutschland für die Automobilindustrie auszuschließen. Die Bindungskraft des Automobil-Clusters Deutschland ist zu stark, um auch durch extreme Lohnkostenunterschiede ausgehebelt zu werden.

Aber: Die deutsche Automobilindustrie hat ihren Produktions- und Beschäftigungszenit eindeutig überschritten. Stilllegung von Kapazitäten und drastischer Beschäftigungsabbau bei traditionsreichen deutschen Automobilherstellern (wie z.B. Opel), ebenso wie eine schleichende Produktionsverlagerung oder der Aufbau neuer Kapazitäten nur noch in den neuen osteuropäischen EU-Beitrittsländern bzw. dem weiteren Osteuropa (z.B. Continental in Rumänien) lassen erkennen, dass die Zulieferindustrie in Teilen den Standort Deutschland verlässt.

Unverkennbar ist, dass die *„Karawane der deutschen Zulieferer“* Tag für Tag weiter nach Osten oder nach China zieht. Es ist aber bis dato eben bloß eine Karawane, nicht die gesamte *„Oase“*.

Im Klartext heißt das: Die lohnintensiven, nicht clustergebundenen Fertigungen wandern aus Wettbewerbs- und Kostengründen nach und nach allesamt in Niedriglohnstandorte ab – oder sind schon da. Dies geht eindeutig zulasten der Beschäftigung am Standort Deutschland. Alle Zuliefer-

unternehmen, die lohnintensive Einzelteile herstellen und nicht notwendigerweise integrierter Bestandteil eines Wertschöpfungs-Clusters sind, werden – soweit sie es nicht schon getan haben – die Fertigung nach Osteuropa und/oder China verlagern.

Systemlieferanten, die im unmittelbaren Fertigungsverbund mit den OEMs arbeiten, bleiben hier. Modul- und Einzelteillieferanten wandern ab, soweit Aspekte der Liefersicherheit und die Höhe der Transportkosten dem nicht entgegenstehen (siehe dazu Kap. 5, S.167 ff.). Sind Lieferanten zu klein und kapitalschwach, um die Produktionsverlagerung zu bewerkstelligen, werden sie übernommen oder scheiden ganz aus dem Markt aus.

Nach groben Schätzungen des IWK werden in den nächsten 10 Jahren von den rund 780.000 Arbeitsplätzen in der deutschen Automobilindustrie (OEM + Zulieferindustrie) noch bis zu 150.000 verloren gehen. Von den rd. 380.000 Arbeitsplätzen in der Zulieferindustrie dürfte fast jeder dritte durch Verlagerung ins Ausland abgebaut werden.

Dies klingt spektakulär, ist es aber nicht – abgesehen davon, dass Experten aus der Branche diese Schätzung eher noch für zu konservativ halten. Zum einen, weil die Arbeitsplatztransformation an einem neuen Standort viele Facetten hat. Sie geht in der Regel schleichend und nur an den „Rändern“ der Branche vorstatten, bei den „Grenzanbietern“, die ohnehin nicht im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehen.

Natürlich liegt dies auch im Interesse der betreffenden Unternehmen selbst – allein schon der negativen Imagewirkung in der Öffentlichkeit und zur Umgehung des gewerkschaftlichen Widerstands wegen. Die öffentliche Debatte über die zunehmenden Auslandsinvestitionen deutscher Unternehmen, diesen „vaterlandslosen Gesellen“ und ihrer „zügellosen Profitgier“ ist inzwischen voll entbrannt. Wenn es dann auch noch heißt: „Die Wirtschaft ist für die Menschen da, nicht die Menschen für die Wirtschaft“, wird dabei völlig verkannt, dass sich an diesem ethischen Prinzip kein Jota verändert hat. Nur dass die Wirtschaft jetzt für die Menschen in Osteuropa oder China da ist, nicht mehr für jene aus dem Hochlohnstandort Westeuropa, die mit billigen Produkten versorgt werden wollen.

Zum anderen bleiben nach der obigen Rechnung noch immer unmittelbar über 600.000 Beschäftigte in Deutschland in der Branche tätig – keine *quantité négligeable*!

Die Automobilindustrie bleibt damit auf absehbare Zeit weiterhin wichtigster Industriezweig der „Old Economy“ in Deutschland.



### 6.4.2 Langfristig: Reduktion auf das Wesentliche

Wie in den vorangegangenen Kapiteln dargelegt, hängt die Frage, ob Deutschland und Westeuropa langfristig Standorte für die Automobilproduktion bleiben können, entscheidend davon ab, ob sich die OEMs als zentrale Kerne der automobilen Cluster in dieser Wirtschaftsregion werden halten können.

Kritisch für den Automobilstandort Deutschland wird es erst, wenn der eigentliche Kern der Automobilproduktion – Endmontage nebst Entwicklung – zu nennenswerten Teilen aus Deutschland und anderen westeuropäischen Hochlohnländern abgezogen würde. Das heißt, wenn die OEMs ihre deutschen Werke sukzessive ausdünnen und letztendlich ganz schließen würden. Dies würde dann automatisch auch die größeren 1st-tier Zulieferer zur Abwanderung zwingen. Solange die OEMs mit wesentlichen Funktionen „der realen Welt“ – Produktion und Entwicklung – (noch) am Standort Deutschland bleiben, solange bleibt auch ein nennenswerter Teil der Zulieferindustrie in Deutschland erhalten.

Dreh und Angelpunkt ist daher die Wettbewerbs- und Ertragslage bei den OEMs selbst. Sie sind die *Achillesferse* in der Stabilität des Produktionsstandortes Deutschland, nicht die Zulieferindustrie.

Die Kernfrage lautet daher: Was sind die kritischen Punkte für die Standortfestigkeit der deutschen Automobilhersteller?

Die Ergebnisse unserer Untersuchungen (Kap. 1-3) haben gezeigt, dass in Zukunft immer mehr Automobile in Osteuropa und China produziert werden und damit der Weltmarktanteil dieser Regionen kontinuierlich zunimmt. In Osteuropa, angeführt von Polen, Tschechien und Ungarn, sind die ersten Cluster nach obigem Muster schon weit fortgeschritten.<sup>100</sup> Die Belieferung des westeuropäischen Absatzmarktes aus dieser Region, vor allem durch japanische und koreanische, aber auch französische Hersteller steht vor der Tür, jene durch deutsche Hersteller selber, wie Opel und Volkswagen (Skoda), ist voll im Gange und sehr erfolgreich. Auch die Bildung eigener Automobil-Cluster in China hat begonnen. Schon werden Exportpläne chinesischer Automobilhersteller (z.B. Brilliance, SAIC u.a.) für Fahrzeuge aus rein chinesischer Produktion für den Weltmarkt bekannt – von den etablierten Herstellern heute noch belächelt, aber das war bei den ersten Gehversuchen der japanischen und koreanischen Automobilindustrie vor rund 50 bzw. 30 Jahren auch der Fall.

---

<sup>100</sup> VDA (2004b).

Die deutschen Hersteller stehen unisono unter erheblichem Wettbewerbs- und Kostendruck. Die erstmals 2004 bei allen deutschen Herstellern durchgesetzten massiven Kostensenkungs- und Restrukturierungsprogramme – bei den einen öffentlich und spektakulär (DaimlerChrysler, Opel und Volkswagen), bei den anderen subkutan und nahezu unter Ausschluss der Öffentlichkeit (Audi, BMW, Ford und Porsche) – lassen hohes Erkenntnisniveau und erheblichen Handlungsbedarf zur Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit bzw. der schieren Existenz erkennen. Oder wie der große deutsche Dichter schon formulierte: „*Der Not gehorchend, nicht dem eigenen Triebe*“.

Bereits seit 1998 wächst die Pkw-Produktion im Inland nicht mehr signifikant, zeitweise war sie sogar rückläufig. 2005 befand sie sich etwa auf dem Niveau von 1998, konnte diesen bisherigen Höchststand der Inlandsproduktion sogar leicht übertreffen. Wäre der Export allerdings im gleichen Zeitraum nicht von 3,3 Mio. um 400.000 Einheiten auf 3,7 Mio. gestiegen, so wäre der Produktionsrückgang noch erheblich stärker ausgefallen.

Die Globalisierung der deutschen Automobilindustrie, erkennbar am Aufbau von Produktionsstätten im Ausland, schreitet weiter fort. Selbst der Verband der Deutschen Automobilindustrie muss einräumen, „...*dass der Globalisierungsprozess ... unumkehrbar ist, wenn es um die internationale Vernetzung von Produktion und Beschaffung geht, und er deckt die Schwachstellen überkommener Strukturen mehr und mehr auf. In den letzten Jahren haben die kostenbedingten Standortfaktoren die heimische Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigt und damit zur Produktionsverlagerung in attraktivere Regionen beigetragen.*“<sup>101</sup>

Als Folge davon nimmt der innerdeutsche Wertschöpfungsanteil pro im Inland gefertigtem Fahrzeug ständig ab, seit Anfang der 90er Jahre von 72% auf inzwischen 60%.

Standortarbitrage und strategische Kapazitätsinvestitionen zur Markterschließung haben dazu geführt, dass die deutsche Automobilindustrie heute bereits in 45 Ländern produziert. Die Auslandsfertigung deutscher OEMs hat sich von 1998 (3,3 Mio. Einheiten) bis 2005 (4,9 Mio. Einheiten) um beinahe die Hälfte erhöht, während die Inlandsproduktion gleichzeitig schrumpfte. Rund 46% aller Automobile mit deutschem Markenzeichen werden heute bereits im Ausland gefertigt.

---

<sup>101</sup> VDA (2004a), S 13.

Der wichtigste Grund für die deutsche Auslandsfertigung ist – wie weiter oben dargelegt – der hohe Lohnkostenblock im Inland. In diesem Punkt, wie bei der Kürze der Arbeitszeit, hält die deutsche Automobilindustrie bekanntlich eine internationale Spitzenposition.

Die automobilen Lohnkosten in Deutschland fallen im Schnitt um 20% höher aus als in den USA und Japan, um 50% höher als im Durchschnitt der westeuropäischen Mitbewerber und um 550% höher als vergleichbare Kosten in den neuen EU-Ländern – ganz zu schweigen von den asiatischen Schwellenländern wie China.

