

Der Stellenwert kleiner und mittelgroßer Unternehmen in der Automobilzulieferung in Bayern und Möglichkeiten ihrer Einbindung in eine Bayerische Innovations- und Kooperationsinitiative Automobilzulieferindustrie: eine Expertise ; Ergebnisbericht

Deiß, Manfred; Mendius, Hans Gerhard; Weimer, Stefanie

Veröffentlichungsversion / Published Version

Abschlussbericht / final report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Deiß, M., Mendius, H. G., & Weimer, S. (1998). *Der Stellenwert kleiner und mittelgroßer Unternehmen in der Automobilzulieferung in Bayern und Möglichkeiten ihrer Einbindung in eine Bayerische Innovations- und Kooperationsinitiative Automobilzulieferindustrie: eine Expertise ; Ergebnisbericht*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67591>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V.
ISF MÜNCHEN JAKOB-KLAR-STR. 9 80796 MÜNCHEN
TEL. 089/272921-0 FAX 089/272921-60 E-MAIL ISF@LRZ.UNI-MUENCHEN.DE
HTTP://HOMEPAGES.MUENCHEN.ORG/BM752233/

Manfred Deiß
Hans Gerhard Mendius
Stefanie Weimer

**Der Stellenwert kleiner und mittelgroßer Unternehmen in der Automobil-
zulieferung in Bayern und Möglichkeiten ihrer Einbindung in eine
Bayerische Innovations- und Kooperationsinitiative Automobilzulieferindustrie
- eine Expertise -**

Ergebnisbericht

München, März 1998

Inhalt

Vorwort	4
Einleitung	5
I. Vergleichende Bewertung ähnlicher Initiativen in anderen Bundesländern	11
Vorbemerkung	11
1. Vergleichender Überblick	12
1.1 Baden-Württemberg	12
1.2 Hessen	14
1.3 Niedersachsen	18
1.4 Rheinland-Pfalz	20
1.5 Nordrhein-Westfalen	22
2. Vergleichende Gegenüberstellung	23
2.1 Zielgruppenfestlegung und Erreichung der Zielgruppen	24
2.2 Kooperation und Kooperationsanbahnung	25
2.3 Regionalisierung	29
2.4 Arbeitnehmerbeteiligung	29
2.5 Transfermaßnahmen	32
II. Kleine und mittlere Automobilzulieferer: Vielfältige Problemlagen, erheblicher Handlungsbedarf und breites Interesse an einer Bayerischen Innovations- und Kooperationsinitiative	35
Vorbemerkung	35
1. Entwicklungstendenzen in der Automobilindustrie	38
2. Typische Problemlagen von KMU in der Automobilzulieferung	41
2.1 Preis- und Kostendruck	41
2.2 Schärfere Anforderungen der Systemlieferanten	43
2.3 Überwälzung von Kosten und Risiken	45
2.4 Auflastung von Entwicklungs- und Änderungsrisiken	47
2.5 Qualifikationsdefizite	48
2.6 Hoher Innovationsdruck	49
2.7 Kontaktverlust zum Endkunden	51
2.8 Mangel an Kapital und Ertragskraft	52
2.9 Druck auf Internationalisierung	53

3.	Die Bewältigungsstrategien der Zulieferer	54
3.1	Diversifikation und Kontakt zum Endfertiger	55
3.2	Ausbau der Innovationspotentiale	56
3.3	Interne Reorganisation und Modernisierung	56
3.4	Auslandsengagements	57
4.	Unternehmensübergreifende Kooperation: Eine erfolgversprechende Lösung für KMU?	58
4.1	Kooperationsskepsis versus Kooperationsbereitschaft	58
4.2	Chancen für engere Kooperationen	61
4.3	Grundvoraussetzungen für unternehmensübergreifende Kooperation	63
5.	Die Einbindung kleiner und mittlerer Zulieferer als Chance für Unternehmen und BAIKA	64
5.1	Grundproblem: Informationsmangel über andere Zulieferer	64
5.2	Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationsveranstaltungen und Kooperationsvorhaben	66
5.3	Zwischenfazit	68
5.4	Kooperationsrelevante Ansatzpunkte und Handlungsfelder	69
5.5	Spezifische Ansatzpunkte für unternehmensübergreifende Kooperation	73
5.6	Resümee: Erheblicher Handlungsbedarf und breites Interesse an BAIKA	75
III.	Verbesserung der Informationsbasis über kleine und mittlere Automobilzulieferer in Bayern zur Eröffnung von Zugangsmöglichkeiten für eine Beteiligung	77
	Vorbemerkung	77
1.	Die verwendeten Datenquellen	77
2.	Ergänzende telefonische Befragung einer Stichprobe von Unternehmen	81
	Literatur	86
	Anhang zu Kapitel III	89

Vorwort

Im Sommer 1997 wurde das ISF München vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie mit der Durchführung einer Studie unter dem Titel „Der Stellenwert kleiner und mittelgroßer Unternehmen in der Automobilzulieferung in Bayern und Möglichkeiten ihrer Einbindung in eine Bayerische Innovations- und Kooperationsinitiative Automobilzulieferindustrie“ beauftragt, nachdem das Institut bereits in vielfältiger Weise an den Vorarbeiten zu der etwa gleichzeitig gegründeten „Bayerischen Innovations- und Kooperationsinitiative für die Automobilzulieferindustrie“ beteiligt war. In der anschließenden Einführung wird darauf etwas näher eingegangen. Über die Ergebnisse der Arbeiten wird zum einen in Form einer ausführlichen Darstellung, zum anderen in Form einer thesenartigen Zusammenfassung der wichtigsten Befunde berichtet. Diese Kurzfassung kann die Lektüre des eigentlichen Berichts nicht ersetzen, soll aber dazu dienen, dem eiligen Leser rasch einen Gesamtüberblick zu ermöglichen, um dann gezielt die entsprechenden Passagen nachlesen zu können.

Das Vorhaben stellte sich mehrere Hauptaufgaben, nämlich zum einen die vergleichende Bewertung ähnlicher Initiativen anderer Bundesländer im Bereich der Automobilzulieferung (Kap. I). Den eigentlichen Schwerpunkt bildeten zum anderen die Analyse der Situation bayerischer Zulieferunternehmen zweiter und tieferer Ordnung über ausführliche Expertengespräche vor Ort sowie Recherchen bei einigen Systemlieferanten sowie Einrichtungen mit Schnittstellenfunktion (Kap. II). Die Ergebnisse dieser Schritte sind im folgenden umfassend dokumentiert. Außerdem sollten die „Zugangsmöglichkeiten“ insbesondere zu kleinen und mittleren bayerischen Automobilzulieferunternehmen dadurch verbessert werden, daß man möglichst viele dieser Unternehmen identifizierte und Strukturinformationen über sie ermittelte, um gewissermaßen „eine Datenbasis“ für eine evtl. spätere gezielte Unternehmensansprache im Rahmen der Initiative zu schaffen (Kap. III).

An dieser Stelle ist den zahlreichen Gesprächspartnern bei Unternehmen und Verbänden in Bayern, aber auch darüber hinaus, dafür zu danken, die - trotz ihrer bekannt knappen Zeit - durch ihre Bereitschaft zur Mitarbeit entscheidend dazu beigetragen haben, daß die Studie wie geplant durchgeführt werden konnte.

München, im März 1998

Manfred Deiß
Hans Gerhard Mendius
Stefanie Weimer

Einleitung

Die Diskussion über die weltweite Neustrukturierung der Automobilproduktion (Just-in-time-Lieferung und Fertigung, datentechnische Vernetzung, Reduktion der Entwicklungs- und Fertigungstiefe, Null-Fehler-Produktion und unternehmensübergreifende Produktionsnetze sind vielverwendete Begriffe) setzte in der Fachwelt bereits im Laufe der 80er Jahre ein und führte u.a. auch zu einer Reihe entsprechender Studien in der Bundesrepublik.¹ Mit dem Erscheinen des Buches über „Die zweite Revolution in der Autoindustrie“ (Womack u.a. 1991) erfaßte die Auseinandersetzung mit dem Konzept der „Schlanken Produktion“ die maßgeblichen Akteure (Unternehmensleitungen und Arbeitnehmervertretungen in der Automobil- und der Automobilzulieferindustrie, einschlägige Verbände, Politik und Wissenschaft) in einer bis dahin kaum für möglich gehaltenen Breite und Intensität (vgl. Mendius 1992). Der in Deutschland durch den Vereinigungsboom zwar erst verspätet, dann aber sehr gravierend sich auswirkende Absatzeinbruch mit stark rückläufigen Produktions- und Zulassungszahlen ab 1992 tat ein übri-

Reagiert wurde auf die veränderte Situation mit verstärkten Bemühungen, die Wettbewerbsposition der deutschen Automobilwirtschaft zu verbessern. In der Folge wurden durch die Neugründung von einigen wenigen - vor allem in den neuen Bundesländern angesiedelten - Produktionsstandorten (einschließlich einiger Zulieferunternehmen im direkten Umfeld), die bereits der neuen Konzeption entsprechend ausgelegt wurden (vgl. dazu z.B. Döhl u.a. 1995), vor allem aber auch in den „alten“ Hersteller- und Zulieferbetrieben, ausgeprägte Produktivitätssteigerungen erzielt. Daraus wiederum resultierten die Ausdünnung von Belegschaften, die Schließung von Betriebsteilen und ganzen Unternehmen. Zugleich erfolgte die Verlagerung von Fertigungsschritten ins Ausland (vor allem nach Mittelost- und Osteuropa), wodurch diese Trends noch verstärkt wurden. Von der zuletztgenannten Entwicklung war Bayern aufgrund seiner geographischen Nähe zu Staaten wie Tschechien oder Ungarn besonders betroffen. Als Konsequenz ergab sich erheblich verringerter Personalbedarf, dessen Folgen für die Belegschaften nur in einigen Fällen durch beschäftigungssichernde Vereinbarungen aufgefangen werden konnten, ansonsten aber unmittelbar auf den Arbeitsmarkt durchschlugen.

Es liegt auf der Hand, daß diese Umbrüche mit zahlreichen Herausforderungen für die Unternehmen der Automobilwirtschaft und ihre Beschäftigten, aber auch für die Politik verbunden sind. Nun hat sich Bayern bislang auch im Bereich der Automobilwirtschaft

¹ Einen Überblick über den damaligen Stand der Debatte liefern z.B. die Sammelbände Altmann, Sauer 1989; Mendius, Wendeling-Schröder 1991; Deiß, Döhl 1992.

wegen seiner innovativen Unternehmen, seiner qualifizierten Arbeitnehmer und seiner günstigen infrastrukturellen Voraussetzungen bei der Bewältigung wirtschaftlicher und sozialer Herausforderungen als weit überdurchschnittlich erfolgreich erwiesen, wobei auch das verfügbare wirtschaftspolitische Förderinstrumentarium eine wesentliche Rolle gespielt haben dürfte. Deutlich wurde jedoch vor dem Hintergrund der skizzierten Umbrüche auch, daß die Lösung der genannten Probleme eine gemeinsame Anstrengung aller Beteiligten im Betrieb voraussetzen würde. Zugleich war erkennbar, daß auch in Bayern bei weitem nicht alle Unternehmen in der Lage sein würden, die genannten Anforderungen auf sich alleine gestellt zu meistern.

Angesichts dieser Entwicklung haben - beginnend 1992 - die meisten Bundesländer mit einer bedeutenden Automobil- und Zulieferindustrie Initiativen und Programme zur Unterstützung dieser Branchen auf den Weg gebracht.² Den Ausgangspunkt dafür bildete die vielfach belegte Erkenntnis, daß betriebsübergreifende Kooperation eine wichtige Quelle für die Erzielung von Synergieeffekten darstellt, verbunden mit der ebenfalls immer wieder gemachten Erfahrung, daß eine derartige Zusammenarbeit ohne entsprechende Initialzündung oft nicht oder jedenfalls nicht im wünschenswerten Umfang und Tempo zustande kommt. Nach Einschätzung der Beteiligten (Unternehmen, Tarifparteien, Landesregierungen) konnte durch die geförderten Maßnahmen bereits dazu beigetragen werden, die Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Automobilwirtschaft zu stärken. Darüber hinaus gelten die Initiativen nicht zuletzt auch als sehr hilfreich, um den für die Bewältigung der Zukunftsaufgaben eminent wichtigen struktur- und industriepolitischen Dialog zwischen Wirtschaft, Tarifparteien und Politik voranzutreiben und auf eine stabile Basis zu stellen.

In Bayern hat sich der Senat im Jahre 1995 intensiv mit der Thematik auseinandergesetzt und - ausgehend von Anträgen aus dem Bereich der Arbeitgeber und der Gewerkschaften - im Dezember 1995 einen Beschluß gefaßt, in dem die Staatsregierung aufgefordert wurde, eine entsprechende Initiative in Bayern einzurichten.³ Daraufhin wurden Gremien geschaffen, die sich auf einer Reihe von Veranstaltungen mit der inhaltlichen Vorbereitung befaßt haben.⁴ Als Ergebnis intensiver Diskussionen hat sich dabei eine

² Nähere Informationen über diese Initiativen, ihre Zielsetzungen, die verwendeten Instrumente, die eingesetzten Mittel, erreichte Ergebnisse usw. finden sich in Kap. I.

³ In diesem Zusammenhang wurde vom ISF auf Anfrage der Senatoren Neugebauer und Stoy bereits im November 1995 ein Konzept zur wissenschaftlichen Begleitung einer entsprechenden Initiative vorgelegt (Altmann, Mendius 1995).

⁴ Neben dem Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie und dem Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit waren daran Unternehmen der bayerischen Automobilhersteller und der hiesigen Zulieferindustrie (jeweils durch die Unternehmensleitung und Betriebsräte), die zuständigen Verbände (Arbeitgeber, Gewerkschaften, VDA) sowie das RKW und einschlägig ausgewiesene Wissenschaftler beteiligt.

übergreifende Zielsetzung herauskristallisiert, die sich wie folgt beschreiben läßt: Gemeinsame Aufgabe ist es, durch Ausschöpfung der vorhandenen regionalen Potentiale und über koordinierte Anstrengungen aller Beteiligten - Unternehmen, Beschäftigte sowie ihre jeweiligen Vertretungen und Politik - innerhalb der bayerischen Automobilwirtschaft eine möglichst große Zahl von Arbeitsplätzen in auf Dauer wettbewerbsfähigen Unternehmen zu erhalten bzw. zu schaffen.⁵ Damit befindet sich die „Bayerische Verbundinitiative Automobilzulieferindustrie“ in vollem Einklang mit den im „Beschäftigungspakt Bayern“ am 11.6.1996 durch den Freistaat Bayern, die Organisationen der bayerischen Wirtschaft und den DGB Bayern formulierten Intentionen.⁶ Aus der genannten Zielsetzung ergibt sich auch, daß die Initiative zwar einerseits darauf ausgerichtet sein soll, durch Anregung bzw. Förderung von Kooperationsprojekten bei schnell handlungsfähigen und leicht motivierbaren Unternehmen rasch spürbare Wirkungen zu erzielen. Andererseits ist damit zugleich ein strukturpolitischer Anspruch verbunden, dem die Initiative dadurch gerecht werden muß, daß sie auch diejenigen Unternehmen gezielt anzusprechen und zu erreichen sucht, die aufgrund ihrer Rahmenbedingungen bei einem reinen „Windhundverfahren“ erfahrungsgemäß ganz oder weitgehend außen vor bleiben würden.⁷ Als wichtiger Ansatzpunkt zur Verwirklichung dieses grundsätzlichen Anliegen wurden die Förderung des Wissenstransfers und die Entwicklung und Unterstützung neuer Formen überbetrieblicher Zusammenarbeit, und zwar sowohl unter bayerischen Zulieferbetrieben (horizontale Kooperation) als auch zwischen Automobilherstellern bzw. Systemlieferanten einerseits und den Zulieferern nachgeordneter Stufen andererseits (vertikale Kooperation), formuliert. Im Sommer 1997 wurde auf der Basis dieser Vorarbeiten vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie die Bayerische Innovations- und Kooperationsinitiative Automobilzulieferindustrie (BAIKA) - zunächst für eine Laufzeit von drei Jahren - eingerichtet und als Einzelmaßnahme im Rahmen des Beschäftigungspakts

-
- 5 Im Anschluß an die erste Sitzung des „Vorbereitenden Arbeitskreises“ im Mai 1996 fanden zwei ausführliche Workshops im Sommer/Herbst 1996 statt, deren Ergebnisse dann bei der 2. Sitzung des "Vorbereitenden Arbeitskreises" präsentiert und bewertet wurden. Dort wurde ein Lenkungsausschuß eingerichtet, der im ersten Halbjahr 1997 mehrfach getagt und diese Vorstellungen ebenfalls unterstrichen hat. Mit der endgültigen Installierung der Initiative wurde vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie ein Projektbeirat geschaffen, der sich - in vergleichbarer Zusammensetzung - im Januar 1998 konstituiert hat.
- 6 Auch die Umsetzung der im dazugehörigen „Beschäftigungsprogramm Bayern“ formulierten Maßnahmen weist enge Bezüge zu den Zielen der „Bayerischen Verbundinitiative Automobilzulieferindustrie“ auf, die ihrerseits wiederum durchaus als ein wichtiges Moment der Realisierung dieser Vorstellungen verstanden werden kann.
- 7 Es sei in diesem Zusammenhang an eine bei Programmevaluationen sich immer wieder bestätigende Erfahrung erinnert: Die nie völlig ausschließbaren „Mitnahmeeffekte“ (also die Förderung ohnedies stattfindender Aktivitäten) sind i.d.R. am ausgeprägtesten, wenn nach dem Motto „wer zuerst kommt, mahlt zuerst“ verfahren wird, weil hier naheliegenderweise auch ohnedies bereits in Vorbereitung befindliche Maßnahmen beantragt werden; wirklich programminduzierte Aktivitäten benötigen dagegen meist einen längeren Vorlauf und häufig intensive „Begleitung“.

festgeschrieben. Zugleich wurde „Bayern Innovativ“⁸ mit der Geschäftsführung der Initiative beauftragt (Projektträgerfunktion, insbesondere Initiierung, Koordinierung, Betreuung von Vorhaben, Öffentlichkeitsarbeit, Dokumentation der Ergebnisse usw.). Das bayrische Wirtschaftsministerium fungiert als Auftraggeber und koordiniert die Aktivitäten.⁹

Ebenfalls im Sommer 1997 wurde das ISF München mit der Durchführung einer Studie beauftragt. Auf dem Hintergrund umfassender Erfahrungen im Bereich der Automobilzulieferung war von den Vertretern des Instituts seit dem Beginn der Diskussionen über eine bayerische Automobilinitiative und dann bei den angesprochenen Vorbereitungsveranstaltungen immer wieder betont worden, daß die Einbeziehung gerade auch der kleinen und mittleren Kfz-Zulieferer der zweiten, dritten und tieferer Ebene im Rahmen der Zulieferkette und das Anstoßen und die Förderung von betriebsübergreifenden Kooperationsvorhaben in diesem Bereich von besonderer Bedeutung sind. Solche Firmen sind nämlich aufgrund ihrer schwierigen Rahmenbedingungen am stärksten auf infrastrukturelle Unterstützungsangebote angewiesen, bieten zugleich aber auch ein wichtiges Potential für die Umsetzung so zentraler Zielsetzungen wie der Sicherung und Schaffung von rentablen Arbeitsplätzen im Lande. Die Vorgabe der gezielten Einbeziehung dieser Gruppe von Unternehmen fand im Rahmen der Vorbereitungsaktivitäten breite Unterstützung. Die Studie, deren Ergebnisse hiermit vorgelegt werden, soll einen Beitrag zur Umsetzung dieser Vorstellung leisten.¹⁰

Nun wird betriebsübergreifende Zusammenarbeit unter Automobilherstellern und Zulieferern bereits breit praktiziert und zeigt positive Wirkungen für alle Beteiligten, allerdings vor allem zwischen den größeren Lieferanten sowie zwischen Herstellern und ihren Hauptlieferanten der ersten Stufe - den Direktlieferanten kompletter Systeme und Module. Die kleineren und mittleren Unternehmen, die aufgrund der Bestrebungen der Hersteller, die Zahl ihrer Direktlieferanten zu reduzieren, teilweise aus der direkten Lieferung an die Endhersteller auf die nachgelagerten Stufen in der Zulieferkette verdrängt werden, sind dagegen bislang kaum einbezogen. Für diese Lieferanten hat sich durch die genannte Entwicklung hin zum „Systembezug“ aber sehr viel mehr geändert

⁸ „Bayern Innovativ“, Gesellschaft für Innovation und Wissenstransfer mbH, ist eine 1995 auf Anregung der Bayerischen Staatsregierung gemeinsam von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft gegründete Einrichtung. Näheres über die Aufgaben von „Bayern Innovativ“ im Rahmen von BAIKA findet sich u.a. im von der Gesellschaft herausgegebenen Faltblatt (Bayern Innovativ 1997) und in der Vorlage zur konstituierenden Sitzung des Projektbeirats im Januar 1998 (Nassauer 1998).