Zudem wird in der deutschen Automobilindustrie mit 1.430 Jahresarbeitsstunden um 300 bis 500 Arbeitsstunden kürzer gearbeitet als in anderen Ländern. Diese Kostennachteile können auch nicht durch eine höhere Arbeitsproduktivität ausgeglichen werden, selbst wenn der Umsatz je realer Beschäftigtenstunde in der deutschen Automobilindustrie in den letzten 10 Jahren nahezu um 70% stieg.<sup>102</sup>

Hieraus folgt, dass offensichtlich der globale Kosten- und Renditedruck auf die deutschen OEMs inzwischen so stark geworden ist, dass *cost cutting* lediglich beim „mobilen Teil der Wertschöpfungskette“, bei den Zulieferern nämlich, durch Produktionsverlagerung in Niedriglohnländer nicht mehr ausreicht. Jetzt müssen die OEMs selber ihre Kostenstrukturen optimieren. Dazu gehört als ultima ratio auch *Standortarbitrage*, d.h. Aufbau von Fertigungskapazitäten in Niedriglohnländern. Denn es ist völlig klar, dass in puncto Lohnkosten ein Hochlohnland wie Deutschland strukturell nie eine Chance haben wird, ernsthaft z.B. mit China zu konkurrieren.

Damit gewinnt das Problem der Lohnkostenarbitrage inzwischen eine neue Dimension. Anders als in der Vergangenheit wachsen nämlich in den Niedriglohnländern in den nächsten 10 Jahren Fertigungskapazitäten heran, die *nicht mehr ausschließlich nur für den heimischen Bedarf* (z.B. Osteuropa bzw. China) bestimmt sind, *sondern auch – oder sogar ausschließlich – für den Export in die Volumenmärkte der alten Industrieländer* (z.B. aus Rumänien, Brasilien). Konnten die tradierten Hersteller bis dato die hoch entwickelten Volumenmärkte der Triade mehr oder weniger unter sich aufteilen, droht erstmals echter *Außenseiterwettbewerb ehemaliger Entwicklungs- und Schwellenländer*. Rein kostenmäßig können die alten Produktionsstandorte da nicht mithalten, es müssen andere Wettbewerbsparameter zum Tragen kommen, falls sie „im Spiel“ bleiben wollen.

---

<sup>102</sup> VDA (2004a), S 14.

Damit erfahren die gesamten Wertschöpfungsketten in den traditionellen Automobilländern einen Anpassungsdruck neuer Qualität. Erstmals geraten die OEMs selbst unter Druck – gleich ob Premium- oder Massenhersteller.

Völlig unabhängig vom Gefährdungspotenzial durch diesen Newcomer-Wettbewerb aus Niedriglohnländern kommt als zweiter Faktor noch zusätzlich die Gefährdung durch den fortschreitenden oligopolistischen Verdrängungswettbewerb durch die etablierten Hersteller in der Triade hinzu. Auf den Automobilmärkten der Alten Welt mit starken Sättigungserscheinungen und weiter wachsenden Überkapazitäten bei den OEMs wird dieser „cut-throat-Wettbewerb“ immer schärfer und zeigt inzwischen auch in Deutschland seine Wirkung.

Massive Rabatt-Aktionen, nach 2001 zunächst nur auf den US-Markt beschränkt, haben mittlerweile auch Europa und den deutschen Automobilmarkt voll erreicht. Die Rabattschlacht um den *homo automobilis* ist in Deutschland voll entbrannt, auch im Revier des *homo automobilis nobilis*.

Deutlich sinkende Ertragsmargen im Kerngeschäft bei allen OEMs, auch bei den sog. Nobelmarken, haben teilweise zu spektakulären Kostensenkungsprogrammen mit massivem Belegschaftsabbau geführt. Im Volumensegment machten einige tradierte Automobilhersteller in den letzten Jahren hohe Verluste im operativen Geschäft und rückten langsam aber sicher in die Nähe eines Marktaustritts, jedenfalls wenn die Mutterkonzerne, selbst in Not, Quersubventionen nicht mehr durchhalten wollen. Mittlerweile scheint jedoch, zumindest in gewissem Maße, die Trendwende geschafft.

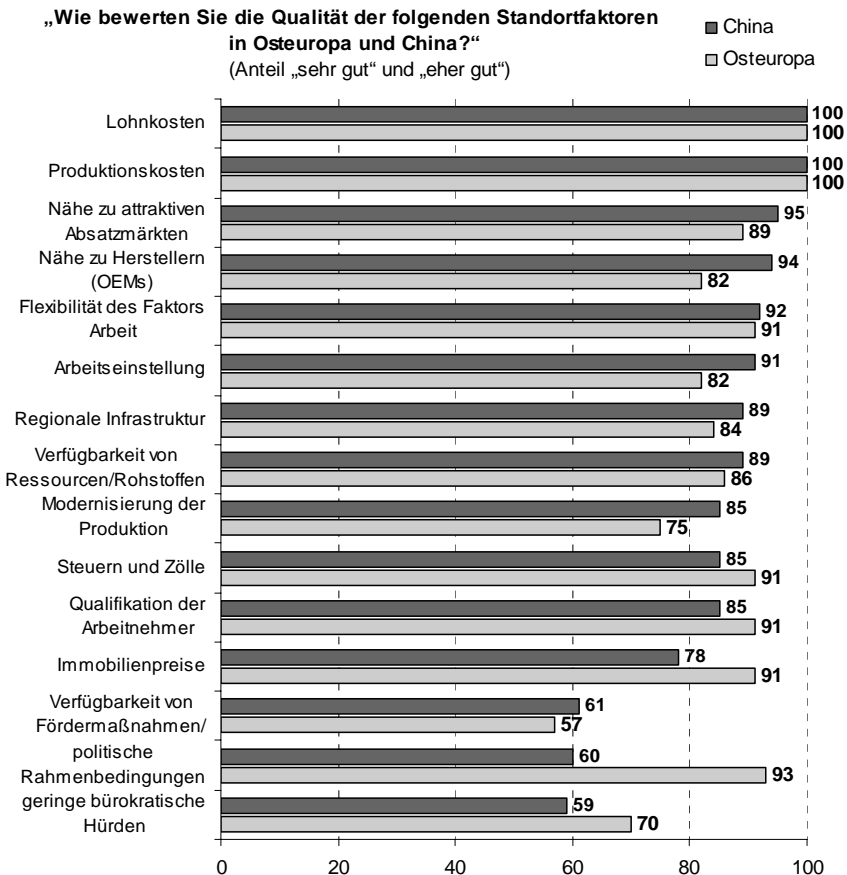
Den Margendruck, dem die OEMs ausgesetzt sind, geben diese nahtlos an ihre Zulieferer weiter, oder besser gesagt, versuchen sie weiterzugeben. Der Preisdruck auf der 1st-tier-Ebene wird von dort kaskadenförmig an die nachgelagerten Zulieferstufen weitergegeben (=Kaskaden-Wettbewerb), was schließlich zum Marktaustritt (Übernahme oder Konkurs) der Grenz-Anbieter führt.

Am längsten können sich noch die Produktspezialisten, Innovations-Pioniere und Nischenanbieter dem Kostendruck der OEMs entziehen, allerdings auch nur solange, wie deren Kunden den Nutzenvorteil kostenaufwendiger Produktinnovationen höher schätzen als den dafür zu entrichtenden Kaufpreis. Die Grenzen der Belastbarkeit für den Kunden sind in Zeiten stagnierender oder sogar rückläufiger Realeinkommen sichtlich näher gerückt, Innovationen mit höheren Preisspielräumen – und Listenpreisen – alleine retten die Margen nicht mehr. Die OEMs müssen an die

eigenen Kostenstrukturen heran – das ist ungewohnt und fällt dementsprechend äußerst schwer.

Im Brennpunkt stehen also auf absehbare Zeit weiterhin vor allem Standortverlagerungen auf der Zulieferseite. Wann der erste europäische Hersteller – das Ende von Rover ist ein Sonderfall – dem gnadenlosen Verdrängungswettbewerb zum Opfer fällt und seine Fertigung nach Osteuropa verlagert, ist nicht zu prognostizieren.

**Abb. 84.** Bewertung der Standorte Osteuropa/China



Quelle: Ernst&Young

Wie nicht anders zu erwarten, haben sich bei den Zulieferern als besonders kosteneffizient Verlagerungen von Teilen oder der gesamten Produktion in die so genannten Niedriglohnländer – hier vor allem nach Osteuropa und China – erwiesen. Beide Regionen erhalten von deutschen Zulieferern hervorragende *Standort-Noten* (Abb. 84).

Das ist nicht neu. Renommierete Zulieferunternehmen (z.B. Bosch, Continental, WOCO, Webasto etc.) haben bereits seit Jahren, im Gefolge der Neugründung von Fertigungsstätten zur CKD- oder CBU-Montage ihrer angestammten OEM-Kunden, durch Gründung eigener Fabriken die Kostenvorteile ausländischer Produktionsstandorte bei unverändert guter Produktqualität hinreichend erfahren. Positive Erfahrungen liegen also vor, unüberwindbare Zutrittsbarrieren zu den Niedriglohn-Standorten gibt es heute nicht mehr, sieht man einmal von länderspezifischen Investitionshemmnissen, wie Korruption, Bürokratie etc. ab.

Der Umstand, dass deutsche Automobilhersteller zur strategischen Erschließung von Märkten im Ausland Werke errichten, ist nicht neu, wie die Beispiele von BMW in Südafrika (1973) und den USA (80er), oder DaimlerBenz in den USA (80er), Volkswagen in Brasilien und Mexiko (60er und 70er) etc. zeigen. Zahlreiche Stamm-Zulieferer folgten ihren OEM-Kunden ins Ausland nach. Stets ging es dabei aber nicht um kostengetriebene Produktionsverlagerung durch Standortsubstitution, sondern um wachstumsgetriebene Produktionsausweitung durch Standorterschließung. So hat die Bosch-Gruppe, ohnehin bereits seit 1990 in China vertreten, bis 2005 innerhalb von nur 10 Jahren aus einem ersten Joint Venture eine Holding mit 11 Tochtergesellschaften, 9 Joint Ventures, 21 Fertigungsstätten und 6 Vertriebsgesellschaften mit insgesamt 13.000 Beschäftigten aufgebaut.

Alle deutschen Hersteller sowie die Mehrzahl der Zulieferer haben daher bereits Erfahrungen in der Errichtung und im Betrieb von ausländischen Automobilwerken. Nur die Motive für die Auslandsinvestitionen haben sich geändert: Waren es früher überwiegend aktive oder passive Markterschließungsinvestitionen, sind es heute vielfach Kostensenkungsinvestitionen, vor allem in Osteuropa. In China dürfte dagegen gegenwärtig noch das Markterschließungsmotiv im Vordergrund stehen. Aus Sicht des Standortes Deutschland ist es langfristig gleichwohl nicht unproblematisch, wenn große Zulieferer, wie z.B. Bosch, die Schaeffler Group (INA, FAG, LuK) oder der Mahle Konzern, neben Produktionsaktivitäten zunehmend Entwicklungsaktivitäten in China entfalten.

Hemmschwellen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, diesen Investitionsverlagerungsprozess nunmehr im Zeichen der Margenklemme zu verstär-

ken, gibt es also keine. Genau das ist die längerfristige Gefahr für den Standort Deutschland! Wenn die OEMs die angestrebten Gewinnmargen – unter Abwägung aller Pros und Contras einer Verlagerung ins Ausland – dauerhaft am Standort Deutschland nicht mehr für erreichbar ansehen, wandern sie ab. Nicht aus Profitgier, sondern aus reinem Selbsterhalt! Da unterscheidet sich die Welt des höchst immobilien Realkapitals doch sehr von der Welt des höchst mobilen Finanzkapitals. Wobei es manche Volkswirte sogar für nützlich ansehen, wenn Letzteres Ersterem manchmal Beine macht.

Allerdings gibt es auch retardierende Momente! So sehr Deutschland als Produktionsstandort aus den vorstehenden Gründen langfristig gefährdet ist, so gibt es dennoch auch eine Vielzahl positiver Faktoren:

- Das Problembewusstsein um die Gefährdung ist bei allen Standortverantwortlichen aus Wirtschaft und Politik inzwischen vorhanden. Gerade die laufenden Kostensenkungs- und Restrukturierungsprogramme quer durch alle Unternehmen der Branche sind Beleg dafür, dass an der Verbesserung der Standortqualität gearbeitet wird. Und dies mit wachsender Zustimmung der betroffenen Belegschaften und Betriebsräte, die zuvor stets als Bremsfaktor für sinnvolle Maßnahmen galten. Je schärfer diese Programme greifen, desto mehr verbessert sich die Standortqualität für die gesamte Branche gegenüber ausländischen Standorten und Wettbewerbern.
- Maßnahmen zur Verbesserung der deutschen Standortqualität sind allenthalben im Gange, so zur Effizienzsteigerung durch Mehrproduktion, längere Arbeitszeiten bei gleichem Einkommen, absolute Lohnkostenabsenkung etc. Die Einsicht gerade der Betroffenen wächst ringsum, durch eigene Beiträge die eigenen Arbeitsplätze abzusichern. Hinzu kommt die ohnehin hohe Qualifikation der deutschen Arbeitnehmer, die sich im internationalen Wettbewerb durchaus sehen lassen kann.
- Deutschland verfügt in Umfang und Tiefe über eine historisch gewachsene und vor allem wissenschaftlich fundierte und abgesicherte Cluster-Qualität, die sich in dieser Form in wenigen Jahrzehnten in Niedriglohnländern kaum darstellen lässt. Fraunhofer-Gesellschaft, Max-Planck-Institute, universitäre Einrichtungen, wie z.B. das Ika an der RWTH Aachen oder die TU München, um nur einige wenige Institutionen zu nennen, bilden einen technologischen Nährboden, dessen bloße Existenz und Leistungsfähigkeit die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Automobilindustrie hochhält. Die Automobilindustrie war, ist und bleibt auch in Zukunft eine Hightechindustrie. Damit ist eine fundamentale Abwanderung der Automobilindustrie vom Standort Deutschland nahe-

zu auszuschließen. Ob allerdings China oder Indien in 20 bis 30 Jahren nicht über eine ähnliche wissenschafts-technologische Infrastruktur verfügen wie Deutschland heute, ist schwer vorhersehbar. Möglich ist alles.

## 6.5 Zusammenfassung

Auch wenn die Wahrheit schmerzhaft ist: Die deutsche Automobilindustrie hat am Standort Deutschland ihren Zenit überschritten. Sie bleibt zwar noch auf absehbare Zukunft Paradepony der deutschen Wirtschaft, *der Wachstumsmotor hat aber bereits deutlich an Drehzahl verloren*.

Bislang waren es vor allem die deutschen Automobilzulieferer, die als Vorreiter der Globalisierung unter allen deutschen Unternehmen bereits seit Jahrzehnten den Prozess der Internationalisierung von Fertigung und Beschäftigung angeführt haben und in diesem Punkt am weitesten fortgeschritten sind. In absehbarer Zeit wird weit über die Hälfte der deutschen Zulieferer mit eigenen Produktionsstätten in Osteuropa und China vertreten sein, manche sogar mit einer völligen Standortverlagerung. Die Ursachen hierfür wurden in den vorangegangenen Kapiteln ausführlich erläutert.

Wie es scheint, haben die Zulieferer ihre Möglichkeiten als *Kostenpuffer der OEMs am Standort Deutschland* inzwischen schon sehr stark ausgereizt. Der Zwang zur kosteninduzierten Standortjustierung erreicht nunmehr die OEMs selbst, in Westeuropa wie in Deutschland. Die Maßnahmen bei allen deutschen Herstellern zum Kapazitätsabbau, -umbau und zunehmend auch -neuaufbau im kostengünstigen Ausland sind ein unübersehbares Signal. Die jüngsten Ankündigungen einer ganzen Reihe von Herstellern zum Bau neuer Automobilfabriken in Russland belegen das überdeutlich.

Marktbereinigungen sind unvermeidlich und es hat sie immer schon gegeben. Und in ihrem Gefolge auch *Standortbereinigungen*. Schmerzhafte Kapazitätsanpassungen durch Werkstilllegungen, Belegschaftsabbau sowie Restrukturierungsmaßnahmen der gesamten Wertschöpfungskette sind in der deutschen Automobilindustrie bereits eingeleitet oder stehen nach unseren Kenntnissen noch bevor.

All dies wird den Automobilstandort Deutschland ebenso wie Westeuropa in der Beschäftigung zwar quantitativ schwächen, aber qualitativ stärken, nämlich durch Konzentration auf eine höhere Wertschöpfung. Eine nachhaltige existenzielle Gefährdung der Automobilindustrie ist also nach dem hier unterlegten Prognose-Szenario exogen nicht vorgezeichnet.



Wobei allerdings der am Horizont heraufziehende Weltmarktzutritt einer eigenständigen chinesischen Automobilindustrie eine große Unbekannte im Prognosespiel darstellt. Nimmt man diese Konkurrenz auch nur halbwegs ernst, spricht nichts dafür, dass es besser, wohl aber viel dass es schlechter kommen kann. Also keine Entwarnung!

# Anhang

**Tabelle 27.** Top-100 Automobilzulieferer

Rang	Unternehmen	Automotive Um-sätze 2003/2004 in Millionen USD <sup>1</sup>	Rang	Unternehmen	Automotive Um- sätze2003/2004 in Millionen USD
1	Robert Bosch	31.400	51	Pioneer	2.757
2	Delphi	28.700	52	Alps Automotive	2.640
3	Denso	23.172	53	Koyo	2.629
4	Johnson Controls	20.500	54	Saint-Gobain	2.555
5	Bridgestone	18.280	55	Tokai Rika	2.554
6	Michelin	17.347	56	Toyoda Gosei	2.551
7	Visteon	17.097	57	Karmann	2.500
8	Lear	15.746	58	Cummins	2.455
9	Magna	15.345	59	Dura Automotive Systems	2.381
10	Aisin Seiki	14.501	60	Pilkington	2.260
11	Goodyear	13.362	61	Brose	2.195
12	Continental	12.426	62	Getrag	2.182
13	ThyssenKrupp	12.359	63	Rheinmetall	2.148
14	Siemens (VDO + Osram)	11.815	64	AsahiGlass	2.142
15	Faurecia	11.540	65	NTN	2.029
16	TRW Automotive	11.308	66	Showa	2.042
17	Valeo	10.527	67	TI Automotive	2.023
18	ZF Group	8.346	68	Hayes Lemmerz	2.015
19	Dana	7.918	69	Hutchinson	1.879
20	ArvinMeritor	7.788	70	Freudenberg	1.824
21	Yazaki	6.375	71	Key Automotive	1.700
22	DuPont	6.087	72	Draxlmaier	1.653
23	Federal Mogul	5.546	73	SKF Automotive	1.624
24	Autoliv	5.301	74	Illinois Tool Works	1.606
25	Matsushita Electric	5.016	75	PlasticOmmum (Inergy)	1.577
26	Motorola	4.870	76	Stanley Electric Group	1.567
27	Calsonic Kansei	4.771	77	Webasto	1.549
28	GKN	4.706	78	3M Automotive	1.538
29	BASF	4.564	79	Degussa	1.508
30	Schaeffler	4.389	80	Metaldyne	1.465
31	PPG Industries	4.290	81	Eberspächer	1.456
32	Collins&i Aikman	3.984	82	NewVenture Gear	1.448
33	Mitsubishi Electric	3.774	83	Tachi-S	1.427
34	Hitachi	3.773	84	Rieter	1.395
35	Tenneco Automotive	3.766	85	Flex-N-Gate	1.350
36	Mahle	3.701	86	Tomkins	1.275
37	American Axle & Manufacturing	3.683	87	Alcan	1.250
38	Magneti Marelli	3.655	88	NSK	1.220
39	Honeywell	3.650	89	Edscha	1.191
40	Hella	3.525	90	Textron	1.156
41	Cooper Tire & Rubber	3.514	91	Kostal	1.142
42	Pirelli	3.386	92	Dow	1.127
43	Takata	3.241	93	Trelleborg	1.113
44	Behr	3.153	94	Schefenacker	1.093
45	Benteler	3.111	95	Mann + Hummel	1.042
46	BorgWarner	3.069	96	Meridian Automotive	1.025
47	Eaton	2.962	97	Oxford Automotive	1.000
48	Bayer	2.820	98	Mitsui Mining & Smelting (Gecom)	991
49	Tower Automotive	2.816	99	F.Tech	989
50	Alcoa	2.800	100	Teksid Aluminum	967

Quellen: Unternehmensangaben, Geschäftsberichte, AP Recherchen,<sup>1</sup> Umsätze für Geschäftsjahr 2003 oder 2003/2004, Automobil-Produktion (Februar 2005).