⁹ Vom Ministerium direkt finanziert wird die organisatorische Durchführung der Aktivitäten, während die Projekte im Rahmen der Initiative mit Hilfe des bestehenden Förderinstrumentariums alimentiert werden sollen. Zu den diesbezüglichen Regelungen bei Initiativen anderer Bundesländer vgl. Kap. I.

¹⁰ Dieser Ausrichtung trägt auch die Beauftragung von „Bayern Innovativ“ als Projektträger Rechnung, da diese Einrichtung den Auftrag der „Initiierung von Innovationsimpulsen, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen, um so deren Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und weiter auszubauen“, hat (Bayern Innovativ 1997).

als die Adresse ihres Abnehmers. Die laufend steigenden Leistungs- und Qualitätsanforderungen der Hersteller treffen sie weiterhin, zwar vermittelt über den Systemlieferanten, aber keineswegs weniger spürbar - im Gegenteil: Die Abkoppelung der Lieferanten der zweiten und nachgelagerter Stufen vom Direktkontakt zu den Automobilherstellern bedeutet, daß ihre Kommunikationsmöglichkeiten - und damit die Chance, über die Auslegung und Veränderung konkreter Anforderungen mit den Akteuren zu diskutieren, die sie letztlich festlegen - abgeschnitten oder zumindest erheblich erschwert werden. Außerdem bringt es diese Entwicklung auch mit sich, daß wichtige Unterstützungspotentiale entfallen. Während die Automobilhersteller Lieferanten (solange sie im „Direktkontakt“ stehen) durch Programme zur „Lieferantenentwicklung“, aber auch durch konkrete Beratung im Zuge der Auditierung bei der Lösung von Problemen unterstützen, verfügen die Systemlieferanten i.d.R. nicht über entsprechende bzw. über ausreichende Kapazitäten und sehen sich aufgrund der Verschlankung ihrer eigenen Unternehmensstrukturen auch nicht in der Lage, diese aufzubauen.

Für viele kleine und mittelgroße Unternehmen in der Automobilzulieferung bedeutet dies, zwar nach wie vor mit den Anforderungen der Hersteller konfrontiert zu sein, allerdings bei eher verschlechterten Voraussetzungen, diese bewältigen zu können. Die Situation der meisten Lieferanten der nachgelagerten Stufen, die typischerweise gerade nicht über ein exzeptionell attraktives Produkt, eigene internationale Marktbeziehungen und besonders eingespielte Kooperationsbeziehungen zu ihren Abnehmern verfügen, ist daher durchaus prekär: Häufig entsteht so ein aufgetauter Nachholbedarf an technischer, organisatorischer und nicht zuletzt qualifikatorischer Modernisierung. Für die anstehenden Umstrukturierungen fehlen diesen Unternehmen aber oft das Know-how und die notwendigen finanziellen und personellen Kapazitäten, was im Sinne sich selbstverstärkender Effekte bis zum endgültigen Ausscheiden aus der Automobilzulieferung führen kann - mit entsprechenden Gefährdungen für die Betriebe und die dortigen Arbeitsplätze. Bei der in einer derartigen Lage häufig als einzige Reaktionsmöglichkeit angesehenen Auslagerung von Fertigungsstufen in Niedriglohnländer gehen nicht nur definitiv Arbeitsplätze vor Ort verloren, sondern es ist damit auch keineswegs (wie eine Reihe von Beispielen zeigt) eine Erfolgsgarantie für das auslagernde Unternehmen verbunden. Umgekehrt wird mit jedem Schritt, der dazu beiträgt, die Wettbewerbsfähigkeit der bayerischen Lieferanten zu verbessern, auch ein Beitrag zur Sicherung der hiesigen Arbeitsplätze geleistet.

Davon ausgehend bestand bei den Vorbereitungsgremien der BAIKA und dem Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie Übereinstimmung darüber, daß kleine und mittelgroße Unternehmen der vorgelagerten Stufen als Zielgruppe ins Zentrum der Arbeiten im Rahmen der Studie gerückt werden sollten. Da zahlreiche Erfahrungen zeigen, daß gerade unter kleinen und mittelgroßen Unternehmen betriebsübergreifende Kooperation - von Ausnahmen abgesehen - sich nicht von selbst entwickelt, wurde besonderes Gewicht auf die Frage gelegt, wie eine Innovations- und Kooperationsinitiative zum Abbau solcher Barrieren, zur Diffusion von Kooperationslösungen und zum Wissenstransfer unter kleinen und mittelgroßen Unternehmen im Automobilzulieferbereich beitragen kann. Daher wird zunächst eine vergleichende Be-

trachtung der Erfahrungen mit ähnlichen Initiativen aus anderen Bundesländern in dieser Perspektive vorgenommen (Kap. I) und dann die entsprechenden Potentiale ausführlich vor dem Hintergrund von Recherchen „vor Ort“ bei bayerischen Automobilzulieferunternehmen diskutiert (Kap. II). Kapitel III schließlich liefert einen Überblick über die ebenfalls im Rahmen der Studie durchgeführten Arbeiten zur Verbesserung der Zugangsmöglichkeiten zu Automobilzulieferunternehmen in Bayern.

I. Vergleichende Bewertung ähnlicher Initiativen in anderen Bundesländern

Vorbemerkung

Die Veränderungsprozesse in der Automobilindustrie und die Neuordnung der Zulieferstrukturen haben - angesichts der Schlüsselfunktion dieser Branche für Wirtschaft und Beschäftigung - nicht nur seit jeher in besonderem Maße die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit, Wissenschaft und Politik auf sich gezogen, sie haben auch sehr frühzeitig wirtschaftspolitische Programme und Initiativen - insbesondere der Länder mit starken wirtschaftlichen Schwerpunkten in der Kfz-Zulieferindustrie - auf den Plan gerufen, um die Unternehmen bei der Bewältigung des Strukturwandels zu unterstützen. So ähnlich die verschiedenen Länderprogramme in ihren Hauptzielsetzungen - Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherung in der regionalen Kfz-Zulieferindustrie - sind, so sehr unterscheiden sie sich in ihrer inhaltlichen Stoßrichtung, ihrer Vorgehensweise und bezüglich der finanziellen und zeitlichen Reichweite. Nicht zuletzt sind die - z.T. mit Beginn des Neustrukturierungsprozesses Anfang der 90er Jahre einsetzenden - Programme in ihrer Schwerpunktsetzung deutlich Ausdruck des jeweiligen Stands der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion über den ablaufenden Strukturwandel und die zu erwartenden Folgen.

Die „Bayerische Innovations- und Kooperationsinitiative für die Automobilzulieferindustrie“ (BAIKA) wurde zu einem Zeitpunkt auf den Weg gebracht, zu dem zum einen die meisten dieser Programme bereits abgeschlossen waren bzw. kurz vor dem Abschluß standen, und zu dem zum anderen gravierende Veränderungen und Anpassungen in den Zulieferstrukturen bereits stattgefunden haben. Auch in der bayerischen Automobilzulieferindustrie dürfte es kaum einen Zulieferer - gleich welcher Größe und auf welcher Wertschöpfungsstufe - geben, der sich den neuen Anpassungserfordernissen nicht schon hat stellen müssen. Die Analyse der Problemsituation der kleineren Zulieferunternehmen in Bayern (vgl. Kap. II) zeigt aber, daß sich an der schwierigen Situation vieler dieser Zulieferbetriebe nach wie vor nichts Grundlegendes geändert hat. Im Gegenteil: Die schon lang anhaltenden Entwicklungen werden durch neue Trends verschärft, und mittlerweile werden auch die - zunächst verdeckten - problematischen Nebenfolgen der Anpassungsanstrengungen der vergangenen Jahre sichtbar.

Es ist darauf hinzuweisen, daß die hier vorgestellte „vergleichende Bewertung“ keinesfalls mit einer systematischen, methodisch „sauberen“ Programmevaluation - z.B. hin-

sichtlich Problemen bei der Programmimplementation, Effizienz der Durchführung und Mittelverwendung, Erreichung der proklamierten Programmziele etc. - verwechselt werden darf und diese auch nicht ersetzen kann. Abgesehen von den vielfältigen methodischen Problemen einer Evaluation von Förderprogrammen (vgl. dazu Klemmer 1996, S. 226 ff.) hätte das den zeitlichen Rahmen der Expertise bei weitem gesprengt. Eine wissenschaftliche Evaluation liegt bisher nur für eine der einbezogenen Länderinitiativen vor (vgl. die Evaluation der Niedersächsischen ZIL. In: Fieten 1995). Bei einigen anderen Initiativen sind Evaluationen teilweise zwar in Auftrag gegeben, ihre Ergebnisse lagen bei Abschluß der Expertise aber noch nicht vor, so daß sich die Aussagen auf veröffentlichtes Material der jeweiligen Projektträger bzw. der zuständigen Ministerien sowie auf Gespräche mit Experten stützen müssen, die in den Ministerien oder in den mit der Durchführung betrauten Institutionen mit der Zulieferinitiative befaßt waren.

Im folgenden wird zunächst eine synoptische Darstellung wichtiger Strukturmerkmale und Charakteristika der einzelnen Länderinitiativen gegeben. Sodann erfolgt eine vergleichende Bewertung entlang einiger zentraler strategischer Probleme der Programmumsetzung.

Einbezogen in den Vergleich wurden die Automobilzulieferinitiativen aus den Ländern

- Baden-Württemberg,
- Hessen,
- Niedersachsen,
- Rheinland-Pfalz und
- Nordrhein-Westfalen.

1. Vergleichender Überblick

1.1 Baden-Württemberg

„Handlungskonzept Kooperation von Zulieferern und Abnehmern im Automobilsektor“, Laufzeit: 1992 - 1996

Entstehungshintergrund: Die baden-württembergische Automobilzulieferinitiative war Bestandteil der „Gemeinschaftsinitiative Wirtschaft und Politik“, in deren Rahmen auf Basis mehrerer Runden von Spitzengesprächen (Ministerium, Verbände, Gewerkschaft, Wissenschaft) Handlungskonzepte für verschiedene, wirtschaftsstrukturell be-

deutsame Branchen des Landes ausgearbeitet wurden, und sie war die erste Landesinitiative, die speziell auf die Zielgruppe der Kfz-Zulieferer gerichtet war.¹¹ Vorausgegangen war der Initiative eine vom Wirtschaftsministerium in Auftrag gegebene Studie der Unternehmensberatung A.D. Little zur Wettbewerbsfähigkeit der Automobilzulieferer in Baden-Württemberg (vgl. Little 1992).

Zielsetzung und Themenfelder: Im Vordergrund standen Ziele wie „Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit baden-württembergischer Zulieferer“, „Stärkung des Standorts Baden-Württemberg“, „Erhalt von Arbeitsplätzen“ durch intensivere Kooperation (zwischen Automobilherstellern und Zulieferern sowie zwischen Zulieferern untereinander) und verstärkte Internationalisierung (vgl. Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg 1995). Die im Programm angesprochenen Themenfelder waren:

- Simultaneous engineering, zeitgleiche Fertigung,
- Lean-Management-Konzepte,
- verschiedene technologieorientierte Themenfelder,
- Qualifizierung,
- Exportunterstützung (ASEAN-Programm, Japan-Offensive).

Neben der Entwicklung und Erprobung exemplarischer Problemlösungen auf zuliefererrelevanten technologischen und organisatorischen Themenfeldern bestand ein wichtiges Anliegen des Handlungskonzepts darin, den Technologietransfer im Lande durch eine bessere Zusammenführung von Unternehmen mit der landeseigenen, weitverzweigten Forschungsinfrastruktur zu verbessern. Deshalb waren diese Einrichtungen in die Programmdurchführung auch von Anfang an sehr intensiv (und zwar über die Vertretung in einem Beirat, wie sie auch in anderen Initiativen üblich ist, hinaus) einbezogen. Entsprechend wurden Kammern, Transfer- und Forschungseinrichtungen des Landes aufgefordert, ihre Beratungs- und Forschungstätigkeit stärker auf die inhaltlichen Probleme der Zulieferindustrie, insbesondere die neuen Produktions- und Organisationskonzepte, auszurichten.

Programmdurchführung: Gefördert wurden Verbundvorhaben zwischen Unternehmen und Forschungsinstituten (zu den Themen: Qualitätsmanagement, Formenbau, technische Software, montage- und kostengerechte Konstruktion, neue Verdrahtungstechniken) sowie verschiedene Modellvorhaben und Demonstrationsprojekte (vertikale Kooperationen zwischen Automobilherstellern und Zulieferunternehmen sowie vertika-

¹¹ Teilweise überlappen sich die verschiedenen Handlungskonzepte; so gibt es insbesondere im Qualifizierungsbereich Überschneidungen der Zulieferinitiative mit dem Konzept „Qualifizierung in der Metallindustrie“.

le Kooperationen zwischen Zulieferern). Ein weiteres Element waren Kurzberatungen von Zulieferunternehmen durch die Steinbeis-Stiftung. Die Kurzberatung hatte vorrangig die Aufgabe, die Unternehmen an Transfer- und Beratungseinrichtungen, Forschungsinstitutionen oder an andere Unternehmen zu gemeinsamen Problemlösungen weiterzuvermitteln. Es waren keine Fördermittel für kommerzielle Beratungsunternehmen vorgesehen.

Neben einer deutlichen Technologieausrichtung fällt auf, daß das Programm auch in einer Gesprächsoffensive bestand: Die neuen Anforderungen mußten "kommuniziert werden". Ausgehend von der Annahme, daß eine Bewältigung des notwendigen Strukturwandels zunächst eine Verbesserung des Informationsflusses zwischen den Automobilherstellern und den Zulieferunternehmen sowie zwischen den Zulieferern untereinander voraussetzt, wurden eine Reihe von Arbeits- und Gesprächskreisen - auf zentraler Ebene (Ministerium, Steinbeis-Foren) und auf regionaler Ebene (Kammern) ins Leben gerufen. Konstitutiv für das Programm war auch der starke Einbezug der Perspektive der Automobilhersteller.

Finanzvolumen und Organisationsstruktur: Insgesamt bewilligte das Ministerium 7,8 Mio. DM für Verbundprojekte. 4,5 Mio. DM erhielt die Steinbeis-Stiftung für eine Laufzeit von drei Jahren für Kurzberatungen und Koordinationsaufwendungen (Einrichtung einer Aktionsgruppe mit mehreren regionalen Außenstellen) im Rahmen des Programms. Neben den installierten Gesprächsrunden gab es keine institutionelle Organisationsstruktur mit festen Gremien. Als Projektträger fungierte das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg.

Inanspruchnahme und Stand: Insgesamt wurden 24 Projekte realisiert, an denen 130 Unternehmen beteiligt waren (vgl. BMWI 1996, S. 3), darunter acht wissenschaftlich begleitete und evaluierte Modellprojekte. Die Initiative wurde nach dem Regierungswechsel in Baden-Württemberg abgebrochen, eine Endevaluation gab es nicht und sie ist auch nicht vorgesehen.¹²

¹² Allerdings gibt es wohl derzeit Überlegungen, den Ansatz einer Zuliefererinitiative - allerdings in veränderter Form, insbesondere stärkere Ausrichtung nach dem Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ - wieder aufzugreifen.

1.2 Hessen

„Verbundinitiative zur Förderung der hessischen Automobilzulieferer: MOBIL“, Laufzeit: 1994 - 1997

Entstehungshintergrund: Keimzelle war der Zuliefererarbeitskreis der RKW-Landesgruppe Hessen. Auf Basis der dort geführten Diskussionen wurde 1992 vom hessischen RKW eine Studie zu den neuen Herausforderungen für die Automobilzulieferindustrie in Hessen in Auftrag gegeben (vgl. Strutynski 1992). Ausgehend von den Ergebnissen dieser Studie ergriff das RKW die Initiative und wurde 1993 vom Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Technologie und Europaangelegenheiten mit der Konzipierung eines Förderprogramms für die Automobilzulieferindustrie in Hessen beauftragt. Den Auftakt des Programms bildete ein hessischer Zulieferertag im Januar 1995, der von 250 hessischen Zulieferunternehmen besucht wurde.