## Anhang 2

**Tabelle 28.** Automobilhersteller im internationalen Vergleich

Konzern	Land	Umsatz <sup>2)</sup>	Rendite <sup>3)</sup>	Markterwar-Rang (nach tung <sup>4)</sup>	Umsatz)
General Motors	USA	185.524,0	5,52	8,15	1
Ford	USA	164.196,0	2,75	5,50	2
Toyota	JPN	151.013,8	7,54	3,46	3
DaimlerChrysler	DEU	147.531,2	1,39	3,72	4
Volkswagen	DEU	92.486,5	2,07	0,68	5
Honda	JPN	74.445,7	8,92	3,27	6
Nissan	JPN	64.419,1	14,50	4,42	7
Peugeot	FRA	63.501,5	4,97	0,36	8
Fiat	ITA	54.315,5	-1,97	3,32	9
BMW	DEU	47.866,9	5,39	4,25	10
Renault	FRA	42.618,8	1,18	-4,81	11
Hyundai	KOR	38.297,9	9,16	7,62	12
Mitsubishi	JPN	35.431,4	5,77	1,27	13
Mazda	JPN	26.596,1	-1,88	3,68	14
Suzuki	JPN	20.055,5	5,88	2,93	15
Fuji Heavy Industries	JPN	13.128,3	3,52	2,40	16
Kia	KOR	13.049,9	8,42	7,00	17
Isuzu	JPN	13.045,2	-0,47	4,69	18
Yamaha	JPN	9.305,2	5,88	2,92	19
Daihatsu	JPN	9.062,1	-0,36	2,69	20
Porsche	DEU	6.728,3	14,68	10,97	21
Harley-Davidson	USA	4.624,3	20,10	11,89	22
Astra International	IDN	3.267,8	10,08	10,71	23
Tata Motors	IND	3.001,6	10,25	10,47	24
Proton	MYS	2.438,9	15,59	-0,89	25
China Motor	TWN	2.365,7	14,87	8,94	26
Chongqing Changan	CHN	1.695,6	19,47	6,45	27
Maruti Udyog	IND	1.594,5	2,33	9,58	28
Thor	USA	1.571,4	23,68	11,73	29
Yulon	TWN	1.406,5	4,41	8,38	30

Brilliance China Automotive	HKG	1.221,5	11,65	6,29	31
Hero Honda	IND	1.121,5	35,72	18,37	32
Mahindra & Mahindra	IND	1.104,9	5,73	9,98	33
Faw Car	CHN	1.082,0	7,25	8,40	34
Bajaj Auto	IND	922,9	9,18	8,87	35
Winnebago Industries	USA	845,2	13,85	12,23	36
Denway Motors	HKG	196,8	31,56	13,03	37
FFP	FRA	6,7	-2,21	NA	38

Quelle: Manager Magazin (2004-23-07); Datenbasis: nur börsennotierte Unternehmen, Umsatz und Rendite: Stand 2003; 2) Umsatz 2003 in Millionen US-Dollar; 3) aktueller Cash Flow Return on Investment (CFROI); 4) Fünf-Jahres-Prognose für den CFROI auf Basis aktueller Aktienkurse.

## Anhang 3

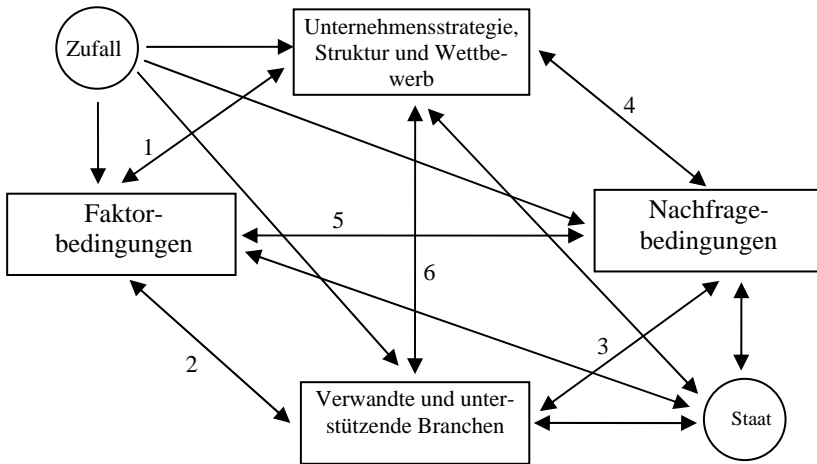
**Tabelle 29.** Globale Produktion 2004 und 2009 nach Herstellern

Design Parent	2004	2009	CTG <sup>1)</sup>
General Motors	8.894.678	9.102.367	1,96%
Ford	7.682.638	8.056.006	3,51%
Toyota	7.596.181	9.561.181	18,50%
Renault/Nissan	5.756.286	6.888.894	10,66%
Volkswagen	5.172.769	6.411.397	11,66%
DaimlerChrysler	4.108.749	4.592.489	4,55%
PSA	3.509.105	3.894.586	3,63%
Honda	3.152.970	4.192.852	9,79%
Hyundai	3.050.715	4.916.968	17,57%
Suzuki	2.534.195	2.988.799	4,28%
Mitsubishi	1.808.397	1.770.574	-0,36%
Fiat	1.744.656	2.667.662	8,69%
BMW	1.232.730	1.485.666	2,38%
AO AvtoVAZ	852.845	787.923	-0,61%
<b>Summe (Differenz)</b>	<b>59.312.687</b>	<b>69.935.868</b>	<b>(10.623.181)</b>

Quelle: Automobilproduktion; <sup>1)</sup>CTG = Contribution to Growth; laut CSM-Definition „Anteil am Gesamtwachstum der Produktionsleistung der weltweiten Automobilindustrie von 2004 bis 2009.“

## Anhang 4a

Abb. 85. Diamant-Ansatz nach Porter



(1) Inlandswettbewerb bewirkt, dass Unternehmen selbst in die Faktorbildung investieren und Beziehungen zu Instituten unterhalten, um nicht zurückzubleiben. Arbeiter machen eher eine branchenspezifische Ausbildung, wenn mehrere Arbeitgeber vorhanden sind. Menschen aus faktorbildenden Institutionen, wie Universitäten und Laboratorien, gründen oft selbst Unternehmen.

(2) Verwandte und unterstützende Branchen benötigen teilweise dieselben allgemeinen Produktionsfaktoren, Kenntnisse und Infrastrukturen und investieren in die Faktorbildung. Qualifikationen, Fachwissen und Technologie, die in einer Branche entstehen, nützen auch verwandten und unterstützenden Branchen.

(3) International tätige Zulieferer und verwandte Branchen lenken die globale Nachfrage auf die Branche. Größe und Wachstum der Inlandsnachfrage können die Breite und Spezialisierung unterstützender Branchen steigern.

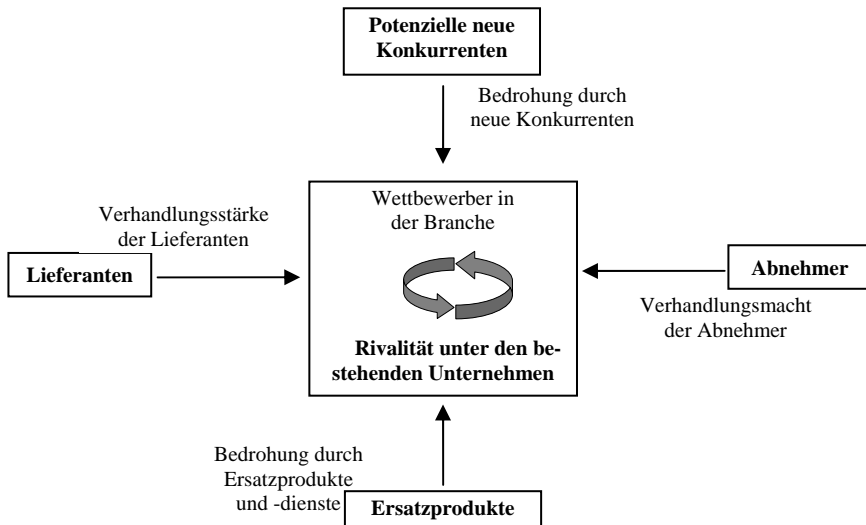
(4) Mehrere offensive Konkurrenten machen die Käufer wählerischer und anspruchsvoller. Konkurrierende Unternehmen investieren in den Absatz und weiten die Nachfrage aus. Die Sättigung erfolgt früher, was zu Innovationen und Internationalisierungsversuchen führt. Eine Branche, in der die Nachfrage hoch ist, zieht viele Unternehmer an und der Wettbewerb steigt.

(5) Eine unverhältnismäßig starke Nachfrage bewirkt soziale und private Investitionen zur Faktorbildung. Zudem ist der Staat eher bereit, die Faktorbildung zu unterstützen. Weltweit führende Ausbildungszentren ziehen ausländische Studenten an, und die Nachfrage steigt.

(6) International erfolgreiche Firmen lenken die globale Nachfrage auf die Zulieferer. Unternehmen gründen eigene Zulieferfirmen. Umgekehrt steigen Zulieferer oft auch in die nachgelagerten Branchen ein. Sie bringen Informationen, Kenntnisse und neue Ideen ein. Verwandte Branchen diversifizieren mit zunehmender Sättigung der Grundbranche und steigen in die Branche ein.

## Anhang 4b

Abb. 86. 5-Forces-Modell nach Porter



# Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1.</b>	Entwicklung der Pkw-Neuzulassungen in der Triade .....	13
<b>Abb. 2.</b>	Entwicklung der Pkw-Neuzulassungen in Deutschland .....	14
<b>Abb. 3.</b>	Deutsche Pkw-Exporte .....	15
<b>Abb. 4.</b>	Pkw-Neuzulassungen in Westeuropa .....	17
<b>Abb. 5.</b>	Entwicklung der Marktanteile in Westeuropa .....	18
<b>Abb. 6.</b>	Pkw-Neuzulassungen japanischer Hersteller in Westeuropa.....	19
<b>Abb. 7.</b>	Marktanteile der japanischen OEMs in Westeuropa .....	20
<b>Abb. 8.</b>	"Ungeplante" Überkapazitäten 2009 (schematische Darstellung) .....	21
<b>Abb. 9.</b>	Gesamte Produktion und Kapazitäten bis 2011 .....	23
<b>Abb. 10.</b>	Entwicklung der Kapazitätsauslastung in Westeuropa 2001- 2010 .....	25
<b>Abb. 11.</b>	Regionale Struktur der Überkapazitäten in 2005.....	26
<b>Abb. 12.</b>	Mehr Segmente und Nischen.....	29
<b>Abb. 13.</b>	Nettoumsatzrendite der größten Automobilkonzerne, in % .....	37
<b>Abb. 14.</b>	Trendentwicklungen der Nettoumsatzrendite, in % .....	38
<b>Abb. 15.</b>	Kostenstruktur der Gesamtwertschöpfung in der Automobilindustrie .....	45
<b>Abb. 16.</b>	Arbeitskosten im Produzierenden Gewerbe Westdeutschlands, in Euro je Arbeitnehmer und Jahr .....	46
<b>Abb. 17.</b>	Lohnkosten in der Automobilindustrie im internationalen Vergleich (Euro/Std.).....	48
<b>Abb. 18.</b>	Lohnkosten in der Industrieproduktion im internationalen Vergleich, (Euro/Std.).....	50
<b>Abb. 19.</b>	Personalzusatzkosten im internationalen Vergleich, in % des Direktentgelts .....	51
<b>Abb. 20.</b>	Lohnstückkosten international im Jahr 2004, Deutschland = 100 .....	54

<b>Abb. 21.</b> Entwicklung der effektiven Jahresarbeitszeit in Deutschland und USA .....	58
<b>Abb. 22.</b> Deutsche Direktinvestitionen in Osteuropa .....	59
<b>Abb. 23.</b> Pkw-Bestand je 1.000 Einwohner (2004) .....	61
<b>Abb. 24.</b> Produktionsstandorte in Osteuropa .....	62
<b>Abb. 25.</b> Arbeitskostenindex der EU-Beitrittsländer relativ zu EU-15, 2004 .....	63
<b>Abb. 26.</b> Arbeitsbevölkerung in den ACC-Staaten, 2004 .....	65
<b>Abb. 27.</b> Toyota Pkw-Produktion in Europa .....	73
<b>Abb. 28.</b> Konzentration der Automobil-Hersteller 1970-2015 .....	77
<b>Abb. 29.</b> Einführungsgeschwindigkeit von Innovationen .....	80
<b>Abb. 30.</b> Produktivitätszange .....	82
<b>Abb. 31.</b> Operative Marge zur Kapazitätsauslastung europäischer Hersteller 2000-2006 (Prognose nach WestLB) .....	84
<b>Abb. 32.</b> Kapazitätsauslastung der größten Automobilkonzerne 2005, in % .....	86
<b>Abb. 33.</b> Umsatz- und Gewinn-Anteile im Lebenszyklus eines Automobils .....	88
<b>Abb. 34.</b> Regionale Nachfragestruktur 2005 .....	89
<b>Abb. 35.</b> Wachstum des verfügbaren Realeinkommens .....	92
<b>Abb. 36.</b> Szenarien der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland, Mio. Einwohner .....	92
<b>Abb. 37.</b> Pkw-Dichten nach Weltregionen .....	93
<b>Abb. 38.</b> Prognose der Neuzulassungen in der Triade bis 2015, in Mio. ....	94
<b>Abb. 39.</b> Pkw-Neuzulassungen in Deutschland nach Bestandszugang und Ersatzbedarf .....	94
<b>Abb. 40.</b> Beitrag der BRIC-Staaten zum globalen Wachstum, in % .....	96
<b>Abb. 41.</b> BIP-Prognose. Wachstumsraten in der Triade und in den BRIC-Ländern .....	97
<b>Abb. 42.</b> Regionale Verteilung des Welt-BIP .....	98
<b>Abb. 43.</b> Pkw-Produktion in BRIC-Staaten .....	101
<b>Abb. 44.</b> Regionale Entwicklung der Pkw-Produktion, in Mio. Stück ...	102
<b>Abb. 45.</b> Produktionsentwicklung Asien .....	105
<b>Abb. 46.</b> In China produzierte Modelle .....	106



<b>Abb. 47.</b> Pkw-Nachfrage und Produktionskapazität in China.....	107
<b>Abb. 48.</b> Markenprägende und Nicht-Markenprägende Module am Beispiel von BMW .....	109
<b>Abb. 49.</b> Entwicklung der Modellpalette bei Mercedes-Benz.....	110
<b>Abb. 50.</b> Mehrpreisbereitschaft für neue Technologien je Fahrzeugklasse (Index).....	113
<b>Abb. 51.</b> Ausstattungsgrad bei Pkw-Neuwagen in Deutschland .....	113
<b>Abb. 52.</b> Japanische Produktion in Europa und Exporte nach Europa....	116
<b>Abb. 53.</b> Europäische Teile für japanische OEMs .....	117
<b>Abb. 54.</b> Kunden- und Fahrzeugbezogene Downstream-Services .....	124
<b>Abb. 55.</b> Konzentration auf Marken- und Kundenmanagement .....	126
<b>Abb. 56.</b> Wertschöpfung/Wertschöpfungsanteil Automobilhersteller ....	127
<b>Abb. 57.</b> Wachstumsraten von Ölproduktion und Reserven (1983 = 100).....	132
<b>Abb. 58.</b> Entwicklung des Ölpreises .....	133
<b>Abb. 59.</b> Zusammensetzung des Benzinpreises (Eurosuper) in Deutschland .....	134
<b>Abb. 60.</b> Konzentration der Automobilhersteller 1960-2015.....	140
<b>Abb. 61.</b> Modellschema der Berechnung von „IWK-Survival-Index“ ...	146
<b>Abb. 62.</b> Zulieferpyramide .....	168
<b>Abb. 63.</b> Anzahl Unternehmen der Automobilindustrie.....	173
<b>Abb. 64.</b> Abnehmende Vorab-Finanzierung für F&E .....	177
<b>Abb. 65.</b> Innovationsstrategie.....	181
<b>Abb. 66.</b> Hohe Bedeutung von Innovationen im Fahrzeugbau .....	182
<b>Abb. 67.</b> Kostenoptimierungsstrategie .....	185
<b>Abb. 68.</b> Umsatzanteile mit Marktneuheiten und Kostenreduktion im Fahrzeugbau .....	186
<b>Abb. 69.</b> Effekte von Prozessinnovationen im Fahrzeugbau (2004).....	187
<b>Abb. 70.</b> Rentabilitätsgrenze für Produktionsverlagerungen.....	189
<b>Abb. 71.</b> Unterschiedlicher Verlagerungsdruck in der Zulieferbranche .	191
<b>Abb. 72.</b> Content-Strategie.....	193
<b>Abb. 73.</b> Volumenstrategie.....	195
<b>Abb. 74.</b> Renditen der Zulieferer nach Größenklassen .....	196
<b>Abb. 75.</b> Zunahme der Entwicklungskooperationen .....	200

<b>Abb. 76.</b> Investitionsquoten in der Automobilzulieferindustrie 2001-2003 in Relation zum Umsatz .....	205
<b>Abb. 77.</b> Marktanteile bei Bremssystemen, weltweit .....	208
<b>Abb. 78.</b> Regionale Verteilung der Marktanteile für Bremssysteme .....	208
<b>Abb. 79.</b> Attraktivität der Standorte .....	216
<b>Abb. 80.</b> Erwartungen der Automobilindustrie bezüglich des Aufbaus neuer Produktionskapazitäten .....	218
<b>Abb. 81.</b> Ergänzung oder Verdrängung .....	220
<b>Abb. 82.</b> Zukünftige Kompetenzen in Westeuropa .....	222
<b>Abb. 83.</b> Beschäftigte in der deutschen Automobilindustrie .....	226
<b>Abb. 84.</b> Bewertung der Standorte Osteuropa/China .....	241
<b>Abb. 85.</b> Diamant-Ansatz nach Porter .....	250
<b>Abb. 86.</b> 5-Forces-Modell nach Porter .....	251

# Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1.</b>	Fertigstellung, Produktionskapazitäten und Kapazitätsauslastung der größten Automobilkonzerne in 2005 .....	22
<b>Tabelle 2.</b>	Nettoumsatzrendite der größten Automobilkonzerne, in % ...	36
<b>Tabelle 3.</b>	Lohnkosten in der Automobilindustrie im internationalen Vergleich (Euro/Std.) .....	47
<b>Tabelle 4.</b>	Arbeitskräfte und Arbeitskosten in den neuen Beitrittsländern, 2003 .....	48
<b>Tabelle 5.</b>	Arbeitskosten im Verarbeitenden Gewerbe im Jahr 2002.....	49
<b>Tabelle 6.</b>	Arbeitskosten im Straßenfahrzeugbau (je Arbeitsstunde).....	49
<b>Tabelle 7.</b>	Tariflicher Mindest- und Höchsturlaub in der westeuropäischen Metall- und Elektro-Industrie, in Tagen ...	56
<b>Tabelle 8.</b>	Theoretische Soll-Jahresarbeitszeit <sup>1)</sup> in der Metall- und Elektro-Industrie, in Stunden .....	57
<b>Tabelle 9.</b>	Bildungsabschluss in den EU-Beitrittsländern.....	64
<b>Tabelle 10.</b>	Japanische R&D-Center in Europa (Stand 2006).....	70
<b>Tabelle 11.</b>	Top 10 in der Marken – und Qualitätsbewertung.....	72
<b>Tabelle 12.</b>	Durchschnittliche Veränderung der Neuzulassungen in der Triade, p.a. ....	90
<b>Tabelle 13.</b>	Wachstum ausgewählter Länder, BIP in Mrd. US\$ .....	98
<b>Tabelle 14.</b>	Korruptionsniveau .....	99
<b>Tabelle 15.</b>	Produktionsstandorte in EU-Beitrittsländern .....	103
<b>Tabelle 16.</b>	Erweiterung der Produktionskapazitäten in Europa, in Tsd. Stück.....	104
<b>Tabelle 17.</b>	Anteil der einzelnen Fahrzeugsegmente am Pkw-Gesamtmarkt in Deutschland, in % .....	108
<b>Tabelle 18.</b>	Produktionsstandorte der japanischen Hersteller in Europa (2004).....	118
<b>Tabelle 19.</b>	Weltweite Erdölreserven nach Regionen, 2004 .....	131
<b>Tabelle 20.</b>	Wechselkurse US\$/Euro, Ende der Periode .....	144