Zielsetzung und Themenfelder: Proklamierte Zielsetzung des Programms war die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der hessischen Automobilzulieferindustrie und die langfristige Beschäftigungs- und Existenzsicherung hessischer Zulieferunternehmen (Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Technologie und Europaangelegenheiten, RKW-Landesgruppe Hessen 1994). Dabei zielte das Programm vor allem auf kleine und mittlere Zulieferer. Für die geförderten Maßnahmen waren daher nur Zulieferunternehmen mit maximal 1.000 Beschäftigten antragsberechtigt. Außerdem waren neben der Industrie auch Zulieferunternehmen des Handwerks und aus dem Dienstleistungssektor angesprochen. Im Rahmen einer aktiven Wirtschafts- und Strukturpolitik des Landes sollte es darüber hinaus allgemein um die „Sicherung des Standorts Hessen für das produzierende Gewerbe“ gehen, d.h., im Rahmen der Unterstützung der Zulieferunternehmen bei der „strategischen Neupositionierung“ war auch Diversifikationsberatung möglich, die u.U. eine Orientierung weg von der Automobilzulieferung einschloß. Entsprechend dieser breiter angelegten Philosophie des Programms beschränkte sich das Themenspektrum auch nicht auf die in der laufenden Diskussion um neue Anforderungen der Automobilherstellung im Vordergrund stehenden Themen wie Lean-Management-Konzepte, TQM oder Simultaneous-engineering etc., sondern umfaßte ein breites, alle Unternehmensbereiche einschließendes Spektrum: Organisation/EDV, Produkte (Marketing, Logistik, Dienstleistung), Fertigung (Fertigungsorganisation, Beschaffung) und Querschnittbereiche wie Personalentwicklung, KVP).

Programmdurchführung: Gegenstand der Förderung waren:

- einzelbetriebliche Unternehmensberatungen,
- kooperative Beratungen,
- Maßnahmen zur Mitarbeiterqualifizierung (Förderung von innerbetrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen sowie die Erstellung eines Katalogs zu zulieferrelevanten Qualifizierungsangeboten überbetrieblicher hessischer Weiterbildungsträger durch das RKW¹³),
- wissenschaftliche Modellprojekte (Verbundprojekte zwischen mehreren Zulieferunternehmen zu einzelnen Schwerpunktthemen, die begleitet, evaluiert und dokumentiert werden sollten).

Ausgangspunkt jeder Maßnahme war eine eintägige, für die Unternehmen kostenlose Kurzberatung durch RKW-Berater auf Basis eines standardisierten Fragebogens, die der Identifikation von Problembereichen und der Konzipierung weiterer Maßnahmen diente. Die Ergebnisse wurden den Firmen in einer Kurzanalyse präsentiert. Programmbegleitend wurden durch das RKW regelmäßig tagende Zulieferarbeitskreise durchgeführt.

Finanzvolumen und Organisationsstruktur: Insgesamt standen für MOBIL 3,5 Mio. DM genuine Programmmittel zur Verfügung. Der Zuschuß zu den Aufwendungen der Unternehmen betrug max. 50 % (höchstens 22.500 DM), für wissenschaftliche Modellprojekte max. 80 % (höchstens 100.000 DM). Sachinvestitionen wurden nicht gefördert. Die Gesamtkoordination und das Management des Programms sowie die inhaltliche und organisatorische Betreuung einzelner Projekte wurden dem RKW-Hessen übertragen, das dafür einerseits Landesmittel erhielt, andererseits einen Teil seines Betreuungsaufwands den Unternehmen direkt in Rechnung stellen konnte. Zudem wurde ein mit 15 Mitgliedern besetzter Beirat (Ministerium, Automobilhersteller, Zulieferunternehmen, Kammern, Verbände, Gewerkschaften, Forschungs- und Transfereinrichtungen, RKW) gebildet, dessen Aufgabe die fachliche Begleitung der Programmdurchführung und Begutachtung einzelner Maßnahmeanträge war; die Förderentscheidungen lagen beim Ministerium.

Inanspruchnahme und Stand: Durch die hessische Automobilzulieferinitiative konnten 15 % der hessischen Zulieferer erreicht werden (vgl. BMWI 1996, S. 5), insgesamt haben sich nach Auskunft des Projektträgers RKW 142 hessische Zulieferunternehmen an den Maßnahmen beteiligt. Die Inanspruchnahme der einzelnen im Rahmen von

¹³ „Mobil-Kursbuch Weiterbildung“.

MOBIL angebotenen Maßnahmetypen war allerdings sehr unterschiedlich: Auf regen Zuspruch stießen die verschiedenen Zulieferarbeitskreise. Die zahlenmäßig größte Rolle hat innerhalb des Gesamtprogramms aber die Nutzung der betriebsindividuellen Beratungsangebote gespielt. Auf geringe Resonanz stieß dagegen die Möglichkeit einer kooperativen Beratung im Verbund (mehrere Unternehmen bearbeiten zusammen mit einem Berater im Wechsel gemeinsam und individuell ein Schwerpunktthema). Gut angenommen wurde die Förderung von Maßnahmen zur innerbetrieblichen Qualifizierung. Kaum genutzt wurden allerdings die - nicht zusätzlich geförderten - überbetrieblichen Weiterbildungsangebote des MOBIL-Kursbuchs Weiterbildung. Wenig Anklang fanden auch die ebenfalls angebotenen wissenschaftlich begleiteten Verbundprojekte: Hier konnten in der Gesamtlaufzeit des Programms nur fünf Verbundprojekte realisiert werden (Themen: Logistik, koordinierte Auftragsbearbeitung, QM, Prozeßoptimierung).

Die geringe Akzeptanz der in MOBIL angebotenen Kooperationsmöglichkeiten durch die hessischen Zulieferbetriebe liegt nach Einschätzung der mit der Programmdurchführung Beauftragten primär daran, daß zwischenbetriebliche Kooperation für viele der von der Initiative primär angesprochenen KMU-Zulieferer zum damaligen Zeitpunkt eine zu avancierte, aufwendige und mit Vorbehalten und Ängsten besetzte Strategie darstellte.¹⁴ Im Vordergrund ihres Interesses stand vielmehr die Aufarbeitung eher konventioneller, aber als nicht weniger drängend wahrgenommener unternehmerischer Schwachstellen und Probleme, für die das Instrument der einzelbetrieblichen Beratung für geeigneter angesehen wurde. Kleine und mittlere Unternehmen können offenbar erst für innovative Strategien wie Kooperation gewonnen werden, wenn es gelungen ist, solche „Alltagsprobleme“ zu lösen. Die Ingangbringung der realisierten Kooperationsprojekte war daher auch mit einem hohen zeitlichen und organisatorischen Aufwand beim Projektträger - für die Identifikation geeigneter Partner, Definition der Kooperations-themen etc. - verbunden.

Die Initiative MOBIL ist Ende 1997 ausgelaufen. Eine wissenschaftliche Evaluation der Programmsergebnisse ist bereits in Auftrag gegeben und soll im April 1998 vorliegen.

¹⁴ Vgl. dazu auch die ähnlichen Befunde aus Bayern in Kap. II in diesem Bericht.

1.3 Niedersachsen

„Zulieferinitiative Lean“ (ZIL), Laufzeit: 1994 - 1995

Entstehungshintergrund: 1993 wurde im niedersächsischen Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr und im Sozialministerium eine gemeinsame Projektgruppe „Fahrzeugbau“ installiert und ein Gutachten bei der Beratungsgesellschaft Roland Berger und Partner GmbH zur Lage der Automobilzulieferindustrie in Niedersachsen in Auftrag gegeben (Roland Berger & Partner GmbH 1993). Die Projektgruppe entwickelte auf Basis der Ergebnisse des Gutachtens ein „Konzept zur Unterstützung des Strukturwandels im Straßenfahrzeugbau“, dessen eine Komponente das Programm "Zulieferinitiative Lean" (im folgenden ZIL) war. ZIL wurde ergänzt durch Gesprächskreise auf Ministeriumsebene zu Exportthemen (China, Mitteleuropa), zu verschiedenen Branchen (Chemie, Kunststoff) und zu einer Reihe von Themen aus dem Bereich Forschung und Entwicklung. Im Ökologiefonds des Landes wurde darüber hinaus ein Förderschwerpunkt „Ökologische Umstrukturierung“ eingerichtet, der Konzepte für Automobilrecycling und das „umweltverträgliche Auto“ entwickeln sollte. Ergänzt wurde ZIL durch die Nutzung eines Qualifizierungsprogramms der Europäischen Union, das sich vornehmlich an kleine und mittlere Automobilzulieferer richtete, und aus dem jährlich 15 - 20 Mio. DM zur Verfügung standen.

Zielsetzung und Themenfelder: Eine Besonderheit dieser Länderinitiative zur Unterstützung der Automobilzulieferindustrie liegt in ihrer thematischen Eingrenzung auf die Förderung innerbetrieblicher Reorganisationsprozesse unter der Perspektive „Lean-Management“, insbesondere der Komponenten „Gruppenarbeit“ und „Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß“ (KVP). Ziel war die Sensibilisierung und Förderung der Implementation innovativer Formen der Produktions- und Arbeitsorganisation in niedersächsischen Zulieferunternehmen. Da man auf Basis der Ergebnisse des erwähnten Gutachtens davon ausging, daß das Gros der regionalen Zulieferer, auf sich alleine gestellt, mit der systematischen Umsetzung derartiger weitreichender Konzepte überfordert war, sollte den Unternehmen bei der Einführung eine planmäßige, umsetzungsorientierte Beratung angeboten werden. Ein weiteres Ziel dieser Länderinitiative lag in der „sozialverträglichen und beteiligungsorientierten Umsetzung von Lean-Management-Konzepten“. Da Lean-Management-Elemente, wie Gruppenarbeit und KVP, massiv die Situation der Beschäftigten in den Zulieferunternehmen (Entlohnungssysteme, Arbeitsorganisation und Arbeitszeit) tangieren, betrachtete man für ihre erfolgreiche Einführung den Einbezug der betroffenen Mitarbeiter als zwingende Voraussetzung. ZIL trug diesem Sachverhalt dadurch Rechnung, daß es eine Beteiligung der Betriebsräte an der Durchführung der Programmaßnahmen verbindlich vorsah.

Programmdurchführung: ZIL war ein reines einzelbetriebliches Beratungsprogramm, das die Förderung kommerzieller Beratung einschloß. 50 % der Beratungskosten wurden durch das Programm bezuschußt. Kernstück der Konzeption war weiterhin die Kombination von Beratung mit Qualifizierungsmaßnahmen: Beratung und Qualifizierung sollten nicht isoliert, sondern aufeinander aufbauend durchgeführt werden. Die Beratungsprojekte sollten in „sozialpartnerschaftlicher Zusammenarbeit“ von einem kommerziellen Berater und der dortigen Technologieberatungsstelle (TBS) des DGB durchgeführt werden, wobei der TBS die Aufgabe der fachlichen und methodischen Beratung und Qualifizierung der Betriebsräte zukam. Auch sämtliche anderen Berater waren gehalten, eng mit den Betriebsräten zusammenzuarbeiten.¹⁵

Die Fokussierung von ZIL auf nur ein Beratungsthema erwies sich für die Programmumsetzung allerdings als nicht durchhaltbar. So kommt die Evaluation der Programm-ergebnisse zu dem Schluß, daß das Thema Lean-Management bei den Beratungsprojekten häufig verfehlt wurde. Die Berater hatten zwar die Aufgabe, die Zulieferunternehmen mit Lean-Management-Konzepten vertraut zu machen und beispielhaft entsprechende Organisationsentwicklungen und Qualifizierungsmaßnahmen in Betrieben anzustoßen. Tatsächlich bildete Lean-Management aber in den meisten Fällen nur das Etikett für die Aufarbeitung „vielfältiger, nicht gelöster operativer Probleme in den Zulieferunternehmen“ (vgl. Fieten 1995, S. 44). Die Mehrzahl der Projekte ging „fließend“ in Beratungsprojekte zur Beseitigung anderer Schwachstellen über (ebd., S. 42). Dies traf auch auf eine entsprechende Erwartungshaltung der Unternehmen zu, die wohl eher Beratung auf den „klassischen“ Problemfeldern als in neuen Managementkonzepten erwarteten. Insofern bestätigt sich hier die auch bei MOBIL gemachte Erfahrung, daß die Einführung neuer Strategien und innovativer Formen der Arbeitsorganisation zunächst auf der Aufarbeitung und Lösung operativer Alltagsprobleme der Zulieferunternehmen aufbauen muß und im Sinne eines Gesamtkonzepts davon nicht zu trennen ist.

Kritik wurde an der Qualität der Beratung geübt: zu geringe Umsetzungsorientierung, fehlendes Know-how der Unternehmensberatungen für die Begleitung weitreichender betrieblicher Maßnahmen der Organisationsentwicklung und für die Initiierung beteiligungsorientierter Prozesse, weitgehende Orientierung an einer konventionellen Beratungspraxis (vgl. TBS 1995, S. 2). Auch die - konzeptionell vorgesehene - Verschränkung der Beratung mit Qualifizierungsmaßnahmen der betroffenen Mitarbeiter, z.B. für Gruppenarbeit, konnte nicht immer realisiert werden, da viele Unternehmen nicht bereit waren, den erforderlichen Qualifizierungsaufwand zu leisten (ebd.).

¹⁵ Zur Umsetzung dieser Beteiligungskomponente vgl. weiter unten.

Mit nur einem Jahr hatte ZIL auch die kürzeste Laufzeit aller Länderzulieferinitiativen. Auch darauf richtet sich Kritik: So konnten die Beratungsprojekte in den wenigsten Fällen in dieser Zeit die Umsetzungsphase erreichen (vgl. Fieten 1995, S. 126). Die zu knapp bemessene Zeit der Beratungsprojekte reduzierte, zusammen mit der relativ geringen Zahl niedersächsischer Zulieferunternehmen, die in den Genuß des Landesprogramms kamen, die Programmwirkungen auf eine Anstoßfunktion: „Die Einschaltung externer Berater führte dazu, daß Handlungsbedarfe klarer identifiziert wurden und Unternehmen mit neuartigen organisatorischen Ansätzen des Lean-Management, wie etwa Gruppenarbeit, Fertigungssegmentierung und KVP, die ihnen bisher nur vom Hörensagen bekannt waren, vertraut gemacht wurden. Die niedersächsischen Zulieferer wurden auf Grund der Landesinitiative an Lean-Management herangeführt. Die angestoßenen Veränderungen müssen in den Unternehmen weiter vorangetrieben werden. Vielfach ist dies jedoch nicht ohne externe Unterstützung möglich“ (vgl. ebd., S. 127).

Finanzvolumen und Organisationsstruktur: Insgesamt wurden vom Land Niedersachsen 2 Mio. DM für ZIL aufgebracht. Als Projektträger fungierte das RKW, Landesgruppe Niedersachsen.

Inanspruchnahme und Stand: Laut Evaluationsbericht konnten in ZIL 28 Betriebsprojekte realisiert werden. Die Resonanz des Programms in der regionalen Zulieferindustrie war zunächst geringer als erwartet; einige Unternehmen, denen Projekte angeboten wurden, lehnten eine Beteiligung ab. Die Ursachen für diese geringe Akzeptanz sind sicher vielfältig und u.a. auch in einer gewissen Skepsis und Zurückhaltung der Unternehmensleitungen gegenüber damals noch neuartigen Organisationskonzepten, wie Lean-Management, und beteiligungsorientierten Formen der Organisationsentwicklung zu suchen. Die Initiative ZIL wurde 1995 beendet und seither auch nicht fortgeführt.

1.4 Rheinland-Pfalz

„Automobilzulieferinitiative Rheinland-Pfalz“, Laufzeit: 1995 - 1998

Entstehungshintergrund: Die Idee ist auf einer Regionalkonferenz von Industrie- und Handelskammern (IHKs) und Wirtschaftsförderungsgesellschaften geboren worden, auf der sich spontan ein Arbeitskreis „Zulieferindustrie“ gebildet hat.

Zielsetzung und Themenfelder: Hier handelt es sich um die vom Mittelvolumen her wohl am kleinsten dimensionierte länderspezifische Zulieferinitiative mit entsprechend begrenzten Ansprüchen. Zielsetzung war allgemein die Verbesserung der Kommunikation und Kooperationsfähigkeit zwischen Automobilzulieferunternehmen. Kernanliegen

des Programms ist die Organisation eines Erfahrungsaustauschs zwischen Zulieferbetrieben untereinander sowie zwischen Zulieferern und Automobilherstellern bzw. großen Systemlieferanten. Die Themenfelder sind breit gestreut: Gruppenarbeit, KVP, Mitarbeitermotivation und -führung, Öko-Auditierung, Arbeitszeitflexibilisierung, Lean-Produktion, Fehlzeitenregulierung, rechtliche Aspekte bei der Kooperation zwischen Zulieferern.

Programmdurchführung: Nach einem Zuliefertag Rheinland-Pfalz, der als Auftaktveranstaltung angelegt war, bestehen die Programmaktivitäten seither in der Durchführung von themenspezifischen Workshops/Seminaren/Firmenarbeitskreisen und Firmenbesuchen zu den o.g. Themen, auf denen entweder das mit der Durchführung des Projekts beauftragte Universitätsinstitut selbst Referenten und Moderatoren stellt oder fallweise externe Referenten dazu einlädt. Man versteht sich als Plattform für Informations-Input und Erfahrungsaustausch und will damit Kooperationen anstoßen. Dabei ist nicht an eine aktive Kooperationsanbahnung gedacht, das Ganze hat reine Angebotsfunktion. Es ist auch kein eigenes Förderverfahren für einzelne Kooperationsprojekte vorgesehen. Ein wichtiges Anliegen war, kleine Vorlieferanten mit den in der Region ansässigen großen Systemlieferanten zusammenzubringen. Dies konnte allerdings wegen der großen Berührungängste der Sublieferanten und der geringen Bereitschaft der großen Systemlieferanten, sich dort zu engagieren, nicht realisiert werden.

Dem Anstoß von Kooperationen dient auch ein jüngst herausgegebener Automobilzulieferer-Katalog Rheinland-Pfalz (Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau 1997), in dem Adressen, Produktprogramm, Zulieferstatus, Herstellerstatus (Teile, Komponenten, Systeme) und einige grob umrissene Angaben zur Fertigungsstruktur sowie Ansprechpartner von 140 Zulieferunternehmen in Rheinland-Pfalz aufgelistet sind. Basis ist eine vom Statistischen Landesamt erstellte Liste von rheinland-pfälzischen Zulieferunternehmen, die man im Laufe der Projektarbeiten mit sehr hohem Aufwand ausgebaut und validiert hat. Dieser Katalog stößt nach Angaben der Projektverantwortlichen auf große Resonanz, auch über den engeren Bereich des Bundeslandes hinaus.

Finanzvolumen und Organisationsstruktur: Die Initiative ist mit 0,6 Mio. DM an Landesmitteln ausgestattet, auf Grund des besonderen Charakters der Initiative gibt es keine Projektträgerschaft oder einen Beirat; die Initiative ist als Forschungsauftrag an eine regionale Universität konzipiert.

Inanspruchnahme und Stand: Insgesamt wurden bisher 38 Workshops u.ä. mit 483 Teilnehmern aus 113 Unternehmen, Verbänden, Kammern, Forschungseinrichtungen

usw. durchgeführt. Die Landesinitiative Rheinland-Pfalz läuft Ende 1998 aus, eine Evaluation durch die durchführende universitäre Einrichtung ist vorgesehen.

1.5 Nordrhein-Westfalen

„Verbundinitiative Automobil“ VIA, Laufzeit: 1993 - 1998

Entstehungshintergrund: Die Verbundinitiative Automobil VIA wurde vom nordrhein-westfälischen Ministerium für Wirtschaft und Forschung 1993 ins Leben gerufen und ist Bestandteil des umfangreichen strukturpolitischen Programms „Gemeinschaftsaktion Industriestandort NRW“ und dort wiederum des Handlungsfelds „Industrieregionen im Strukturwandel“. VIA stellt vom verfügbaren Fördervolumen, der zeitlichen Reichweite und auch von der Professionalität der Programmdurchführung her gesehen die ambitionierteste unter den länderspezifischen Zulieferinitiativen dar.

Zielsetzung und Themenfelder: Ausgangspunkt für die Konzipierung dieses Programms war die aus einschlägigen Untersuchungen zur Veränderung der Zulieferstrukturen - Senkung der Fertigungstiefe bei den Herstellern und Entwicklung zu System-, Komponenten- und Modullieferanten auf Seiten der Zulieferer - abgeleitete Erkenntnis, daß klein- und mittelbetriebliche Zulieferbetriebe diese Anforderungen nur über neue Formen überbetrieblicher Kooperation bewältigen können. Entsprechend besteht die Aufgabe von VIA in der „Initiierung und Realisierung von Verbund- und Kooperationsprojekten mit Klein- und Mittelunternehmen der Automobilzulieferindustrie“ (vgl. agiplan AG 1997). Ziel ist die Sicherung des Produktionsstandorts, der internationalen Wettbewerbsfähigkeit und der Erhalt von Arbeitsplätzen (ebd.). Die Themenfelder von VIA sind breit gestreut. Sie reichen von den „klassischen Themen“ der Zulieferinitiativen, wie Lean-Management, Simultaneous-Engineering, TQM, über betriebswirtschaftliche Themenfelder, wie Benchmarking, Kostenrechnung, bis hin zu verfahrens- und werkstofftechnischen Fragen.¹⁶ Die Themen ergaben sich weitgehend aus der Ermittlung des Bedarfs bei den Zulieferunternehmen.

Programmdurchführung: Gefördert werden ausschließlich Verbund- und Kooperationsprojekte in verschiedenen Konstellationen - als vertikale Kooperation zwischen Herstellern und Zulieferern unterschiedlicher Wertschöpfungsebene, als horizontale Kooperationen zwischen Unternehmen gleicher Wertschöpfungsstufe und Branche, als regionale Kooperationen zwischen Partnern innerhalb einer Region. Einzelbetriebliche Projekte, aber auch Forschungsvorhaben nur wissenschaftlicher Institutionen wurden

¹⁶ Vgl. auch die Liste der Themen laufender VIA-Projekte bei agiplan AG 1997.

ausdrücklich ausgeschlossen. An Projekten beteiligen konnten sich neben Unternehmen aus Industrie und Handwerk auch Verbände, Kammern, Beratungseinrichtungen, Technikzentren, Institute und Hochschulen. Da Hauptzielgruppe von VIA die KMU unter den Zulieferunternehmen waren,¹⁷ waren nur Unternehmen mit max. 500 Beschäftigten antragsberechtigt¹⁸. Als einzige Zulieferinitiative hat VIA einen verbindlichen Kriterienkatalog, anhand dessen über Projekte entschieden wird: Kriterien sind hohe Multiplikatoreffekte, rasche Realisierbarkeit, wenig Investitionsaufwand, langfristige Ergebnisse, Arbeitsplatzsicherungs- und Qualifizierungseffekte.

Finanzvolumen und Organisationsstruktur: Die Zuwendungen an die Projekte betragen 50 % des Projektaufwands. Bis einschließlich 1997 wurde in VIA ein Fördervolumen von 36 Mio. DM realisiert. Die Initiative wird von einem Beirat begleitet, der „lenkende und beratende Funktion“ hat (Vorschläge und Festlegung von Schwerpunkten und Strategien, Interessenausgleich und Multiplikatorenfunktion). Im Beirat sind neben Automobilherstellern und Zulieferunternehmen die verschiedenen Interessengruppen, Kammern, Banken und Wissenschaftseinrichtungen vertreten. Mit der Geschäftsführung und operativen Umsetzung der Initiative wurde eine externe, privatwirtschaftliche Projektmanagementgesellschaft beauftragt.

Inanspruchnahme und Stand: Mit Stand von Mai 1997 sind insgesamt 203 Projektanträge eingegangen, 50 Projekte wurden realisiert (d.h. sind beendet, laufend, oder stehen kurz vor der Bewilligung), an denen ca. 700 Unternehmen beteiligt sind, das wären ca. 25 % der Zulieferer in NRW.¹⁹ Die Laufzeit von VIA wurde 1996 um zwei Jahre verlängert. Eine Evaluation des Programms liegt bisher nicht vor, ist allerdings geplant.

2. Vergleichende Gegenüberstellung

Im folgenden sollen die verschiedenen Landesinitiativen noch einmal etwas detaillierter in Hinblick auf die Frage verglichen werden, wie strategische Probleme der Programmumsetzung gelöst wurden und welche Ergebnisse man mit den dort gewählten Vorgehensweisen erzielt hat. Dabei sollen folgende Gesichtspunkte einbezogen werden:

¹⁷ 60 % der Automobilzulieferunternehmen in NRW haben weniger als 50 Beschäftigte.

¹⁸ Größere Unternehmen waren nur im Verbund mit kleinen und mittleren zugelassen und auch nur, wenn der Projektanteil ersterer unter 50 % lag.

¹⁹ Nach Berechnungen von agiplan gibt es in NRW ca. 2.500 Automobilzulieferunternehmen mit etwa 240.000 Beschäftigten - (agiplan AG 1994).

- Wie haben die verschiedenen Länderinitiativen ihre Zielgruppen identifiziert und erreicht?
- Welchen Stellenwert hatten Kooperationslösungen bei der Programmumsetzung und wie gelang es, Kooperationspartner und „machbare“ Kooperationsprojekte zu identifizieren?
- Wieweit hat man versucht, regionale Aspekte und bestehende regionale Netzwerke in die Initiative einzubinden?
- Inwieweit sind die Arbeitnehmer aus Zulieferbetrieben und ihre Interessenvertretungen in die Programmdurchführung einbezogen worden?
- Wie wurde der Transfer der erreichten Ergebnisse von Programmaßnahmen sichergestellt?

2.1 Zielgruppenfestlegung und Erreichung der Zielgruppen

Eine explizite und in den Förderkonditionen festgeschriebene Orientierung der Initiative an der Zielgruppe der KMU-Zulieferer war nur in VIA und MOBIL vorgesehen. In beiden Initiativen ist auch - sowohl bei den Maßnahmen als auch durch Vertretung im Beirat - ausdrücklich das Handwerk in seiner Eigenschaft als Zulieferer der Automobilindustrie einbezogen. Das Ziel, insbesondere die Sublieferanten in den vorgelagerten Stufen der Zulieferkette zu erreichen, wurde in keiner Initiative explizit formuliert. Einzig die Zulieferinitiative Rheinland-Pfalz bemüht sich, diesen Gesichtspunkt aufzugreifen und in ihrem Lieferantenkatalog Informationen wie Zulieferstatus (Direkt-/Unterlieferant) und Herstellerstatus (System-/Komponenten-/Teilehersteller) zu erfassen.

Hessen-MOBIL ist die einzige Länderzulieferinitiative, die außerdem auch Dienstleistungsunternehmen anspricht.²⁰ Einziges Kriterium für die Antragsberechtigung war der Umsatzanteil mit der Automobilindustrie. MOBIL kommt damit nicht nur einem Anliegen vieler Zulieferer entgegen (das auch von den befragten bayerischen KMU-Zulieferern in Hinblick auf BAIKA geäußert wurde - vgl. Kap. II), sondern trägt damit auch der wachsenden Bedeutung produktionsbezogener Dienstleistungen für Zulieferer in vernetzten Fertigungsstrukturen Rechnung.

²⁰ Ein Dienstleister aus dem Bereich Logistik/Spedition hat denn auch bei der Programmumsetzung in MOBIL eine sehr zentrale und konstruktive Rolle gespielt.

Was die Betriebsgrößenstruktur der von den einzelnen Länderinitiativen erreichten Zulieferunternehmen betrifft, so liegen aus keiner Initiative entsprechende Daten vor. Bei VIA ist angesichts der Zahl der erfaßten Unternehmen und der stark kleinbetrieblichen Struktur der NRW-Zulieferindustrie allerdings davon auszugehen, daß ein erheblicher Teil der kleinen Zulieferunternehmen - und darunter wahrscheinlich auch Vorlieferanten - erreicht wurden.

Die Identifikation und Ansprache von Kfz-Zulieferern stellt angesichts der branchenmäßigen und oft regionalen Streuung der Zulieferunternehmen für jede Zulieferinitiative ein Anfangsproblem dar, das auf zweierlei Weise gelöst wurde: In Rheinland-Pfalz und Hessen ging man von vorliegenden - meist sehr unvollständigen - Adressenlisten aus und trug aus anderen Quellen zusätzliche Adressen zusammen (Hessen: Adressen der RKW-Zulieferarbeitskreise und von RKW-Beratern, Adressen aus empirischen Untersuchungen zur regionalen Zulieferindustrie, Daten der regionalen Landesentwicklungsbank oder des Statistischen Landesamts; dann wurde dieses Basismaterial validiert und durch Öffentlichkeitsarbeit und Mund-zu-Mund-Propaganda sukzessive im Laufe der Programmabwicklung ausgebaut. In Hessen spielte außerdem noch ein Gebietspediteur, der für alle Hersteller Lieferungen ausführt und daher einen guten Überblick über die Lieferanten hat, eine besondere Rolle. Dieses Verfahren ist zwar vom Erfassungsgrad und der damit eröffneten Möglichkeit, Kfz-Zulieferer direkt zu kontaktieren, sehr effektiv (so „kennt“ man dort inzwischen „seine“ Zulieferunternehmen). Es ist aber nach Aussagen der Beteiligten mit hohem Arbeitsaufwand verbunden.

In VIA konnte man sich zum einen auf Voruntersuchungen aus Forschungsprogrammen des Landes (SoTech) sowie auf Vorläuferförderprogramme stützen, die u.a. auch Verbundprojekte im Automobilzulieferbereich beinhalteten. Man hat andererseits aber auch ein besonders aktives Marketing und eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit betrieben, regionale Zulieferarbeitskreise besucht, Betriebsbesuche in Zulieferunternehmen absolviert und dort vor Ort „Überzeugungsarbeit“ geleistet. In Baden-Württemberg wurde das Zulieferprogramm über Veranstaltungen und Werbung durch regionale Multiplikatoren, wie Kammern, Außenstellen der Steinbeis-Stiftung, an die Zulieferunternehmen herangetragen. Aus einigen Initiativen wird auch berichtet, daß die Automobilhersteller selbst durch Vermittlung projektinteressierter Betriebe aus ihrem Lieferantenkreis eine Rolle gespielt haben.

2.2 Kooperation und Kooperationsanbahnung

Das Ziel, verschiedene Formen überbetrieblicher Kooperation zwischen Zulieferern in Gang zu setzen, spielte in allen Länderinitiativen - außer in ZIL, die auf den Anstoß unternehmensinterner Reorganisationsprozesse abstellte - eine Rolle, allerdings in jeweils

unterschiedlicher Intensität und mit unterschiedlichem Schwergewicht innerhalb der Gesamtprogramme: von einem ausschließlich auf Kooperation ausgerichteten Programm, wie VIA, über Mischformen, wie Hessen-MOBIL und Baden-Württemberg,²¹ bis hin zu Kooperation, verstanden als bloßer Erfahrungsaustausch, wie in Rheinland-Pfalz.

Die hessischen Erfahrungen zeigen die Schwierigkeiten eines Programms, in dem Kooperation nur eine Option neben anderen Maßnahmetypen darstellt: Angesichts der Kooperationsvorbehalte in den Zulieferunternehmen und angesichts einer Vielzahl ungeklärter, vordringlicher anderer „Hausaufgaben“, lag es für viele KMU näher, den bekannten, für sie scheinbar einfacheren Weg einer konventionellen, einzelbetrieblichen Beratung zu wählen. Möglicherweise beruht der Erfolg von VIA auch darauf, daß man von vornherein nur und ausschließlich Kooperationsprojekte anbot, diese aber mit erheblicher externer Unterstützung - bei der Suche nach Partnern, bei der Definition des Kooperationsthemas, beim Kooperationsmanagement - verbunden und mit vorteilhaften Konditionen versehen hat. Wenn die Unternehmen an den attraktiven Fördermitteln partizipieren wollten, mußten sie in den „Apfel“ Kooperation beißen, selbst wenn sie ihn als „sauer“ empfunden haben sollten.²² Für die BAIKA dürfte die Ausgangssituation insofern etwas anders sein, als - wie die Gespräche im Rahmen der Expertise gezeigt haben (vgl. Kap. II, 4.) - inzwischen von einer deutlich größeren Offenheit der Zulieferunternehmen gegenüber kooperativen Formen der Problemlösung ausgegangen werden kann, und zum anderen die dringendsten betrieblichen Umstrukturierungs- und Rationalisierungsvorhaben im Zuge des Anpassungsprozesses, den viele bayerische Zulieferbetriebe in den letzten Jahren vollzogen haben, „erledigt“ oder zumindest auf den Weg gebracht sein dürften.²³

Die Identifikation von potentiellen Kooperationspartnern, von Zulieferern mit komplementären Produkten, Technologien oder Problemlagen, sowie die Zuspitzung und Bündelung solcher Potentiale, Kooperationsinteressen und -bedürfnisse zu konkreten Vorhaben ist (vgl. ebenfalls die Ergebnisse in Kap. II) eine der großen Kooperationsbarrieren für kleine und mittlere Zulieferunternehmen und eine der wichtigsten Aufgaben, die

²¹ Obwohl es dort auch ausdrückliches Programmziel war, „strategische Allianzen“ zwischen Herstellern und Zulieferern und Zulieferern untereinander zu fördern und das Bewußtsein für Kooperation zu wecken, hatten letztlich die geförderten Projekte aber eher den Charakter von wissenschaftlichen Modellprojekten.

²² Deshalb wäre es interessant, wenn in einer Evaluation des VIA-Programms auch der Frage nachgegangen würde, wie die Kooperationsprozesse als solche abgelaufen sind, und ob das Programm tatsächlich zu einer nachhaltigen Steigerung der Kooperationsbereitschaft unter kleineren und mittleren Zulieferunternehmen beigetragen hat.

²³ Bzw. diejenigen Zulieferer, die ihre „Hausaufgaben“ nicht gemacht haben, inzwischen der Marktreinigung zum Opfer gefallen sein dürften.

sich einer auf die Förderung von Kooperationen ausgerichteten Zulieferinitiative stellen. Nicht alle Länderinitiativen sahen jedoch aktive Hilfe und Unterstützung bei der Projektdefinition als ihre Aufgabe an, bzw. sie widmeten sich ihr mit sehr unterschiedlicher Intensität.

In Rheinland-Pfalz beschränkte man sich weitgehend darauf, die Plattform und Hilfsmittel für diesen Identifikationsprozeß zur Verfügung zu stellen: themenspezifische Workshops bzw. Erstellung eines Zulieferkatalogs. Ob sich auch Partner fanden und tatsächlich Kooperationen zustande kamen, blieb weitgehend der Eigeninitiative der dort anwesenden Unternehmen überlassen.

Dennoch scheint der Zulieferkatalog - wie auch die große Resonanz und Nachfrage zeigen - auf einen vorhandenen Bedarf zu treffen. Das Fehlen eines Überblicks darüber, welche Unternehmen in der regionalen Umgebung mit welchem Technologie- und Kompetenzpotential überhaupt für die Automobilhersteller tätig sind und für Kooperation möglicherweise in Frage kämen, wurde auch von den im Rahmen dieser Expertise befragten Zulieferern als eines der großen Kooperationshindernisse bezeichnet, bei dessen Überwindung man konkrete Hilfe - z.B. in Form entsprechender Kataloge mit unternehmensbezogenen Kompetenzprofilen - erwartet (vgl. Kap. II, 5., a)). Das Problem wird sein, daß ein solcher Katalog, eine solche Datenbank einerseits weitaus detaillierter und spezifischer sein müßten, als das aus Rheinland-Pfalz vorliegende Beispiel, wenn sie tatsächlich für Kooperationsanbahnung geeignet sein sollen; andererseits steht dieser Anspruch in einem Spannungsverhältnis zum Risiko der Weitergabe durchaus „sensibler“ Daten. Außerdem bedeuten die Erstellung und kontinuierliche Aktualisierung eines brauchbaren Katalogs natürlich erheblichen Aufwand und erfordern den Einsatz von z.T. spezifischen Qualifikationen.

In Baden-Württemberg praktizierte man bei der Definition von Kooperationsprojekten eher einen Top-down-Ansatz: Die Themen für Verbund- und Modellprojekte wurden von „anwendungsorientierten Landesinstituten“ im Rahmen der Spitzengesprächsrounden mit „den Beteiligten“ und nach einer Projektdefinitionsphase entwickelt und als „Leitprojekte“ den Unternehmen „angeboten“. Die Weitervermittlung dieser Leitideen an interessierte Zulieferunternehmen und die Zusammenführung der zu den Projektideen passenden Projektpartner, insbesondere Unternehmen, wurden von der Steinbeis-Stiftung im Rahmen ihrer Kurzberatungen durchgeführt. Das Management der Modellprojekte selbst war dann Aufgabe des zuständigen Ministeriums.

In Hessen-MOBIL war das RKW als Projektträger des Programms damit beauftragt, die Zulieferunternehmen bei der Suche nach Projektideen und Projektpartnern zu unterstüt-

zen und laufende wissenschaftliche Modellprojekte zu beraten und zu betreuen. Allerdings konkurrierte diese Aufgabe dort - angesichts auch begrenzter Ressourcen für das Programmmanagement - mit dem „Alltagsgeschäft“ der bürokratischen Programmabwicklung (Organisation, finanztechnische Verwaltung der Fördermittel, Beiratssitzungen etc.).