<b>Tabelle 21.</b> Ergebnisse in der Kategorie Unternehmensgröße und Wachstum.....	148
<b>Tabelle 22.</b> Ergebnisse in der Kategorie Stabilität i.w.S.....	152
<b>Tabelle 23.</b> Ergebnisse in der Kategorie Zukunftsabsicherung.....	155
<b>Tabelle 24.</b> Ergebnisse in der Kategorie Wettbewerbsfähigkeit .....	158
<b>Tabelle 25.</b> Ergebnisse in der Kategorie subjektive Bewertung der Unternehmensstrategie .....	160
<b>Tabelle 26.</b> Gesamtüberblick IWK-Survival-Index .....	161
<b>Tabelle 27.</b> Top-100 Automobilzulieferer .....	247
<b>Tabelle 28.</b> Automobilhersteller im internationalen Vergleich.....	248
<b>Tabelle 29.</b> Globale Produktion 2004 und 2009 nach Herstellern .....	249

# Abkürzungsverzeichnis

ABS	Antiblockiersystem
ACC	Associate candidate Countries
ACEA	Association des Constructeurs Automobiles Européens
ASEAN	Association of South East Asian Nations
BAIKA	Bayerische Innovations- und Kooperationsinitiative für die Automobilzulieferindustrie
BCG	Boston Consulting Group
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BRIC	Staaten Brasilien, Russland, Indien und China
CAR	Center Automobil Research
CBU	Customer Business Unit (Montage)
CES	Current Economic Situation
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CKD	Completely Knocked Down (Montage)
EBIT	Earnings before Interests and Tax
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
ESP	Elektronisches Stabilitätsprogramm
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FAST	Future Automotive Industry Structure
FERI	Finance and Economic Research International
FIZ	Forschungs- und Ingenieurszentrum
FTD	Financial Times Deutschland
FuE	Forschung und Entwicklung
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
IKA	Institut für Kraftfahrwesen der RWTH Aachen
IKB	Deutsche Industriebank
IWK	Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation
iwd	Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln
ISI	IWK Survival Index
IT	Informationstechnologie
JAMA	Japan Automobile Manufacturers Association

KBA	Kraftfahrt-Bundesamt
LMU	Ludwig-Maximilians-Universität München
MOE	Mittel und Osteuropa
NAFTA	North American Free Trade Area
NIC	Newly Industrialized Countries
OICA	Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
OEM	Original Equipment Manufacturer
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries
PSA	Peugeot-Citroën-Gruppe
PWC	PricewaterhouseCoopers
R & D	Research and Development
ROCE	Return on Capital employed
RWTH	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen
S&P	Standard and Poor's
SAIC	Shanghai Automotive Industry Corporation
SUV	Sport Utility Vehicle
SZ	Süddeutsche Zeitung
TOT	Terms of Trade, Austauschverhältnis von inländischen zu ausländischen Gütern
TPS	Toyota Production System
TU	Technische Universität
VDA	Verband der Automobilindustrie
WestLB	Westdeutsche Landesbank
WTO	World Trade Organisation
YoY	Year over year, jährliche Änderungsrate
ZEW	Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung

# Literaturverzeichnis

- ACEA (2005): *New Motor Vehicle Registrations*. URL:  
<http://www.acea.be/ASB/Download.nsf/CategorizedView-Files?OpenForm&Language=English&cat1=6>
- ADAC (2004): *Der ADAC-AutoMarxX im Dezember 2004 – Die Ergebnis – Übersicht*. URL:  
[http://www.adac.de/mitgliedschaft\\_leistungen/motorwelt/automarxx/gtamd2004/default.asp?ComponentID=101758&SourcePageID=101788%230](http://www.adac.de/mitgliedschaft_leistungen/motorwelt/automarxx/gtamd2004/default.asp?ComponentID=101758&SourcePageID=101788%230)
- ADAC (2005): *ADAC-Preis „Gelber Engel“ 2005*. In: ADACmotorwelt, Heft 2/05, Februar 2005, S. 12-23.
- ARD (2004-10-28): *Autohersteller in der Kostenfalle*. URL:  
[http://boerse.ard.de/druck.jsp?key=dokument\\_69384](http://boerse.ard.de/druck.jsp?key=dokument_69384)
- AUDI (2004): *Auto & Konjunktur*. Materialien zum Vortrag des Oestricher Kreises vom 21 bis 22. Oktober 2004 in Budapest.
- Automobil-Produktion (2004a): *News – Toyota stärkt FuE in Europa*. in Automobil-Produktion, Ausgabe 4, April 2004
- Automobil-Produktion (2004b): *Osteuropäisches Roulette*. in Automobil-Produktion, Ausgabe 6, Juni 2004
- Automobil-Produktion (2005): *Im Fokus: DaimlerChrysler*. In: Automobil-Produktion, Ausgabe 2, Februar 2005
- Automobilwoche (2005-01-17): *Große Herausforderung“ BMW-Finanzvorstand zu den diesjährigen Chancen und Risiken*. In: Automobilwoche Nr. 1/2 17.01.05, S. 13.
- Automobilwoche edition (2004a): *Die Grenzen der Nischen – Nischen ohne Grenzen?* In: Automobilwoche edition, November 2004, S. 74.
- Automobilwoche edition (2004b): *Es lebe die Nische. Markt Segmentanalyse*. In: Automobilwoche edition, November 2004, S. 8-10.
- BAIKA (2003): *Technologietrends in der Automobilindustrie und ihre Auswirkungen auf die Zulieferindustrie*. Überblickspräsentation auf Einladung der „Regionalmanagement Wirtschaftsregion Bamberg-Forchheim GmbH am 29. Oktober 2003, Schlüsselfeld.

- Bayern Innovativ (2002): *Technologie-Trends in der Automobilindustrie*. Bayern Innovativ Gesellschaft für Innovation und Wissenstransfer, Nürnberg.
- BCG (2004): *Produktionsstandort Deutschland – quo vadis? Fertigungsverlagerungen – warum es sie gibt, wie sie sich entwickeln werden und was wir dagegen tun können*. The Boston Consulting Group, München.
- Becker H. (2001): *Logistik – Ein Überblick*, URL: [http://home.t-online.de/home/becker2/log2\\_1\\_1.htm](http://home.t-online.de/home/becker2/log2_1_1.htm)
- Becker H. (2006): Phänomen Toyota – Erfolgsfaktor Ethik. (2002): Berlin et al. : Springer Verlag.
- Das Rating-Verfahren nach Basel II und seine Auswirkungen auf die Unternehmen des Automobilhandels*. BMW Financial Services, München.
- Borchert J. E. / Goos Ph. / Hagenhoff S. (2004): *Innovationsnetzwerke als Quelle von Wettbewerbsvorteilen*. In: Arbeitsbericht Nr. 11/2004, Institut für Wirtschaftsinformatik, Georg-August-Universität Göttingen
- Büschgen, H. / Everling O. (1996): *Handbuch Rating*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Cell Consulting (2004): EU-Osterweiterung bietet Potenziale für Automobilindustrie. In: Excellence Ausgabe II, 2004, Frankfurt am Main
- DEKA-Bank (2004): *Emerging Markets: Das Wachstum in den BRIC-Länder ist kein Selbstläufer*. In: Konjunktur, Zinsen, Währungen, Nr. 3, September 2004, S. 8-13.
- Delphi (2005): *Warum deutsche Zulieferer den Zug nach Osteuropa nicht Verpassen sollten – und wo die Fallstricke liegen*, Präsentation von Volker Barth, Vizepräsident Delphi und Präsident Delphi Europa, Deutscher Automobil Industrie Gipfel 2005, 14-15. März 2005, Stuttgart
- DET-News (2003-09-16.): *Japanese Automakers eye Europe's young drivers*. URL: <http://www.detnews.com/2003/autosinsider/0309/17/autos-273010.htm>
- Deutsche Bank Research (2004-06-16): *Automobilmarkt Osteuropa: Produktionsstandort dauerhaft wichtiger als Absatzmarkt*. In: EU-Monitor vom 16. Juni 2004 S. 11-20.
- Deutsche Bank Research (2004-08-10): *Deutschland auf dem Weg zu längeren Arbeitszeiten*. In: Aktuelle Themen vom 10. August 2004.
- Deutsche Bank Research (2004-09-17): *Japanische Autos: nachhaltiger Aufschwung erwartet*. In: Aktuelle Themen vom 17. September 2004.
- Deutsche Shell GmbH (2001): *Mehr Autos – weniger Verkehr? – Szenarien des Pkw-Bestands und der Neuzulassungen in Deutschland bis zum Jahr 2020*. Shell Pkw-Szenarien, Hamburg.