VIA ist die Zulieferinitiative, in der sich der Projektträger besonders aktiv in den Prozeß der Identifikation von Kooperationspartnern und der Initiierung von Projektideen einschaltete und sich der Unterstützung der Unternehmen bei der Vorbereitung von Ideen zu antragsfähigen Vorhaben annahm. Die Vorarbeiten für komplexere Projekte waren eindeutig Aufgabe des Projektträgers. Dabei hat man sich durchaus bemüht, an den Bedürfnissen der Zulieferunternehmen anzusetzen und diese aufzugreifen. Neben den Überzeugungsgesprächen „vor Ort“, in Zulieferarbeitskreisen und bei Betriebsbesuchen, hat der Projektträger in den Unternehmen sog. „Potentialanalysen“ durchgeführt, um Kooperationsmöglichkeiten aufzudecken. „Strukturierung und inhaltliche Bearbeitung sowie Projektkonkretisierung“ waren von vornherein (vgl. Merkblätter zu VIA) als eine Aufgabe definiert, die der Projektträger zusammen mit dem Antragsteller und dem Ministerium, evtl. in einem mehrschrittigen Prozeß, übernehmen sollte.

Außerdem gab es neben Projektideen, die von Unternehmen kamen, auch sog. eigenitiierte Projekte, also Projektideen, die der Projektträger selbst einbrachte und den Unternehmen anbot, und zwar zu Themen, die man vor dem Hintergrund der Kenntnis der Bedarfe in den Betrieben oder nach Anregungen aus dem begleitenden wissenschaftlichen Arbeitskreis für relevant hielt. Etwa ein Fünftel der realisierten Projekte sind von VIA selbst initiiert worden (vgl. agiplan AG 1997). Darauf, daß eine solche aktive Projektakquisition und Projektinitiierung mit erheblichem Aufwand verbunden ist, verweist die Aussage, daß man „angesichts der Komplexität der Initiierungsleistung“ die Anzahl solcher Projekte geringhalten bzw. hier die Aufwands-/Ertragsrelation genau im Auge behalten müsse (ebd.). Der - gemessen an der Zahl der zustande gekommenen Verbundprojekte - relativ große Erfolg von VIA beruht, neben der großzügigen Mittelausstattung der Initiative, sicherlich auch darauf, daß sich hier der Projektträger sehr aktiv an den Prozessen der Kooperationsanbahnung und Projektinitiierung beteiligte. Dadurch war auch eine gewisse Chance gegeben, daß Bedürfnisse der Zulieferunternehmen selbst sowie solche der kleineren und mittleren Zulieferer Eingang in die Projekte fanden. Die Voraussetzung dafür war allerdings, daß der Projektträger für diese sehr aufwendigen Koordinations- und Moderationsleistungen mit entsprechenden Kapazitäten ausgestattet worden ist.

2.3 Regionalisierung

Regionale Nähe - und damit rasche gegenseitige Erreichbarkeit, persönliche Kenntnis der Partner, Vertrautheit mit dem Umfeld, gemeinsamer Identifikationsbezugspunkt - kann gerade unter kleinen und mittleren Unternehmen eine kooperationsfördernde Rahmenbedingung darstellen. Das wird auch durch die Beteiligung eines Teils der in der Expertise befragten bayerischen Zulieferunternehmen an örtlichen oder regional orientierten Aktivitäten und Arbeitskreisen unterstrichen. Keine der einbezogenen Zulieferinitiativen hat einen ausgeprägt regionalen Ansatz verfolgt,²⁴ auch wenn sich dann in der Programmumsetzung bei allen Initiativen regionale Schwerpunkte - entsprechend der regionalen Verteilung der Zulieferindustrie - ergaben: Das waren in Baden-Württemberg die Räume Stuttgart und Karlsruhe, bei MOBIL Südhessen und der Lahn-Dill-Kreis, bei VIA Mettmann, Düsseldorf, das Bergische Land, Solingen, Münster und Dortmund (vgl. BMWI 1996).

Im NRW-Programm VIA wird der regionalen Kooperation als einem speziellen Kooperationsstyp gleichwohl ein besonderer Stellenwert beigemessen; einige der dort zustande gekommenen Projekte tragen entsprechend ausgeprägt den Charakter regionaler Netzwerke (z.B. das Zentrum für Qualitätssicherung in Velbert). VIA verfolgte erklärtermaßen den Ansatz, ihre Aktivitäten in die vorhandenen regionalen Netzwerke²⁵ einzubinden, d.h. aufzugreifen und einzuordnen in das, was bereits läuft. Auch sollten regionale Institutionen, wie IHKs, Wirtschaftsförderungseinrichtungen etc., in VIA einbezogen werden.

2.4 Arbeitnehmerbeteiligung

Die Mitwirkung der Beschäftigten und die Nutzung ihres kreativen Potentials bei betrieblichen Veränderungs- und Innovationsprozessen erweisen sich bei der Untersuchung des Ablaufs vieler betrieblicher Umstrukturierungsmaßnahmen immer wieder als eine zentrale Erfolgsvoraussetzung. Dies gilt im Prinzip auch für überbetriebliche Kooperationsprozesse, zumal überbetriebliche Kooperation i.d.R. innerbetriebliche Organisationsstrukturen nicht unberührt läßt - im Gegenteil: Erfolgreiche zwischenbetriebliche Kooperation setzt sogar entsprechende interne Strukturen voraus. Zur Förderung der Entstehung dieser notwendigen und innovationsförderlichen Beteiligungskultur auch in

²⁴ Allerdings setzte man bei der Bekanntmachung und Werbung für das Zulieferprogramm i.d.R. regionale Akteure, wie Kammern und Technologietransfereinrichtungen, ein.

²⁵ Hier ist daran zu erinnern, daß NRW auf dem Gebiet der Autozulieferung schon auf eine längere Vorgeschichte an Förderprogrammen, Untersuchungen und anderen Aktivitäten zurückblicken konnte, aus denen verschiedene regionale Aktivitäten hervorgegangen sind, an die man anknüpfen konnte.

kleinen und mittleren Zulieferunternehmen könnte eine Zulieferinitiative durch geeignete Maßnahmen einen sinnvollen Beitrag leisten.

Eine Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Vertretungen im Rahmen von Zulieferinitiativen kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden:

- über den Einbezug und die Mitsprache von Arbeitnehmervertretungen bei Programmkonzipierung und -durchführung durch Beteiligung in Programmgremien, wie Beirat/Lenkungsausschuß;
- über Beteiligungsrechte und Zustimmungspflicht von Betriebsräten bei Ingangsetzung und Durchführung betrieblicher Projekte im Rahmen einer Zulieferinitiative, einschließlich von Maßnahmen zur Unterstützung der Betriebsräte bei der Wahrnehmung ihrer Informations- und Beteiligungsrechte (z.B. durch die Schaffung von Möglichkeiten, auf externe Beratungskapazitäten zuzugreifen);
- durch die Herstellung von Voraussetzungen zur Einbringung eigener, selbstinitiiert Projekte in das Programm durch betriebliche Interessenvertretungen. Die in allen Zulieferinitiativen übliche anteilige Finanzierung der Projekte durch die Unternehmen schließt Projekte, die lediglich vom Betriebsrat beantragt und getragen werden, von vornherein aus; es bleibt nur die Chance, die Unternehmensleitung für seine Projektidee zu gewinnen;
- durch die Erschließung von Ressourcen für Arbeitnehmervertretungen, selbstinitiierte Aktivitäten durchzuführen, die mit der Zulieferinitiative in Verbindung stehen, ohne den Status eines Projekts zu haben (z.B. Organisation eines überbetrieblichen Erfahrungsaustauschs für Betriebsräte aus Unternehmen, die an Projekten beteiligt sind, oder die Förderung themenzentrierter Arbeitskreise von Betriebsräten, um Kooperationspotentiale für die Mitarbeiter aufzudecken).

Eine in den Statuten festgeschriebene Arbeitnehmerbeteiligung fand sich bei ZIL in Niedersachsen und bei MOBIL in Hessen. Bei der Umsetzung dieser Beteiligungsorientierung gab es jedoch Restriktionen. So stellt eine Evaluation von ZIL durch die Technologieberatungsstelle Niedersachsen, die mit der komplementären Beratung der Betriebsräte bei ZIL-Projekten beauftragt war, fest: „Die vorherrschende Realität in den Betrieben stand einem sozialpartnerschaftlichen, beteiligungsorientierten Umsetzungsprozeß entgegen, die aktive Einbindung der Betriebsräte konnte nur in wenigen Fällen erreicht werden (vgl. TBS 1995).“ Auch die Programmevaluation kommt zu dem Ergebnis: „Der in der Landesinitiative angestrebte sozialpartnerschaftliche und beteiligungsorientierte Umstrukturierungsprozeß ließ sich in einer Reihe von Unternehmen

nicht oder nur mit Anlaufschwierigkeiten (dann jedoch mit gutem Erfolg) in der gewünschten Form realisieren“ (vgl. Fieten 1995, S. 125).

Die Ursachen für diese Umsetzungsprobleme waren vielfältig (vgl. TBS 1995; Fieten 1995, S. 125 ff.):

- Sowohl auf seiten der Geschäftsleitungen als auch auf seiten der Betriebsräte gab es Vorbehalte und Ängste gegenüber den neuen Organisationskonzepten selbst (Machtverlust, Arbeitsplatzabbau); z.T. intervenierten bestehende, ungelöste Konflikte zwischen Unternehmen und Betriebsrat in die Projektabwicklung.
- In den meisten Zulieferunternehmen in Niedersachsen fehlte eine entsprechende Beteiligungskultur; „ohne engagierte externe Betreuung und Moderation der Veränderungsprozesse tun sich die Unternehmen sehr schwer bei der aktiven Einbeziehung der Mitarbeiter“ (ebd., S. 45).
- Die Kooperation mit den kommerziellen Beratern funktionierte nur schlecht: Diese seien zum großen Teil nicht an einer Zusammenarbeit mit den Betriebsräten und den Beratern der TBS interessiert gewesen und hätten sich teilweise erst gar nicht darum bemüht. Die Beratung der Betriebsräte wurde als lästiges "Anhängsel" empfunden, z.T. liefen die Beratungsprojekte von TBS und kommerziellen Beratern im Unternehmen völlig aneinander vorbei, teilweise wurde auch von den Unternehmensleitungen versucht, die Beratung der BR durch die TBS zu verhindern (vgl. TBS 1995; Fieten 1995, S. 125).

Die Co-Beratung durch die TBS konnte letztlich nur in neun Betrieben stattfinden; dabei kam die TBS in einigen Fällen nicht über 3-4tägige Einsätze hinaus, nur in vier der neun Projekte kam es zu einem echten Einbezug der Arbeitnehmer und einer fruchtbaren Verzahnung mit dem Prozeß der kommerziellen Beratung. Nach Einschätzung der TBS waren diese vier Fälle auch gleichzeitig die erfolgreichsten Projekte im Programm (kein Arbeitsplatzverlust, keine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen) (vgl. TBS 1995). Auch die Gesamtevaluation bestätigt, daß dort, wo die angestrebte Beteiligungsorientierung realisiert werden konnte, der Reorganisationsprozeß deutlich erfolgreicher abgelaufen ist: „In Unternehmen, in denen es gelang, die Mitarbeiter... einzubinden und auch den Betriebsrat von vornherein in die Veränderungsprozesse einzubeziehen, gab es kaum Akzeptanzprobleme. Innerhalb kürzester Zeit wurden zahlreiche, unmittelbar praktisch umsetzbare Verbesserungsvorschläge erarbeitet, die kumuliert zu den erwarteten beachtlichen wirtschaftlichen Effekten führten“ (vgl. Fieten 1995, S. 125).

Bei Hessen-MOBIL war in den Statuten festgeschrieben, daß in wissenschaftlichen Modellprojekten „ein Konsens der betrieblichen Sozialpartner nachzuweisen“ sei (vgl. Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Technologie und Europäangelegenheiten; RKW-Landesgruppe Hessen 1994). Außerdem waren die RKW-Berater gehalten, die Betriebsräte einzubeziehen. Die Umsetzung dieser Klausel scheiterte aber - neben der geringen Zahl der zustande gekommenen Modellprojekte - daran, daß in der Mehrzahl der kleinen und mittleren Zulieferunternehmen keine Betriebsräte vorhanden waren, oder die Betriebsräte wenig Interesse an dem Programm zeigten, da die Beratungsprojekte sich auf sehr spezifische, punktuelle betriebliche Probleme bezogen. Zwar bestand bei MOBIL für die Betriebsräte die Möglichkeit, externe Beratung einzuholen. Von dieser Möglichkeit wurde aber kaum Gebrauch gemacht, was u.a. daran lag, daß das RKW bei den betreffenden Arbeitnehmervertretungen nicht als neutral eingeschätzt wurde.

In den länderspezifischen Zulieferinitiativen, die über eine eigene Organisationsstruktur mit entsprechenden Gremien verfügten, waren die Gewerkschaften durchweg in den eingerichteten Beiräten vertreten. Auch am Zustandekommen der Zulieferinitiativen und in den damit einhergehenden „Spitzengesprächen“ und Gesprächskreisen, waren Organisationen der Arbeitnehmer neben anderen Interessenverbänden einbezogen. Dies hat, wie Betriebsräte aus am Programm beteiligten Zulieferunternehmen und die zuständigen Gewerkschaften feststellen, aber keinesfalls immer zu einer entsprechenden Information und Beteiligung der Arbeitnehmervertretungen bei der Programmumsetzung selbst geführt.

2.5 Transfermaßnahmen

Eine länderspezifische Zulieferinitiative kann naturgemäß nicht alle Zulieferunternehmen des Landes flächendeckend erreichen. Um so wichtiger erscheint es, daß im Rahmen eines solchen Programms sichergestellt wird, daß die geförderten Modellprojekte über geeignete Transfermaßnahmen - auch über den Kreis der an Projekten teilnehmenden Unternehmen hinaus - Diffusions- und Anstoßwirkungen erzielen.

Nicht in allen in den Vergleich einbezogenen Zulieferinitiativen wurde eine Transferverpflichtung in die Förderbestimmungen eingebaut; in den meisten Initiativen wurde diesem Aspekt eher wenig Beachtung geschenkt und es wurden kaum systematische Vorkehrungen getroffen. In Baden-Württemberg sollte nach Abschluß der Modellprojekte über die IHKs ein Transfer der Ergebnisse „an mittelständische Unternehmen“ organisiert werden. Inwieweit dies erfolgt ist, konnte nicht eruiert werden. Im Rahmen von ZIL wurde ein Leitfaden zum Projektmanagement bei Produktänderungsprozessen

erstellt, um auf diese Weise auch in anderen Unternehmen Umstrukturierungsvorhaben in Richtung Lean-Management anzustoßen. Ansonsten hoffte man darauf, daß von ZIL ein „Virus der Selbsterneuerung ausgeht, der auch andere Zulieferer ansteckt“ (vgl. Fieten 1995, S. 124). In Hessen-MOBIL war für die wissenschaftlichen Modellprojekte eine Dokumentation mit dem Ziel des Know-how-Transfers von Best-practise-Beispielen vorgesehen

Am weitestgehenden explizit verankert ist der Transfergedanke bei VIA: So zählt eine möglichst große Breitenwirkung zu den Kriterien, die bei Bewilligung eines Projekts herangezogen werden sollen. Die Projekte waren außerdem verpflichtet, Transferaktivitäten in Form von Workshops, Leitfäden, etc. durchzuführen. Außerdem zählen hier - wie bereits erwähnt - Multiplikatorfunktionen, Öffentlichkeitsarbeit und Transfer der Ergebnisse zu den explizit genannten Aufgaben des Projektträgers.

II. Kleine und mittlere Automobilzulieferer: Vielfältige Problemlagen, erheblicher Handlungsbedarf und breites Interesse an einer Bayerischen Innovations- und Kooperationsinitiative

Vorbemerkung

Die Lage und die Entwicklung der deutschen Automobilzulieferindustrie sind schon seit längerem Gegenstand zahlreicher Untersuchungen, Berichte und Kommentare. Vor allem was die Aussichten und strategischen Optionen für die Unternehmen angeht, sind unter den Vorzeichen von Lean Production und Reengineering, von Simultaneous Engineering und Wertschöpfungspartnerschaft, von Regionalisierung und Globalisierung etc. viele Analysen und Vorschläge von verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen, Unternehmensberatern und Praktikern vorgestellt worden. Und dennoch hat man als jemand, der diese Entwicklung seit vielen Jahren im Rahmen verschiedener Forschungsvorhaben untersucht²⁶, den Eindruck, daß sich die seit längerer Zeit schon schwierige Situation der Kfz-Zulieferunternehmen in ihren Grundproblemen und in ihren Perspektiven - trotz aller Veränderungen und Anpassungen in den Lieferbeziehungen und -abläufen - vielfach noch nicht zum Besseren gewendet hat. Denn dieser Wandel vollzieht sich eben doch nur schrittweise und nicht bruchlos. Vor allem erfolgt er nicht so rasch und nicht in dem Ausmaß, wie dies vielfach seit längerem angekündigt worden ist (vgl. etwa Wildemann 1988, Abend 1992).²⁷ Auch wird wohl - zumindest auf absehbare Zeit - weiterhin unklar bleiben, ob und vor allem wann sich (wieder) eine "geordnete Zulieferstruktur" einstellt, wie dies auch jüngst wieder vorausgesagt wird (vgl. Bossard Consultants 1996).

Der hierarchische Aufbau, die Steilheit und die innere Struktur der Zuliefererpyramide ist freilich schon seit vielen Jahren im Wandel begriffen (vgl. z.B. Deiß, Döhl 1992; Altmann u.a. 1993; Deiß 1996). Noch Ende der 80er Jahre war das Gros der Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen in der Automobilbranche vorwiegend durch die Charakteristika

²⁶ So befaßt sich das ISF bzw. eine Gruppe seiner Mitarbeiter bereits seit Ende der 80er Jahre in mehreren aufeinanderfolgenden Studien aus verschiedenen Blickwinkeln intensiv mit den Entwicklungen in der deutschen und der internationalen Automobilzulieferindustrie (vgl. insbesondere Altmann, Sauer 1989; Mendius, Wendeling-Schröder 1991; Deiß, Döhl 1992; Altmann u.a. 1993; Deiß 1994; Döhl u.a. 1995; Deiß 1997; Mendius u.a. 1997; Deiß 1998).

²⁷ So sollten etwa weltweit von allen Direktlieferanten nur noch 50 Systemlieferanten übrig bleiben (Linden 1990); auch die Reduzierung der Direktlieferanten durch die deutschen Endfertiger, die sich im Zuge des verstärkten Bezugs von kompletten Kfz-Modulen und -Systemen durchaus stetig fortsetzte, erfolgte bislang doch vergleichsweise langsamer und weniger zwingend als vielfach angekündigt (vgl. z.B. Handelsblatt/26.4.1993).

einer klassischen Lieferbeziehung gekennzeichnet, die im wesentlichen aus der Lieferung von nach Zeichnungsvorgaben der Abnehmer eigenständig gefertigten, in ihrer Mehrzahl einfachen und nur wenig vormontierten Kfz-Teilen durch eine große Zahl von Direktlieferanten bestand (Döhl, Deiß 1992). Seit damals haben sich Anzahl, Gestalt und Qualität der Lieferbeziehungen zwischen Automobilherstellern und Teilelieferanten allerdings permanent und nachhaltig verändert. Alle Kfz-Zulieferunternehmen auf sämtlichen Stufen der Wertschöpfungskette sind mit dem ständigen Veränderungsprozeß mehr oder weniger gravierend konfrontiert worden. Während dies einhelliger Tenor aller Kommentare ist, bestehen offenbar je nach Interessenstandpunkt unterschiedliche Kenntnisse und Einschätzungen über das Ausmaß dieser Entwicklungen und ihrer Konsequenzen für die regionalen und nationalen Zuliefererstandorte. Vor allem gehen die Meinungen darüber auseinander, welche Grenzen und Chancen für die betroffenen Unternehmen, für ihre Abnehmer und regionalen Akteure existieren, wenn sie diese Konsequenzen bewältigen wollen. Denn zwischen den mit dieser Entwicklung propagierten Trends und Leitbildern und ihrer Verwirklichung in der Praxis zwischenbetrieblicher Beziehungen gibt es erhebliche Diskrepanzen.

Ob, in welchem Ausmaß und wann es deshalb zu der prognostizierten Bereinigung und Neuordnung der Zulieferstrukturen kommen wird, oder ob etwa globale Konzentrationsbewegungen auf der Zulieferseite, mögliche Verschiebungen im bisherigen Machtgefälle zwischen Endfertiger und Teilelieferanten, Verlagerungen in den weltweiten Marktschwerpunkten oder z.B. ökologiepolitisch wirksame Weichenstellungen, die in diese ohnehin nur allmählich voranschreitende Entwicklung intervenieren können, andere strukturelle Muster der Lieferbeziehung bedingen, ist eine Fragestellung, die in dieser Expertise freilich nicht näher verfolgt werden kann.

Allerdings bleibt festzuhalten, daß von dieser Entwicklung und den daraus abgeleiteten Prognosen gegenwärtig Anforderungen und Impulse ausgehen, die mit Blick auf das Wohlergehen der Standorte in Deutschland und Bayern und der dort beschäftigten Arbeitnehmer nicht vernachlässigt werden dürfen. Nicht von ungefähr sind in den letzten Jahren bereits in anderen Bundesländern mit wirtschaftlichen Schwerpunkten in der Kfz-Zulieferindustrie ebenfalls Initiativen zur Unterstützung der Kfz-Zulieferer bei der Bewältigung der damit verbundenen Probleme in Gang gesetzt worden (siehe Kap. I).

Um mit einer solchen Zuliefererinitiative erfolgreich zu sein, kommt es sicherlich zunächst einmal darauf an, die für das Überleben und Stabilisieren der Zulieferer kurz- und mittelfristig bedeutsamen Schwächen und Stärken der Unternehmen und ihres Umfeldes zu identifizieren. Ferner müssen die Voraussetzungen bestimmt werden, die unabhängig von der letztendlichen Richtung und Vehemenz der Entwicklung die Unter-

nehmen dafür wappnet, mit den aktuellen, aber zukünftig möglicherweise auch sich wandelnden Anforderungen von Abnehmern und Märkten erfolgreich und flexibel umzugehen.

Dies gilt ganz besonders für die Unternehmen im mittleren und unteren Teil der Zulieferpyramide, auf welche die eben erwähnte diffuse Einschätzungslage vor allem zutrifft. Denn in dieser Gruppe finden sich nach wie vor nicht wenige Direktlieferanten sowie die große Zahl von Vorlieferanten, die in den vorgelagerten Bereichen der Wertschöpfungskette agieren, vornehmlich Unternehmen, welche die Automobilbranche national und international mit Kleinteilen und Standardkomponenten, mit Nischenprodukten und Spezialteilen versorgen. Viele dieser vor allem kleineren und mittleren Unternehmen haben trotz der gewaltigen Umwälzungen auf dem Zuliefermarkt überlebt, stellen sie doch eine wichtige, von den Kfz-Herstellern häufig wie selbstverständlich genutzte und damit wohl unverzichtbare flexible Fertigungs- und Know-how-Basis der deutschen Automobilindustrie dar. Diese Unternehmen bewegen sich dabei allerdings permanent in einem mehrfachen Spagat zwischen Kundenanpassung und Standardisierung, Spezialisierung und Diversifizierung, Automatisierung und Auslandsverlagerung, Kostensenkung und Produktinnovation; sie sehen sich damit auch in einem immer größeren Dilemma zwischen Öffnung für Kooperation einerseits und Abschottung gegenüber Wettbewerbern bzw. Know-how-Sicherung andererseits.

Es ist evident und vielfältig thematisiert worden, daß ein Großteil dieser mittelständischen Unternehmen trotz ihrer stets gerühmten Flexibilität mit diesen z.T. widersprüchlichen Anforderungen überfordert ist, zumal sie mit den konkreten und ständig wechselnden Erwartungen und Ansprüchen ihrer Kunden im Produktionsalltag ohnehin genug zu tun haben. Das ist um so mehr der Fall, als (auch die größeren) Unternehmen unter ihnen - sofern sie vorwiegend oder ausschließlich auf die Kfz-Hersteller konzentriert bzw. von diesen hoch abhängig sind - die finanzielle Substanz, die zur Bewältigung dieser Anforderungen notwendig ist, zunehmend verlieren bzw. weniger denn je in der Lage sind, sie aufzubauen. Diese schon seit längerem formulierte Befürchtung ist inzwischen durch die zahlreichen, z.T. internationalen Firmenaufkäufe und -zusammenschlüsse der letzten Jahre unter den mittelständischen Kfz-Zulieferern nachhaltig bestätigt worden.

Nun war allerdings ziemlich unklar, inwieweit diese Überforderung speziell auf die KMU unter den Kfz-Zulieferern und Vorlieferanten durchschlägt bzw. diese gerade besonders belastet, und ob es hier branchenbezogene oder andere Unterschiede gibt. Denn zum einen stützen sich die meisten Analysen und Berichte vorwiegend auf Erkenntnisse und Einschätzungen aus der Sicht der Endfertiger und ihrer in der Regel größeren und

Primärlieferanten bzw. auf eine Projizierung von deren Probleme auf die kleinen und mittleren Zulieferer und Sublieferanten, ohne daß die spezifischen Bedingungen und Zwänge, aber auch Chancen und Vorzüge letzterer ausreichend berücksichtigt werden. Zum anderen bestehen über die Anzahl solcher Unternehmen und über das Ausmaß ihres Engagements in der Automobilzulieferung Unklarheit (siehe Kap. III) bzw. unterschiedliche Einschätzungen darüber, wie stark bayerische Unternehmen von diesen zuliefererspezifischen Schwierigkeiten betroffen sind. Von der Existenz dieser Unternehmen - darüber wiederum besteht Konsens - hängt nicht nur sehr stark der Erfolg der in- und ausländischen Standorte der deutschen Kfz-Hersteller und ihrer Systemlieferanten ab, sondern auch ein enormer Anteil aller Arbeitsplätze in Deutschland und in Bayern.²⁸

Aufgabe des qualitativ orientierten Teils der Expertise war es daher, rasch zusätzliche und genauere Informationen darüber zu erhalten, welche Problemlagen bei den kleinen und mittelgroßen Automobilzulieferern in Bayern im Vordergrund stehen, welche Strategien sie im Umgang mit diesen Problemen verfolgen, und welcher Bedarf an überbetrieblicher Hilfestellung speziell bei ihnen gesehen wird. Vor allem sollte auch eruiert werden, welche Voraussetzungen und Ansatzpunkte aus der Sicht dieser Gruppe von Unternehmen gegeben sein müßten, damit sie für eine aktive Beteiligung an der "Bayerischen Innovations- und Kooperationsinitiative für die Automobilzulieferindustrie" (BAIKA) gewonnen bzw. eventuelle Barrieren identifiziert und überwunden werden können.

In die folgende Darstellung der dazu gewonnenen Erkenntnisse gehen zum einen empirische Erfahrungen und Befunde aus mehreren in den letzten Jahren durchgeführten Forschungsvorhaben des ISF München zu den - auch internationalen - Entwicklungen in der Automobilzulieferindustrie ein,²⁹ die im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Rahmenbedingungen und den Stellenwert kleiner und mittlerer Zulieferunternehmen sekundär ausgewertet wurden. Zudem wurden auch Ergebnisse anderer thematisch einschlägiger Studien (insbesondere Strutynski 1995; Bossard Consultants 1996; Peters 1997) in die Expertise einbezogen.

Zum anderen stützen sich die dargelegten Erkenntnisse - neben Recherchen bei Verbänden, bei Betrieben, die bereits in vorangegangenen Vorhaben angesprochen worden waren, und bei einschlägig erfahrenen Institutionen - vor allem auf ausführliche Expertengespräche bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der bayerischen Automobilzulieferindustrie. Von etwa zwanzig entsprechend ausgewählten und angefragten Kfz-Teilelieferanten hatten sich zwölf Unternehmen dazu kurzfristig bereit erklärt. Von

²⁸ Nach Peters 1997 waren in der deutschen Zulieferindustrie etwa 650.000 Personen beschäftigt; für Bayern wird von ca. 120.000 Beschäftigten in den der Automobilzulieferung zugerechneten Branchen (vgl. Kap. III) ausgegangen.

²⁹ Verwiesen sei hier insbesondere auf die in Fußnote 1 zitierten Publikationen.

diesen wiederum sind zehn eindeutig dem KMU-Bereich mit zwischen 50 und 300 Beschäftigten bzw. zwischen 10 und 50 Mio. DM Umsatz zuzurechnen.

Neun der befragten Unternehmen agieren mehr oder weniger stark als Teilelieferanten der zweiten oder dritten Zulieferstufe. Zwei davon sind ausschließlich Vorlieferanten; die anderen sind z.T. noch erheblich auch als Direktlieferanten für die Automobilindustrie tätig (mit Umsatzanteilen zwischen 15 % und 50 %). Aber selbst die drei anderen Unternehmen, die vorrangig der Gruppe der System- bzw. Modullieferanten zuzuordnen sind und deren Standorte tendenziell ebenfalls noch mittelständischen Charakter haben, erzielen einen kleineren Teil ihres Umsatzes als Sublieferanten; sie konnten sich also zusätzlich zu ihren Erfahrungen als Abnehmer von Komponenten auch ein Bild hinsichtlich der Position von Unternehmen auf den vorgelagerten Stufen der Zulieferkette machen. Damit decken die empirischen Erhebungen der Expertise das bekannt breite und vielfältige Spektrum an Automobilzulieferern weitgehend ab, sowohl was die verschiedenen Branchen als auch was die Spezifität und Komplexität der Teile angeht. Die Unternehmen stammen vorwiegend aus dem Gießerei- und Metallverarbeitungsbereich (5), aus der kunststoffverarbeitenden Industrie (4) sowie aus der Elektro- und Elektronikindustrie (3). Ihre Produkte reichen von Normteilen über Komponenten und Funktionssysteme bis hin zu kompletten Kfz-Modulen und Kfz-Systemen und decken die ganze Spanne zwischen Kfz-unspezifischen Vorprodukten und ausschließlich für den Einbau in Automobile entwickelten und gefertigten Teilen ab. Die Anteile ihrer Umsätze mit den Automobilherstellern und deren Zulieferern - wobei z.T. auch die Nutzfahrzeugindustrie beliefert wird - liegen zwischen 30 % und 100 %; fünf Unternehmen sind fast ausschließlich Kfz-Zulieferer (vor allem die Systemlieferanten), die anderen machen zwischen 20 % und 90 % ihrer Umsätze mit der Automobilindustrie.

Alle den KMU zurechenbaren Betriebe stellen Familienunternehmen im traditionellen Sinn dar. Auffällig war, daß nur beim kleineren Teil von ihnen ein Betriebsrat bestand. (In einem Fall gab es gar nur einen "Quasi-Betriebsrat", der als Ansprechpartner der Belegschaft fungierte, nicht aber als Interessenvertretung nach dem BetrVG konstituiert war.) Vor allem sahen sich praktisch alle diese Unternehmen nicht als tarifgebunden, da sie keinem Arbeitgeberverband angeschlossen sind; d.h. sie lehnen sich in der Regel nur an die Tarife ihrer Herkunftsbranchen mit Abweichungen hinsichtlich einzelner Bestimmungen an.

1. Entwicklungstendenzen in der Automobilindustrie

Zunächst einmal ist festzuhalten, daß die Rahmenbedingungen dieser Gruppe von Automobilzulieferern stark durch die gegenwärtigen Entwicklungstendenzen in der Automobilindustrie geprägt sind. Dabei handelt es sich zum Teil um schon seit vielen Jahren anhaltende Entwicklungen, zum Teil um neue bzw. erst in jüngerer Zeit verschärft und verbreitet zutage tretende Trends, die im folgenden nur kurz skizziert werden sollen:

- Aufgrund des wachsenden internationalen Konkurrenzdrucks auf die Endfertiger setzt sich der schon seit langem bei den Zulieferern spürbare Preisdruck fort (Stichwort: Lopez-Effekt) und führt weiterhin zu einem **Rückgang der Zulieferpreise**.
- Die **Variantevielfalt** bei den Zulieferteilen nimmt - trotz der Plattformstrategien einzelner Endfertiger, die bei bestimmten Kfz-Teilen (wie Achsen, Motoren etc.) eine Verringerung der Varianten ermöglichen - offensichtlich nach wie vor für das Teilespektrum dieser Gruppe von Kfz-Zulieferern zu. Denn der seit langem feststellbare Trend zur Produktindividualität bleibt bestehen, was insbesondere in den gegenwärtigen Modelloffensiven vieler Pkw-Hersteller vor allem im Bereich der Nischenfahrzeuge zum Ausdruck kommt; auch im Nutzfahrzeugbereich ist dieser Trend erkennbar, werden doch z.B. bei einem Sitzehersteller letztlich bis zu 66.000 Varianten für Bussitze gefertigt.
- Durchgängig zeigt sich, daß die Tendenz zu **kleineren Losgrößen** und Stückzahlen bei zugleich **häufigerem Abruf** der Teile durch die Abnehmer in geringeren Liefermengen immer noch erkennbar ist und zwar auch in Form der just-in-time(jit)-orientierten Anlieferung von Komponenten an die Montagelinien der Endfertiger und Systemlieferanten, ohne daß diese Teile in produktionssynchroner Fertigung des Zulieferers hergestellt werden.
- Die sukzessive **Verkürzung der Entwicklungszeiten** aufgrund der auf Reduktion der "time to market" ausgerichteten Politik der Kfz-Hersteller ist überall und in der gesamten Zulieferkette spürbar.
- Auch die Politik der Endfertiger sowie zunehmend auch ihrer System- und Modullieferanten, die **Fertigungstiefe sowie die Logistiktiefe zu reduzieren**, wird weiter verfolgt, wenn auch mit verlangsamer Umsetzung, indem immer mehr Fertigungs- bzw. Montagearbeiten sowie Dispositionsaufgaben auf die Direktlieferanten und deren Vorlieferanten ausgelagert werden. Diese fortdauernde Tendenz wird nur vereinzelt gebremst durch den verschiedentlich praktizierten Verzicht auf Auslagerung (Outsourcing) oder sogar die Rücknahme (Insourcing) etwa aufgrund standortinterner Widerstände. Spiegelbildlich kommt es hierdurch aber auch vielfach bei den Zulieferern bzw. Vorlieferanten zu einer Tendenz der erzwungenen oder strategisch betriebenen Erhöhung ihrer Fertigungstiefe.
- Zugleich ist zu beobachten, daß die ebenfalls seit langem zunehmende **weltweite Beschaffung** von Zulieferteilen durch die Endfertiger und Systemlieferanten ebenso wie die punktuelle **Verlagerung von Fertigungsteilprozessen ins Ausland** weiter forciert wird, auch wenn Maßnahmen des "global sourcing" oder der Aus-

landsverlagerung vereinzelt revidiert werden (z.B. aufgrund von Negativerfahrungen hinsichtlich Lieferqualität oder vermeintlicher Kostenvorteile).

- **Der Bezug kompletter Kfz-Systeme und Kfz-Module** durch die Endfertiger nimmt weiter zu, allerdings nur schrittweise in Abhängigkeit von Standortgründungen und von der Einführung neuer Modelle oder bei Modellwechseln.
- Zudem verringert sich ganz allmählich die **Entwicklungstiefe bei den Endfertigern** aufgrund der - auch transnationalen - Verlagerung von Entwicklungsarbeiten auf Systementwickler und z.T. auf deren Vorlieferanten; auch dieser Trend vollzieht sich nur sukzessive im Zusammenhang mit der Entwicklung neuer Modelle und verläuft daher gegenüber manchen Prognosen eher verzögert und unter tendenzieller Aufrechterhaltung der Entwicklungskompetenzen für Vorentwicklung und Fertigungsvorbereitung beim Endfertiger, zumal der partielle Abbau seiner Entwicklungsabteilungen allenfalls in sehr langfristiger Perspektive vorstellbar ist.
- Ebenfalls verlangsamt und modellzyklusabhängig findet parallel zu diesen Entwicklungen eine stetige **Reduzierung der Zahl der Direktlieferanten** seitens der Kfz-Hersteller statt, so daß immer mehr der kleineren Direktlieferanten auf die Ebene der Sublieferanten verdrängt werden; dies wird noch dadurch verstärkt, daß die Systemlieferanten zunehmend versuchen, diese Politik nachzuahmen und die Zahl der sie unmittelbar beliefernden Vorlieferanten ebenfalls schrittweise zu verringern.
- Insgesamt ist in der Kfz-Zulieferindustrie eine deutliche **Zunahme der Unternehmenskonzentration** festzustellen, weil viele Unternehmen sich nur auf diese Weise in der Lage sehen, in der verschärften Konkurrenz bestehen und die veränderten und gestiegenen Anforderungen an die Zulieferer bewältigen zu können.
- Letzteres wird auch durch den Druck der Kfz-Hersteller auf ihre Direktlieferanten verstärkt, immer mehr **Produktionsstätten** vor Ort, also in Güterverteilzentren, Vormontagestätten und Speditionslägern **vor den Toren oder innerhalb der Montagewerke der Endfertiger** anzusiedeln; aufgrund von Herstellerentscheidungen, zunehmend internationale Produktionsstandorte zu errichten, müssen die Direkt- und Systemlieferanten dabei immer häufiger ihren Kunden auch in ausländische Regionen folgen (was sie selbst in wachsendem Maße auch von einzelnen ihrer Vorlieferanten erwarten).