- DIHK (2003): *Produktionsverlagerung als Element der Globalisierungsstrategie von Unternehmen. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung*. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK). Mai 2003
- Dresdner Bank (2002): *Rating: Ein bewährtes Verfahren gewinnt neue Bedeutung. Die Praxis der Bonitätsbeurteilung für mittlere und große Unternehmen*. Frankfurt am Main.
- Dudenhöffer F. / Büttner C. (2002): *Automobil-Standort Deutschland. Teil I Empirische Ergebnisse*. Pressekonferenz 8.10.2002, Neue Messe, Leipzig.
- Dudenhöffer, F. (2002): *Neue Wachstums-Branche: Die Automobil-Zulieferindustrie* in: Automotive Engineering Partners, Heft 2/2002, S. 4-11.
- Dudenhöffer, F. (2003): *Kann Deutschland vom Zulieferer-Wachstum profitieren?* In: Automotive Engineering Partners Nr. 2/2003, S. 2-6.
- DZ-Bank (2004): *Neue Tarifpolitik in der Automobilindustrie – Bremse oder Anstoß für die Konjunktur?* In: DZ-Bank Wirtschaftsbrief Nr. 75 vom 5.11.2004.
- Eigermann, J. (2001): *Quantitatives Credit-Rating unter Einbeziehung qualitativer Merkmale: Entwicklung eines Modells zur Ergänzung der Diskriminanzanalyse durch regelbasierte Einbeziehung qualitativer Merkmale*. Sternenfels: Verl. Wiss. und Praxis (= Schriftenreihe Finanzmanagement; Bd. 5).
- EIRO (2000): *Outsourcing und Arbeitsbeziehungen in der Automobilindustrie*. European industrial relations observatory on-line. URL: [www.eiro.eurofound.eu.int/2000/08/study/tn0008203s.html](http://www.eiro.eurofound.eu.int/2000/08/study/tn0008203s.html)
- Ernst&Young (2003): *Finanzierungsdilemma – Automobilzulieferer: Branche erwartet weitere Fusionswelle*. Ernst&Young AG, Eschborn/Frankfurt a. M.
- Ernst&Young (2004a): *Automobilstandort Deutschland in Gefahr?* Ernst&Young AG, Eschborn/Frankfurt a. M.
- Ernst&Young (2004b): *Automobilzulieferer: weitere Produktionsverlagerungen nach China und Osteuropa*. Ernst&Young AG, Eschborn/Frankfurt a. M.
- FAST-2015 (2004): *„Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015 – die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie“*. Studie von Mercer Management Consulting und den Fraunhofer-Instituten IPA und IML. In: VDA – Materialien zur Automobilindustrie Nr. 32.
- FAZ (2004-08-10): *Neue Runde im Rabatt-Kampf*. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10.08.2004. URL: <http://www.faz.net/s/RubEC1ACFE1EE274C81BCD3621EF555C83C/Doc~E0AF2F9C35B2B4F9DBE0D8E5C29CD7490~ATpl~Ecommon~Scontent.html>
- FAZ (2004-09-13): *Autohersteller spüren die hohen Rohstoffpreise*. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 13.09.2004.
- FERI (2002): *FERI Branchen-Rating. Branchenspezifische Kreditrisiken*. In: FERI-Online, Fragen und Antworten, 9.12.2002.

- Fraunhofer ISI (2004): *Automobilzulieferer in der Klemme. Vom Spagat zwischen strategischer Ausrichtung und Auslandsorientierung*. In: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, Nummer 32, März 2004.
- FTD (2004-12-02): Reinking, G. *Peugeot schließt Kampffpreis für neuen Kleinwagen aus*. In: Financial Times Deutschland vom 02.12.2004.
- FTD (2004-12-05): Reinking, G. *VW rückt von Hochpreisstrategie ab* In: Financial Times Deutschland vom 05.12.2004.
- FTD (2004-12-14): Ruch, M. / Reinking, G. *Autokonzerne rücken enger zusammen*. In: Financial Times Deutschland vom 14.12.2004, S. 7.
- FTD (2005-02-21): Fromm T. / Reinking, G. *Führungskrise bedroht Fiat-Sanierung*. In: Financial Times Deutschland vom 21.02.2005, S. 8.
- Gesamtmittel (2006): *Die deutsche Metall- und Elektro-Industrie in Zahlen ("Zahlenheft")*. Gesamtverband der metallindustriellen Arbeitgeberverbände e.V. (Gesamtmittel) URL:  
<http://www.gesamtmittel.de/Gesamtmittel/MEOnline.nsf/id/C35B6E9E29102400C1256BB3004E41B0>
- Handelsblatt (2004-06-29): *Preisdruck zwingt Autozulieferer in engere Kooperationen – Rigidestendenden bei den Autokonzernen gefährdet die Struktur der Branche*. In: Handelsblatt Nr. 123 vom 29.06.2004, S. 12.
- Handelsblatt (2004-09-02): *Autohersteller drosseln die Fertigung*. In: Handelsblatt vom 02.09.2004, URL:  
[http://www.handelsblatt.com/pshb/fn/rehbi/sfn/cn\\_artikel\\_drucken/strucid/PAGE\\_200012/pageid/PAGE\\_200038/docid/785564/SH/0/depot/0/index.html](http://www.handelsblatt.com/pshb/fn/rehbi/sfn/cn_artikel_drucken/strucid/PAGE_200012/pageid/PAGE_200038/docid/785564/SH/0/depot/0/index.html)
- Harbour consulting (2004): *Manufacturing Efficiency – Why is it Important?* Management briefing Traverse city, Presented by: Laurie a. Felax. August 3, 2004.
- HAWK 2015 (2003): *HAWK 2015 – Herausforderung Automobile Wertschöpfungskette*. Studie von McKinsey&Company. In: VDA – Materialien zur Automobilindustrie Nr. 30.
- Holzapfel, H. / Vahrenkamp, R. (1993): *Fertigungstiefe beeinflusst Verkehr*. In: Logistik Heute, Heft 12, S. 16-17.
- IKB (2001): *Automobilzulieferer 2000: Kräftiges Wachstum, differenzierte Ertragsentwicklung*. IKB Deutsche Industriebank, Düsseldorf.
- IKB (2003a): *Automobilindustrie – Neue Chancen, zunehmender Investitions- und Finanzierungsbedarf*, Düsseldorf (=IKB-Report – Märkte im Fokus).
- IKB (2003b): *Rating für den Mittelstand*. Dezember 2003, IKB Deutsche Industriebank, Düsseldorf (=IKB Information).
- IKB (2004): *Automobilzulieferer. Bericht zur Branche*. Dezember 2004, IKB Deutsche Industriebank, Düsseldorf (=IKB Information).

- Intra (2004): *Megatrends der Automobilindustrie. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Richtungsvorgaben des VDA-Technik Kongresses in Wolfsburg, des Automobilforums in Stuttgart und der IAA in Frankfurt*. URL: [www.intra-ub.de/docs/publikationen/downloads/Megatrends\\_der\\_Automobilindustrie.pdf](http://www.intra-ub.de/docs/publikationen/downloads/Megatrends_der_Automobilindustrie.pdf)
- iwd (2005): Standort Deutschland 2006. Ein internationaler Vergleich. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- iwd (2004a): *Automobilindustrie – Vom Netzwerk profitieren*. In: Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft, Jahrgang 30 Nr. 47, vom 18.11.2004.
- iwd (2004b): Schröder Ch. *Die industriellen Arbeitskostender EU-Beitrittskandidaten*. In: IW-Trends Nr. 1, April 2004.
- iwd (2004c): Schröder Ch. *Personalzusatzkosten in der deutschen Wirtschaft*. In: IW-Trends Nr. 2, April 2004.
- iwd (2004d): Schröder Ch. *Produktivität und Lohnstückkosten im internationalen Vergleich*. In: IW-Trends Nr. 3, April 2004.
- iwd (2004e): *Unternehmerische Rahmenbedingungen. Deutschland ohne Lorbeeren*. In: Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft, Jahrgang 30 Nr. 51 vom 16. Dezember 2004.
- IWK (1999): *Auswirkungen der globalen Marktveränderungen auf die Unternehmensgrößenstruktur in der Automobilzulieferindustrie*. In: VDA (Hrsg.), Materialien zur Automobilindustrie, Nr. 22.
- IWK (2001): *Rating als Herausforderung für Mittelstand und Banken – Basel II und seine Auswirkungen*. Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation Dr. Helmut Becker, München.
- IWK (2002): *Automobilindustrie vor der Krise? Entwicklungstrends 2015. Rentabilitätskrise der Hersteller. Zulieferer unter Anpassungsdruck*. Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation Dr. Helmut Becker, München.
- IWK (2003): *Evaluierung des weltwirtschaftlichen Strukturwandels und der sich daraus ableitbaren wirtschaftlichen Wachstumspotenziale*. Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation Dr. Helmut Becker, München.
- IWK (2004a): *Die deutsche Automobilindustrie in der erweiterten EU – Motor der Integration*. VDA: Frankfurt am Main.
- IWK (2004b): *Eroberungsstrategien japanischer Hersteller auf dem europäischen Automobilmarkt*. Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation Dr. Helmut Becker, München.
- Jama (2004a): *Common Challenges, Common Future – Japanese Automakers in an Enlarged Europe*. Japan Automobile Manufacturers Association, Inc.

- Jama (2004b): *The Motor Industry of Japan 2004*. Japan Automobile Manufacturers Association, Inc.
- KBA (2005): *Der Fahrzeugbestand am 1. Januar 2005*. In: Pressemitteilung Nr. 5 /2005.
- Kurek, R. (2004): *Erfolgsstrategien für Automobilzulieferer – Wirksames Management in einem dynamischen Umfeld*. Berlin et al.: Springer Verlag.
- Manager Magazin (2001-10-25): *EURO 500. Methode des Rankings*. URL: <http://www.manager-magazin.de/geld/euro500/0,2828,164038,00.html>
- Manager Magazin (2004-07-23): *Champions League der Konzerne*. URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,309452,00.html>
- Mercer (2003): *Studie von Mercer und Fraunhofer-Institut. Die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie*. Pressemitteilung vom 15.12.2003.
- Mercer (2004): *Automobilmarkt China 2010*. Mercer Management Consulting, München.
- Moody's (1998): *Ratingmethodologie für Industrieunternehmen*. Sonderbericht. New York et al. Juli 1998
- Moody's (2004): *Rating Methodology: Global Auto Industry*. New York et al. September 2004
- MWV (2005): *Zusammensetzung des Preises für Superbenzin*. Mineralölwirtschaftsverband e.V., URL: [http://www.mwv.de/Grafik\\_ZusammensSuper.html](http://www.mwv.de/Grafik_ZusammensSuper.html)
- OICA (2004): *World motor vehicle production by manufacturer. World ranking 2003*. URL: <http://www.oica.net/htdocs/statistics/tableaux2003/Worldranking2003.pdf>
- OPEC (2004): *OPEC Annual Statistical Bulletin 2003*. Organization of the Petroleum Exporting Countries (OPEC), Vienna, Austria.
- Porter, M (1999): *Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. Campus Verlag, Frankfurt a. M.
- Proies, L. (2004): *Globale Lage der Automobilindustrie: Zukunftschancen und Herausforderungen*. Veranstaltung „Betrieblicher Wandel in der Automobilindustrie und Konsequenzen für die Betriebsratsarbeit“ Wuppertal 17.11.2004
- PWC (2004a): *Autofacts Executive Perspectives – Quarterly Issue Analysis: Overcapacity*. PriceWaterhouseCoopers URL: <http://www.autofacts.com>
- PWC (2004b): *Gentlemen's dispute or bar room brawl? – Part one: The impact of the new block exemption regulation on carmakers*. PriceWaterhouseCoopers, URL: <http://www.pwcglobal.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/A545554B87E7DE5780256DB00059BC5B>