2. Typische Problemlagen von KMU in der Automobilzulieferung

Gegenwärtig nimmt die Produktion in der Branche eher zu und auch die Beschäftigung verzeichnet einen leichten Zuwachs. Aufgrund der skizzierten Entwicklungen entstehen in der Summe dennoch für die kleinen und mittleren Zulieferunternehmen trotz der Vielfalt in den branchen-, produkt- und verfahrensbezogenen Ausgangs- und Rahmenbedingungen erhebliche Problemlagen, die sich doch sehr ähnlich und teilweise sogar identisch sind. Sie reagieren darauf allerdings strategisch in verschiedener Weise und sind damit offenbar unterschiedlich erfolgreich. Bestätigt werden diese Problemlagen auch durch die empirischen Erhebungen bei Systemlieferanten, die trotz ihrer andersgearteten Interessenlage die Schwierigkeiten kleiner und mittlerer Vorlieferanten nachvollziehen können. Dabei gleichen einige der Probleme durchaus auch den Schwierigkeiten der Zulieferer auf der ersten Ebene; sie treten aber bei den KMU aufgrund ihrer spezifischen Bedingungen - nämlich begrenzter Ressourcen, eingeschränkter Handlungsfähigkeit und vorwiegender Positionierung als Unterlieferanten auf der zweiten, dritten oder vierten Wertschöpfungsstufe - verschärft und besonders charakteristisch zutage.

2.1 Preis- und Kostendruck

Es verwundert nicht, daß sich kleine und mittlere Zulieferer besonders stark mit dem Problem des Preis- und Kostendrucks konfrontiert sehen. Dieses in den vergangenen Jahren viel diskutierte Problem, von dem wohl alle Zulieferer mehr oder weniger betroffen waren, mit dem aber insbesondere die größeren Systemlieferanten inzwischen einigermaßen zurechtzukommen scheinen, stellt einen Großteil der mittelständischen Zulieferer vor oft kaum bewältigbare Schwierigkeiten. Dabei geht es weniger um einzelne Erscheinungsformen, in denen dieser Preisdruck zur Geltung kommt. Als Problem wird vielmehr die generell dahinterstehende und permanent wirkende Nachfragemacht der Abnehmer gesehen, die ihr preispolitisches Instrumentarium rigoros gegenüber den KMU in den vorgelagerten Bereichen der Zulieferkette einsetzen und von diesen oft kaum verkraftbare Preiskonkzessionen erzwingen. Als belastend wird hier insbesondere empfunden, wenn die Endfertiger - zumindest partiell - gleichgerichtete Politiken gegenüber den Zulieferern betreiben (die Zulieferer reden vom "Trend des Jahres"). Dann werden sie gleichzeitig von allen Seiten mit ähnlichen "erlösmindernden" Anforderungen konfrontiert, denen sich vor allem kleinere - in der Regel nichtorganisierte - Zulieferer nicht mehr entziehen können.

Zu dieser Problematik gehört auch die immer wieder und immer stärker (auch von den Systemlieferanten) an sie herangetragene, als Zumutung wahrgenommene Anforderung, die eigenen Kalkulationsgrundlagen völlig und im Detail aufzudecken. Derartige Forderungen der Abnehmer nach Kostentransparenz jenseits gängiger Preis- und Kostenverhandlungen werden inzwischen in vielen Fällen gestellt und notgedrungen z.T. auch erfüllt; von einem großen Teil der Unternehmen werden sie aber auch, gelinde formuliert, als unkorrekt empfunden und - sofern man es sich leisten kann - zurückgewiesen. Denn mit Kostentransparenz, wenn sie denn vollständig wäre, verbindet sich für die Zulieferer angesichts zahlreicher negativer Erfahrungen zum Kostenverständnis ihrer Abnehmer die Gefahr, nicht mehr über ausreichende Spielräume für Kosten- bzw. Preisbestandteile verfügen zu können, aus denen die auf Dauer überlebensnotwendigen Modernisierungsmaßnahmen im Anlagen-, Entwicklungs- oder Qualifizierungsbereich finanziert werden müssen. Als inakzeptabel wird vor allem die Einseitigkeit dieses Verfahrens angesehen. So würde Kostentransparenz eher akzeptiert, wenn sie auf Gegenseitigkeit beruhen würde; sie sollte auch auf Seiten der Endfertiger und Systemlieferanten bestehen, damit eventuelle Produktivitätsgewinne allen Beteiligten zugutekämen, also zwischen Abnehmern und Zulieferern Winwin-Verhältnisse praktiziert würden.

Zwar haben regelmäßige Preisreduzierungsrunden, das Offenlegen der Kostenstrukturen oder kostenorientierte Lieferantenförderungsmaßnahmen zusammen mit anderen Anforderungen der Abnehmer im Bereich Qualität und Logistik in den vergangenen Jahren in vielen Fällen in Zulieferunternehmen Modernisierungsmaßnahmen ausgelöst, die durchaus erforderlich oder überfällig waren. Werden solche Anpassungsleistungen von den betroffenen Unternehmen jedoch nicht wirklich bewältigt, weil die Kostensenkungspotentiale weitgehend ausgereizt sind oder weil sie nur zu Lasten wichtiger Unternehmensfunktionen umgesetzt werden können, wirken sie möglicherweise kontraproduktiv (z.B. wenn Gruppenarbeit unzureichend eingeführt oder Personalabbau überzogen wird oder wenn neue Methoden des Qualitätsmanagements ohne entsprechende Qualifizierung praktiziert werden). Es kann zu Substanzverlusten in den Unternehmen oder zu Qualitätseinbußen in der Produktherstellung und in der Prozeßbeherrschung führen, wenn Unternehmen zu dringend nötigen Modernisierungs- oder gar Ersatzinvestitionen nicht mehr in der Lage sind, wenn sie nicht mehr genug und ausreichend qualifizierte Personalressourcen halten können, um Innovationsprojekte anzugehen, oder wenn sie bereits so "lean" sind, daß sie wichtige - über den Produktionsalltag hinausreichende - Aktivitäten der Weiterqualifizierung, der Anlagenwartung, der EDV-Aktualisierung etc. vernachlässigen oder gar völlig unterlassen.

Anzeichen dafür gibt es schon seit längerem; sie mehren sich aber neuerdings und kommen nicht nur in den Aussagen zahlreicher, im Rahmen der Expertise angesproche-

ner Experten zum Ausdruck, wonach diese paradoxerweise für die "Beteiligung an solchen Zulieferinitiativen" oder für entsprechende Expertengespräche keine Zeit mehr erübrigen können, selbst wenn es im Interesse ihres Unternehmens angezeigt wäre. Hinweise auf eine solche für manche Unternehmen problematische Entwicklung finden sich etwa in Äußerungen, daß vereinzelt nur noch Gebrauchsmaschinen statt Anlagen des neuesten technischen Standes angeschafft werden können, daß mehrere dringliche Projekte nicht gleichzeitig angegangen werden können, daß unter Qualitätsgesichtspunkten aktuell notwendige Qualifizierungs- und Organisationsmaßnahmen unterlassen oder verschoben werden etc. Solche Effekte eines kontraproduktiven Kostendrucks schlagen letztendlich negativ auf die Abnehmer und deren Beschaffungs- und Entwicklungspolitik zurück, wenn davon ganze Teile bisher funktions- und leistungsfähiger Zulieferstrukturen betroffen sind.

Auch die gestiegene internationale Preiskonkurrenz stellt inzwischen eine für viele Zulieferer spürbare Belastung dar. Als besonders problematisch wird dabei jedoch empfunden, daß dieser Wettbewerbsdruck durch gezielte Global-sourcing-Anfragen ihrer Kunden, insbesondere der Endfertiger, erhöht wird. Zudem, so wurde mehrfach moniert, kommen diese Anfragen oft nicht einwandfrei zustande; so werden etwa von Konkurrenten Angebote erstellt und zum Vergleich herangezogen, die nicht alle technischen und qualitativen Anforderungen des Kunden umfassen, mit denen es der bisherige Lieferant zu tun hatte.

2.2 Schärfere Anforderungen der Systemlieferanten

Eine weitere, aus Sicht der KMU in diesem Zusammenhang beklagte Schwierigkeit bezog sich darauf, daß Preis- und Kostenforderungen, aber auch qualitäts- und logistikrelevante Anforderungen von den Systemlieferanten noch schärfer gegenüber den Vorlieferanten geltend gemacht werden als von den Endfertigern selbst. Dies ist um so problematischer, als die Verantwortung für Produktmängel etc. erfahrungsgemäß zunächst einmal auf das schwächste Glied in der jeweiligen Wertschöpfungskette "durchgeschoben" wird, und das ist eben zumeist das kleinere und als Vorlieferant agierende Unternehmen (was auch von Experten auf seiten der Systemlieferanten bestätigt wurde). Dabei wird für das Verhalten der Systemlieferanten durchaus z.T. Verständnis aufgebracht, da deren Situation im Unterschied zu jener der Kfz-Hersteller eben sehr viel weniger Kompromißmöglichkeiten lasse. Denn die Systemlieferanten verfügen ihrerseits gegenüber den Endfertigern nur über enge Spielräume und müssen nun versuchen, ihre Interessen eben gegenüber den Vorlieferanten als den schwächeren Partnern in diesem Spiel strikt durchzusetzen. Dies gilt vor allem in jenen Fällen, in denen die Endfertiger den Systemlieferanten die Hersteller ihrer Vorlieferantenprodukte und die dafür

zu zahlenden Preise vorschreiben, die Systemlieferanten aber dennoch für die i.O.-Lieferung der kompletten Module oder Systeme voll verantwortlich zeichnen. In diesen Fällen bleibt ihnen nichts anderes übrig, als die Einhaltung der vereinbarten Qualitäts- und Logistikanforderungen rigide zu fordern, um den eigenen Aufwand von daher geringzuhalten.

Zugleich aber besteht das Problem, daß die Systemlieferanten weniger als die Endfertiger in der Lage sind, Maßnahmen der "Lieferantenentwicklung" zu betreiben, wie sie von den Kfz-Herstellern systematisch im Rahmen der Lieferantenförderung etc. praktiziert werden. Den Systemlieferanten fehlt hierzu in der Regel eine vergleichbare finanzielle und personelle Infrastruktur.

Darüber hinaus stellt diese hybride Lieferkonstellation zwischen Endfertiger, Systemlieferant und Sublieferant eine nach wie vor und in mancherlei Hinsicht problematische Dreier-Beziehung dar (vgl. Deiß 1997). Die Vorlieferanten fühlen sich nicht nur vielfach von den Systemlieferanten härter behandelt, auch umgekehrt sehen sich letztere oft in einer Position der Schwäche gegenüber den ihnen vom Kfz-Hersteller vorgeschriebenen Vorlieferanten, zumal wenn letztere hervorragende Geschäftsbeziehungen zu den Endfertigern unterhalten. Solche Muster einer noch lange nicht konsolidierten Zulieferstruktur (in der die meisten 1st-tier Lieferanten als echte Systemintegratoren eigenverantwortlich die Beziehungen zu den Vorlieferanten steuern und gestalten - vgl. Boscard Consultants 1996) sind daher gegenwärtig noch für manche kosten- und zeitaufwendige Irritation in der Wertschöpfungskette verantwortlich: Etwa wenn konstruktions- oder preisbezogene Absprachen bilateral erfolgen und am "Dritten" vorbeilaufen, wenn Machtpositionen ausgespielt werden, oder wenn Störungen im Liefer- und Montageablauf nicht gemeinsam ermittelt werden und damit schwerlich abgestellt werden können.³⁰ Dabei kommt es auch zu Konstellationen, in denen Systemlieferanten extern bezogene Vorprodukte von vorgeschriebenen Vorlieferanten bzw. Wettbewerbern in ihre Kfz-Module einbauen, obwohl sie solche Teile im Rahmen anderer Lieferbeziehungen für die Kfz-Industrie selbst herstellen. Trifft die häufig geäußerte Einschätzung zu, wonach die Automobilhersteller noch erhebliches Mißtrauen gegenüber der Fähigkeit ihrer Systemlieferanten hegen, die Entwicklung und Herstellung von Systemen und Modulen eigenverantwortlich, aber im vollen Interesse der Endfertiger organisieren und abwickeln zu können, dann dürften derartige Konstellationen wohl noch auf längere Sicht Praxis bleiben.

³⁰ Offensichtlich wurden bei einem deutschen Kfz-Hersteller aus solchen Gründen in jüngerer Zeit sog. "Modulsitzungen" eingeführt, an denen alle an der Herstellung eines Moduls beteiligten Lieferanten teilnehmen.

Systemlieferanten erweisen sich freilich auch noch aus einem anderen Grund für Vorlieferanten als problematischer im Vergleich zu Endfertigern, nämlich wegen ihrer geringeren "Kundentreue". Da ihre Werke oft sehr viel verstreuter in den europäischen Regionen angesiedelt sind als die der Endfertiger, ist auch ihre Produkt- und Beschaffungspolitik diskontinuierlicher und unzuverlässiger; sie wechseln häufiger die vereinbarten Kontingente und die Standorte hinsichtlich der zu liefernden Teile und erschweren damit den Vorlieferanten die Auftrags- und Produktionsplanung, zumal sich dadurch auch die Gefahr des Auftragsverlustes vergrößert.

2.3 Überwälzung von Kosten und Risiken

Als problematisch wird von vielen KMU auch empfunden, daß die Abnehmer sukzessive Kosten und Risiken auf die Zulieferer bzw. auf Vorlieferanten überwälzen. Vor allem durch den Abbau von Teilebeständen bei den Endfertigern und Systemlieferanten und durch die Übertragung von Dispositionsfunktionen sehen sie sich besonders belastet. Die meisten Unternehmen sind dadurch vor allem gezwungen, im Gegensatz zum Lagerabbau bei den Abnehmern ihre eigenen Bestände aufzustocken.

Dieser Zwang resultiert nicht nur und nicht einmal in erster Linie aus dem generellen Wandel der Lieferabrufe hin zu kleineren und häufiger anzuliefernden Teilmengen. Die **Lieferabrufe** stellen dabei vielmehr ein eigenes großes Problem dar, da die Programmtreue der meisten Endfertiger generell als sehr gering gilt: Ihre Abrufe - vereinzelt sogar als "chaotisch" charakterisiert - und die entsprechenden Dispositionsleistungen sind so unzureichend, bzw. die längerfristigen Planzahlen der Abnehmer werden so wenig eingehalten, daß sich die Zulieferer permanent und kurzfristig mit mengen- und terminbezogenen Abrufänderungen, oft bis kurz vor Liefertermin, konfrontiert sehen. Es entstehen ihnen dadurch erhebliche Schwierigkeiten und Kosten, etwa in Form von Beschaffungsengpässen bei Rohstoffen und Vormaterialien, durch die Aufstockung der Bestände an Vorprodukten, durch Unterbrechungen in den geplanten Fertigungsabläufen, durch Kapazitätsengpässe und zahlreiche ungeplante Sonderschichten, Überstunden und Urlaubssperren - ganz abgesehen von den damit verbundenen Beeinträchtigungen des "Klimas" im Betrieb und den enormen Belastungen für die Beschäftigten.

Man gewinnt dabei geradezu den Eindruck, daß die Abnehmer die flexible Erfüllung dieser stark schwankenden Abrufe durch ihre Lieferanten inzwischen einfach voraussetzen und sich darin dadurch bestätigt sehen, daß letztere verschiedenste Vorkehrungen getroffen haben, um damit umzugehen, und von daher kaum Anlaß sehen, ihrerseits die Einhaltung der Abrufe zu optimieren. Dabei haben die betroffenen Zulieferunternehmen - und erst recht die dafür verantwortlichen Endfertiger - kaum eine einigermaßen

zutreffende Vorstellung davon, mit welchen Friktionen, Belastungen und Kosten diese Flexibilität erkaufte wird. Da der Kostendruck keine flexible kleinserienbezogene Produktion zuläßt, haben zudem manche Zulieferer ihre Produktion nach Vorfertigungsprodukten und Baugruppen soweit wie möglich durchstandardisiert. Dadurch wird einerseits der reine Produktionskostendruck gemildert und gleichzeitig eine kurzfristige Belieferung mit fertiggestellten Komponenten erleichtert; andererseits werden aber gerade die Läger für Vorprodukte erheblich in die Höhe getrieben.

Durch derartige reaktive Maßnahmen, aber auch etwa aufgrund der zunehmenden Übertragung von Dispositionsaufgaben, entstehen den Lieferanten zusätzliche Aufwendungen, für die sie - insbesondere wenn sie kleinere Vorlieferanten sind - in der Regel nicht die erforderlichen finanziellen, technischen und personellen Möglichkeiten aufweisen. Gerade hieraus aber können weitere Kosten und Risiken erwachsen. Kostenverursachend wirken aber auch neue Anforderungen an EDV-Vernetzung, an Dokumentation und an Qualitätssicherungsmaßnahmen, wenn damit Investitionen in neue Hardware- und Software-Ausrüstung, in Labor- und Meßgeräte erforderlich werden, oder etwa nachträgliche Qualitätsauflagen im Preis nicht erstattet werden.

Ähnliches gilt, wenn die Lieferanten Werkzeuge oder Maschinen mit immer höherem Kostenaufwand und mit einem immer längeren Vorlauf (im Einzelfall bis zu 1,5 Jahren) finanzieren müssen. Dies schlägt in enormen Vorlaufkosten zu Buche, um so mehr, wenn sich - wie in der letzten Zeit immer häufiger der Fall - der Serienanlauf für neue Modelle zeitlich erheblich verschiebt, oder wenn die geplanten Stückzahlen zunächst bei weitem nicht erreicht werden. Oft werden solche Verzögerungen beim Serienanlauf auch den Lieferanten angelastet bzw. auf die von ihnen gelieferten Teile zurückgeführt, obwohl sie letztlich durch die o.a. Maßnahmen der Kfz-Hersteller mit ausgelöst sind.