- PWC (2004c): *Quarterly Issue Analysis: Overcapacity*. In: AUTOFACTS. Executive Perspectives. September 2004
- PWC (2004d): *Werden sich Angebot und Nachfrage die Waage halten, wenn die Autoindustrie den Osten erobert?* Factsheet. PricewaterhouseCoopers, Automotive Center of Competence.
- Radtke, Ph. / Abele, E. / Zielke, A. (McKinsey & Company – Hrsg.) (2004): *Die smarte Revolution in der Automobilindustrie*. 1. Auflage. Frankfurt/Wien: Redline Wirtschaft bei ueberreuter.
- S&P (2004): *Industry Report Card: Global Automakers*. Standard and Poors. 06.10.2004. URL:  
[http://www2.standardandpoors.com/NASApp/cs/ContentServer?pagename=sp/sp\\_article/ArticleTemplate&c=sp\\_article&cid=109544106](http://www2.standardandpoors.com/NASApp/cs/ContentServer?pagename=sp/sp_article/ArticleTemplate&c=sp_article&cid=109544106)
- SAM (2003): *Changing Drivers – Der Einfluss von Klimaschutzstrategien auf Wettbewerb und Shareholder Value in der Automobilindustrie*. SAM & World Resources Institute (WRI), November 2003, Zürich.
- Shell (2004): *Shell Pkw-Szenarien bis 2030: Flexibilität bestimmt Motorisierung*. Shell Deutschland Oil, Hamburg.
- Spiegel (2005-01-10): Hawranek, D. *Autoindustrie: Fluch der Vielfalt*. In: Spiegel Nr. 2/2005, S. 90-92
- Spiegel (2005-02-21): *Arbeitsmarkt – Nivellierung nach unten*, In: Der Spiegel Nr. 8/2005 vom 21.02.2005, S. 82ff.
- Spiegel (2005-10-11): Hawranek, D. *Autoindustrie: „Das wird hässlich“*. In: Spiegel Nr. 42/2004, S. 88-90
- SZ (2005-01-08): *"Für zwei Jahre alle Regeln aussetzen" – SZ-Interview mit Roland Berger. Wie Deutschland bei der Aufholjagd der Volksrepublik China in der Weltwirtschaft mithalten kann*. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 22 vom 08. Januar 2005.
- SZ (2005-01-22/23): Reichle J. *Auf ein Neues. Vorschau: Die wichtigsten Autos 2005*. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 17 vom 22/23. Januar 2005, S. 17.
- SZ (2005-01-28): *Müder Start der Autoindustrie ins neue Jahr*. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 22 vom 28. Januar 2005, S. 14.
- SZ (2005-03-21): *"2010 sind wir Weltmarktführer"*. SZ-Interview mit Toyota-Manager Tokiuchi Uranishi. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 66 vom 21. März 2005, S. 27.
- Tagesspiegel (2004-11-29): *Rackerwochen in den Autohäusern*. In: Tagesspiegel vom 29.11.2004, S. 17.
- Toyota (2004): *Toyota in Europe*. Toyota Motor Europe, Brussels, Belgium.

- VDA (2001): *Erfolgsstrategien in der mittelständischen Automobilindustrie*. Materialien zur Automobilindustrie Nr. 26, Verband der Automobilindustrie (VDA), Frankfurt am Main.
- VDA (2002a): *Allgemeiner Statistischer Informationsdienst – Diskette*. Verband der Automobilindustrie (VDA), Frankfurt am Main.
- VDA (2002b): *Auto – Jahresbericht 2002*. Verband der Automobilindustrie (VDA), Frankfurt am Main.
- VDA (2002c): *Zukunft des Automobil-Standorts Deutschland*. Materialien zur Automobilindustrie Nr. 27, Verband der Automobilindustrie (VDA), Frankfurt am Main.
- VDA (2004-01-29): *Das Autojahr 2003: Exportrekord sichert Wachstum – Das Autojahr 2004: Wende im deutschen Automarkt – Initiative für mehr Wertschöpfung in Deutschland*. In: VDA Pressedienst vom 29. Januar 2004. Frankfurt am Main.
- VDA (2004a): *Autojahresbericht 2004*. Verband der Automobilindustrie (VDA), Frankfurt am Main.
- VDA (2004b): *Die deutsche Automobilindustrie in der erweiterten EU – Motor der Integration*. Verband der Automobilindustrie (VDA), Frankfurt am Main.
- VDA (2004c): *Kräftiges Umsatzwachstum in der Zuliefererindustrie – Druck auf Margen bleibt hoch*. In: VDA-Pressedienst vom 24.11.2004, Verband der Automobilindustrie (VDA), Frankfurt am Main.
- VDA (2005): *Analysen zur Automobilkonjunktur 2004*. VDA-Jahrespressekonferenz am 27. Januar 2005. Frankfurt am Main.
- VDA (2005-01-27): *2004: Hohes Umsatzwachstum – 4.100 neue Arbeitsplätze – Plädoyer für eine „neues Geschäftsmodell Deutschland“*. In: VDA Pressedienst vom 27. Januar 2005. Frankfurt am Main.
- Volkswagen (2004): *Automobilindustrie*. Vortrag von Herrn Dr. Uwe Elsner in der VDBE- Arbeitssitzung am 2. Dezember 2004 in Bad Homburg.
- Weiss E. (2003): *Branchen-Rating. Zur Erfassung branchenzpezifischer Kreditrisiken*. In: RATINGaktuell, Nr. 2, S. 42-46.
- WestLB (2004a): Lier H. / Westin F. *AutoQ. Neither fish nor fowl*. WestLB Equity Markets, Düsseldorf. July 2004
- WestLB (2004b): Lier H. / Westin F. *Flexibility as a Competitive Edge*, WestLB Equity Markets, Düsseldorf. June 2004
- Wiehle U. et al. (2004): *Kennzahlen für Aktionäre*. Sonderauflage für die Deutsche Post AG. Wiesbaden: comertis.

World Market Research Center (2003): *Japanese Plants lead the way in WMRC European Automotive Productivity Index 2003*. Press release. URL:  
[http://www.wmrc.com/press\\_release/20030708-1.pdf](http://www.wmrc.com/press_release/20030708-1.pdf)

ZEW (2006): *Innovationsreport Fahrzeugbau – Ergebnisse der deutschen Innovationserhebung 2005*. ZEW-Branchenreport Innovationen Jahrg. 13 Nr. 1, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW), Mannheim.

## Autor



**Dr. Helmut Becker**, Dipl. Volksw. und Dipl. Kfm., leitet seit 1998 das von ihm gegründete *Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation (IWK)*. Das IWK beschäftigt sich vor allem mit unternehmensbezogenen Analysen und makroökonomischen Umfeld-Prognosen und Beratung bei der Vorbereitung und Durchführung langfristiger strategischer Unternehmensentscheidungen.

Spezialgebiet ist die Entwicklung von strategischen Markt-Frühwarnsystemen zur Kontrolle und Verbesserung der Auftragseingangs- und Absatzplanung. Im besonderen Fokus stehen Dienstleister und Unternehmen des Sekundären Sektors („old economy“), vor allem aus den Bereichen Elektrotechnik, Maschinenbau und der Automobilindustrie.

Dr. Becker ist „glühender“ Anhänger der freien und sozialen Marktwirtschaft. Die erforderlichen beruflichen Kenntnisse erwarb er sich im Laufe seiner langjährigen Laufbahn in Wissenschaft und Industrie, zunächst nach erfolgreichem dem Doppel-Studium an der Universität Saabrücken bis 1974 beim *Sachverständigenrat* („5 Weisen“). Danach trat er in die *Strategische Konzernplanung der BMW AG* ein, zunächst als Referent für Volkswirtschaft und Wirtschaftspolitik, später als Chefvolkswirt der BMW AG. Im Jahre 1997 verließ er die BMW AG nach vier Jahre Tätigkeit im Lobby-Ressort. In dieser Zeit hat er zahlreiche Funktionen auf nationales wie internationaler Ebene (ACEA, BDI, VDA; Deutsch-Chinesisches Verkehrsprojekt etc.) wahrgenommen.

Im Mai 2006 erschien von dem Autor außerdem das Buch „*Phänomen Toyota – Erfolgsfaktor Ethik*“ im Springer Verlag.



## Unter Mitarbeit von:



**Juri Dutka**, Dipl. Volksw., geboren 1977 in der Ukraine, studierte Wirtschaftswissenschaften an der Ternopoler Akademie für Volkswirtschaft (Ukraine) und an der Universität Passau. Von März 2000 bis Ende 2005 war er am IWK tätig, zunächst als wissenschaftlicher Assistent, später als Senior Analyst und IT-Spezialist. Er wechselte Anfang 2006 in die Automobilzulieferindustrie.



**Niels Straub**, Dipl. Volksw., geboren 1974 in Berlin, studierte Volkswirtschaftslehre an der LMU München. Zunächst war er nach seinem Abschluss 2002 als Senior Analyst am IWK tätig, mit Schwerpunkten im Bereich Automobil und Öffentliche Banken sowie in der makroökonomischen Länderanalyse. Wegen eines Aufbaustudiums ist er gegenwärtig als freier Mitarbeiter am IWK beschäftigt.



**Thomas Schrettle**, Dipl. Volksw., geboren 1979 in Augsburg, studierte Volkswirtschaftslehre an der Universität Augsburg. Seit Dezember 2005 ist er am IWK tätig, zunächst als Praktikant, später als Analyst mit Schwerpunkten im Bereich Automobil und Branchenanalyse.