Festzuhalten ist freilich auch, daß die Systemlieferanten logistische Funktionen - ebenso wie FuE-Aufgaben - bislang nicht im selben Ausmaß ihren Vorlieferanten übertragen, wie dies die Endfertiger gegenüber den Systemlieferanten praktizieren, weil sie die meisten Vorlieferanten als dazu noch nicht in ausreichendem Maße in der Lage erachten. Dennoch ist davon auszugehen, daß sich in unmittelbarer Zukunft auch die Systemlieferanten auf die Abwälzung solcher Aufgaben konzentrieren werden, da gerade hier wichtige Rationalisierungsspielräume in der Kette zur eigenen Entlastung wie auch als Chance für ihre Vorlieferanten gesehen werden.

2.4 Auflastung von Entwicklungs- und Änderungsrisiken

Eine ähnliche Kosten- und Risikoproblematik zeigt sich auch in der Planungs- und Entwicklungsphase; von ihr sind zwar offensichtlich auch Systemlieferanten oder Funktionsspezialisten betroffen, vor allem aber dürften kleinere Zulieferer damit zu kämpfen haben, können sie doch naturgemäß bestimmte Kostenrisiken schwerer beherrschen: So legen sich die Endfertiger in dieser Phase häufig - zumindest bei bestimmten Kfz-Teilen - gezielt nicht auf Basis von Pflichtenheften auf die vom Lieferanten zu erbringenden Entwicklungs- und Produktionsleistungen fest. Damit ist für diesen häufig nicht klar, wie die Teile letztlich auszusehen haben. Die Konkretisierung der Spezifikationen findet nämlich erst im Verlauf des Planungsprozesses - nicht selten auch noch danach - statt. Für den Zulieferer steht dann aber auch lange Zeit nicht fest, welchen Preis er für seine Teile erzielt, oder genauer: wieviel seiner Kosten letztlich durch den vom Abnehmer akzeptierten Preis gedeckt sind. Die kostenmäßige Belastung durch solch späte Konkretisierungen bleibt im Zweifel beim Zulieferer hängen, weil diese mangels vereinbarter Spezifikationen dann möglicherweise nicht als vom Abnehmer veranlaßt betrachtet werden. Auf diese Weise findet gewissermaßen eine verdeckte kostenmäßige Überwälzung von FuE-bedingten und konstruktionsbezogenen Ungewißheiten auf die Zulieferer statt.

Eine weitere organisatorisch belastende und ggf. auch kostenträchtige Überwälzung von Unsicherheitsrisiken auf kleine und mittlere Teilelieferanten verbindet sich damit, daß aufgrund der immer mehr reduzierten Time-to-market-Spielräume die Entwicklungszeiten offensichtlich in vielen Fällen zu kurz ausfallen. Trotz aller Parallelisierungsanstrengungen in den Entwicklungsprozessen und trotz der systematischen Abwicklung der Planungsphase führt dieser Zeitdruck nach wie vor in der Endphase der Teileentwicklung - z.T. auch noch in der Anfangsphase der Serienproduktion - zu **zahlreichen Änderungen oder gar zu zusätzlichen Produkt- und Qualitätsanforderungen** seitens der Endfertiger. Oft werden dann Teile viel zu spät vor dem Serienanlauf von den Endfertigern freigegeben; nicht selten müssen die Teilelieferanten einschließlich der Vorlieferanten bereits mit der Serienproduktion beginnen, ohne daß seitens des Kunden eine Freigabe erfolgt oder gar ein endgültiger Auftrag erteilt wurde. Das Problem ist nun vor allem, daß der Zeitdruck gerade in den Unternehmen der vorgelagerten Bereiche der ja inzwischen eng verknüpften Zulieferkette erhebliche Irritationen und Schwierigkeiten erzeugt. Insbesondere bei den kleineren Vorlieferanten entstehen dadurch erhebliche Qualitäts- und Kostenrisiken, sind doch für sie die zeitlichen Spielräume für derartige Änderungs- und Abstimmungsprozesse immer am knappsten. Von dem letztendlich zeitdruckbedingten nachträglichen Aufwand an Zeit und Kosten, die nicht einkalkuliert waren, bleibt also ein großer Teil an den kleinen Zulieferern hängen.

2.5 Qualifikationsdefizite

Aufgrund der bereits erwähnten, mangelnden Ressourcen geschuldeten Defiziten in der innerbetrieblichen Weiterbildung, aber auch aufgrund von Engpässen auf dem Arbeitsmarkt klagen KMU-Zulieferer generell über den Mangel an Arbeitskräften mit bestimmten Qualifikationen. Dies gilt etwa für einzelne Facharbeiterqualifikationen z.B. in der Kunststoffverarbeitung, im Werkzeugbau, in der Schweißtechnik; als problematisch wird in manchen Betrieben aber auch ein Mangel an anderen Qualifikationen, wie etwa Kenntnissen in CAD oder in modernen Qualitätssicherungsmethoden, empfunden. Verschärft werden solche Engpässe bei der Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter an Standorten in Ballungsgebieten oder in der Nähe von Werken der Endfertiger, zumal KMU aufgrund der geschilderten Bedingungen bei weitem keine vergleichbaren Konditionen für Arbeitnehmer bieten können.

Auch der EDV-bezogene Kenntnisstand der Belegschaft wird vielfach als ein Problem von KMU genannt. Dies gilt insbesondere aus Sicht der Systemlieferanten, die qualifikatorische Schwierigkeiten vor allem dann befürchten, wenn sie verstärkt ihre Absicht umzusetzen versuchen, bisherige Aufgaben ihrer Disposition und ihres Wareneingangs auf ihre Vorlieferanten zu übertragen. Defizite werden hier vor allem hinsichtlich versorgungslogistischen u.a. Qualifikationen und im Umgang mit entsprechenden EDV-Systemen gesehen.

Qualifikatorische Mängel sehen Geschäftsführer und Manager von KMU auch bei sich selbst, da sie sich angesichts der Anforderungen des unternehmerischen Alltags nicht mehr ausreichend und aktuell in der Entwicklung von Produktions- und Informationstechniken sowie über die permanent voranschreitenden Veränderungen in Managementmethoden, in den qualitäts- und umweltbezogenen Auditierungsanforderungen, im Arbeits- und Sozialrecht etc. auf dem laufenden halten können.

Qualifikationsdefizite dürften last not least im Zusammenhang mit der im folgenden zu schildernden Problemlage des Innovationsdruckes für KMU-Lieferanten eine erhebliche Rolle spielen, wenn sie nicht über die zur Bewältigung wachsender Konstruktions- und FuE-Aufgaben erforderlichen Mitarbeiter verfügen bzw. diese nicht rechtzeitig entsprechend qualifizieren können, dafür ausgebildete Kräfte aber auch extern nur schwer rekrutierbar sind.

2.6 Hoher Innovationsdruck

Im Zuge der Reduzierung von Fertigungstiefe und Entwicklungstiefe werden Aufgaben und Aufwand an Entwicklung und Konstruktion nicht nur sukzessive auf Systemlieferanten, sondern zunehmend auch auf Zulieferunternehmen in den vorgelagerten Bereichen der Wertschöpfungskette übertragen, zumal dann, wenn sie Funktions- oder Nischenspezialisten sind. Von dieser Entwicklung geht generell ein hoher Druck auf Innovation aus, dem angesichts der weltweit wachsenden Konkurrenz auch die kleinen und mittleren Direkt- und Vorlieferanten - z.T. vermittelt über die ihre Endfertiger kopierenden Systemlieferanten - immer mehr ausgesetzt sind, und der sich für viele von ihnen unter den gegebenen Bedingungen problematisch auswirkt. Denn sie verfügen selten über ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen, um die dazu notwendigen FuE-Abteilungen aufzubauen, um entsprechende Entwicklungsprojekte in Gang zu setzen und abzuwickeln, um entsprechende FuE-Beziehungen zu den Endfertigern herzustellen und um letztendlich die erfahrungsgemäß lange Durststrecke bis zur Vermarktung innovativer Produkte durchzustehen.

Dementsprechend wurde durchgängig die Notwendigkeit unterstrichen, verstärkt FuE zu betreiben bzw. innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und anzubieten. In den meisten der befragten Unternehmen sind in den letzten Jahren erhebliche Bemühungen unternommen worden, im Rahmen ihrer begrenzten Spielräume den FuE-Bereich auf- bzw. auszubauen und innovationsbezogene Projekte auf den Weg zu bringen. Entsprechend ist der Anteil der FuE-Kosten überall deutlich gestiegen.

Dabei wurde aber gleichzeitig unisono auf zahlreiche Innovationsbarrieren hingewiesen, deren Überwindung gerade kleineren und mittleren Zulieferern schwerfällt. So sehen sich einzelne von ihnen bei einer über einfache konstruktive Verbesserungen hinausgehenden Produktentwicklung von Kfz-bezogenen Teilen schon deshalb auf verlorenem Posten, weil dies im Verhältnis zu den Abnehmern und Endfertigern andere - für sie eher ungünstige bzw. sie überfordernde - "Spielregeln" bedingen würde; dazu gehört z.B. auch, daß es sich für KMU-Zulieferer als sehr belastend erweisen würde, wenn einzelne FuE-Aufwendungen, insbesondere im Vorfeld innovativer Weiterentwicklungen, von den Abnehmern nicht vergütet werden, wie dies vielfach der Fall ist. Abgesehen von reinen Nischenproduzenten, sind ohnehin nur wenige in der Lage, mehr als eine Applikationsentwicklung oder kleinere Innovationslösungen gemeinsam mit einem Abnehmer zu finanzieren. Mehrere, größere oder gar Grundlagenforschung erfordernde Entwicklungsprojekte durchzuführen, ist für die meisten von ihnen allein schon von der personellen und qualifikatorischen Kapazität her ausgeschlossen, zumal dafür in der Regel auch das entsprechende Eigen- oder Fremdkapital nicht zur Verfügung steht. Ge-

rade hier wirken sich nach Aussage zahlreicher Experten das rigide Verhalten der Banken, aber auch die bürokratischen Anforderungen staatlich organisierter Finanzierungs- und Beteiligungsgesellschaften, bei der Beschaffung von Fremdkapital oder Fördermitteln für innovative Engagements kleiner und mittlerer Unternehmen als besonderer Hemmschuh aus.

Es bestehen aber auch hohe Zugangsbarrieren für innovative Zulieferer der zweiten und dritten Stufe, die bei eventuellen Kunden, vor allem bei den Endfertigern, zum Zuge kommen wollen. Schon die generelle Tendenz zur Reduzierung der Zahl der Direktlieferanten verhindert strukturell, daß - bis auf Ausnahmen - kleine und mittlere Zulieferer unmittelbar bei den Endfertigern und großen Systemlieferanten mit innovativen Produkten Zugang finden, ist es doch oft schon ein fast aussichtsloses Unterfangen, als kleiner Lieferant mit bereits bewährten Produkten bei einem neuen Kunden überhaupt wahrgenommen zu werden. Hinzu kommt, daß verschiedene Unternehmen auch die Erfahrung gemacht haben, daß deutsche Endfertiger in bestimmten Bereichen der Kunststoffverarbeitung vergleichsweise wenig Vertrauen in das FuE-Know-how deutscher mittelständischer Zulieferer gesetzt und Entwicklungsaufträge deshalb an ausländische Konzernzulieferer vergeben haben.

Überhaupt wird ein eher innovationsfeindliches - weil konservatives - Verhalten der Endfertiger in ihrem Verhältnis zu den Zulieferern der Art moniert, daß diese vorwiegend auf traditionell bestehende und als bewährt eingestufte Entwicklungslieferanten zurückgreifen, weshalb sich als innovativ und risikofreudig verstehende Zulieferer insbesondere aus dem KMU-Bereich von vornherein keine Marktchancen ausrechnen.

Ein Gesprächspartner stellte in diesem Zusammenhang die Frage, wo denn "echt" innovative Impulse herkommen sollen, wenn Entwicklungsprojekte immer mit den bisherigen (und in der Regel großen) Zulieferunternehmen abgewickelt werden.

In die gleiche Richtung weist die Klage eines mittelständischen Zulieferers, daß man vor allem mit grundlegend neuen Produkten (etwa auf der Basis innovativer Materialien und Technologien) gerade bei den deutschen Endfertigern chancenlos sei, selbst wenn sich damit Kosteneinsparungseffekte verbinden würden. Die deutschen Automobilhersteller seien hier sehr zurückhaltend und abwartend, ob und wo sich ein solch innovatives Produkt bewähre. Man sei geradezu gezwungen, damit zu ausländischen Herstellern zu gehen und dort risikofreudigere Marktpartner zu suchen.

Weitere Innovationsbarrieren resultieren daraus, daß auch die Zulieferer großes Mißtrauen gegenüber ihren Abnehmern hegen, weil sie befürchten, daß bei der Offenlegung von Konzepten über technische Neuerungen Know-how unentgeltlich von den Kunden abgeschöpft wird oder an Konkurrenten abfließt. Dies führt nicht nur im Einzelfall zu

kosten- und wettbewerbsbezogenen Komplikationen. Diese Ängste blockieren bereits grundsätzlich potentielle innovative Anstrengungen einzelner Zulieferunternehmen und erst recht Entwicklungsprojekte, deren gemeinsame Durchführung mit Endfertigern oder Konkurrenten durchaus denkbar wäre. Daß FuE-Unterlagen und technische Zeichnungen im Verlauf der Angebotsunterbreitung während der Entwicklungsphase von den Abnehmern an Konkurrenten weitergegeben werden (u.a. wohl mit dem Ziel, damit wettbewerbserhöhende Effekte zur Preisreduzierung zu erzielen), scheint kein Ausnahmefall zu sein und wird auch in anderen Studien (Peters 1997, S. 54) als ein schwerwiegendes Innovationshemmnis bestätigt. Dabei laufen vor allem die kleinen und mittleren Zulieferer nicht nur Gefahr, Aufträge zu verlieren und zudem aus ihren innovativen Anstrengungen keine Erträge zu erwirtschaften - auch ihre Bereitschaft, innovative Anstrengungen zu unternehmen, wird dadurch erheblich gedämpft. Weitaus problematischer ist aber, daß dadurch ihre Skepsis bestätigt und erhöht wird, generell mit Endfertigern bzw. mit anderen Zulieferern - über konkret definierte und vertraglich abgesicherte Entwicklungsprojekte hinaus - überhaupt in Kooperation zu treten (s.u.). Damit wird aber verhindert, daß die Potentiale im Bestand der deutschen Zulieferer für die Automobilentwicklung stärker ausgeschöpft und die darin liegenden Synergieeffekte genutzt werden können.

2.7 Kontaktverlust zum Endkunden

Als spezifisches Problem der KMU in diesem Zusammenhang erweist sich die Tatsache, daß ihr Kontakt zum Endkunden sukzessive verlorenght. Dies gilt sowohl für partiell als Direktlieferanten tätige Unternehmen als auch für solche, die inzwischen nur noch als Unterlieferant fungieren. Die Anforderungen und Erwartungen der Endfertiger gelangen zwar weiterhin zu ihnen, aber immer mehr geprägt, gefiltert und teilweise verschärft durch die Interessenlage der Systemlieferanten; auch Produktprobleme können nicht mehr mit dem letztlich betroffenen Kunden geklärt werden usw. Nahezu einhellig wurde deshalb die Notwendigkeit eines unmittelbaren Kontaktes zum Automobilhersteller betont oder dieser zumindest für erstrebenswert gehalten, weil er zur Erhaltung der innovativen Leistungsfähigkeit, aber auch für eine erfolgreiche Zukunftsplanung der Unternehmen äußerst wichtig sei. Von daher wird in den meisten der befragten Unternehmen die Strategie verfolgt, unmittelbare Lieferbeziehungen zum Endkunden wenigstens bei einzelnen Produkten aufrechtzuerhalten oder wiederherzustellen, zumal solche Kontakte auch als ungemein hilfreich erachtet werden, um gegenüber den Systemlieferanten ein ausreichendes Standing zu erhalten bzw. zu erreichen.

Diese Strategie läßt sich freilich angesichts der Tendenzen zur Reduzierung der Direktlieferanten und zum verstärkten Bezug von Modulen und Systemen immer schwieriger

durchhalten. Zwar gibt es noch zahlreiche Beziehungen, in denen Vorlieferanten zumindest die Produktentwicklung unmittelbar mit dem Endfertiger betreiben (vor allem wenn sie als System- oder Funktionsspezialisten besondere Funktionsteile oder Nischenprodukte herstellen), während ihre Produkte direkt zur Montage an den Modul- oder Systemlieferanten gehen. Gleichwohl wird deutlich, daß Unternehmen, die im Rahmen solcher oder anderer unmittelbarer Beziehungen zum Endfertiger Direkt- oder Entwicklungslieferant bleiben wollen, über ein ausreichendes, tendenziell anwachsendes Entwicklungspotential verfügen müssen, was, wie gesagt, vor allem den kleinen Zulieferern immer schwerer fällt.

Dabei wird darauf hingewiesen, daß Systemlieferanten dazu neigen, direkte Kontakte der Vorlieferanten zum Endkunden nur noch dann zu dulden, wenn sie sich selbst bezogen auf die Vorlieferantenprodukte nicht ausreichend kompetent betrachten oder wenn dies vom Endfertiger selbst erwünscht ist. Mit der nach und nach erfolgenden Installierung umfassend verantwortlicher Systemlieferanten (Systemintegratoren) wird aber die Informationskette zum Endfertiger unterbrochen, und der Vorlieferant wird von der Informationsbereitschaft und der Produkt- und Beschaffungspolitik des Systemlieferanten voll abhängig. Er wird damit auch über produktrelevante branchen- und markeninterne Entwicklungen weniger informiert sein. Es wächst die Abhängigkeit von der Innovationspolitik der Systemlieferanten und von deren Bereitschaft, partnerschaftlich oder nur direktiv mehr oder weniger innovative Aufträge durchzuführen. Letztendlich berührt diese Entwicklung den Erhalt der Innovationspotentiale der kleinen und mittleren Zulieferbetriebe und damit auch die Möglichkeiten der Endfertiger, diese zu nutzen. Von daher könnte es auch im Interesse der Endfertiger liegen, diese Problematik durch eine Intensivierung der Kontakte zu den Vorlieferanten zu entschärfen.³¹

2.8 Mangel an Kapital und Ertragskraft

Der vielfach beklagte Mangel an Kapital und Ertragskraft wirkt für sich genommen ebenfalls als ein grundsätzliches Hemmnis für Innovationen in KMU-Zulieferbetrieben (siehe auch Peters 1997); er kann aber auch andere wesentliche Aspekte der Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit, etwa in der Produktion, in der Produktqualität, in der logistischen Zuverlässigkeit etc., beeinträchtigen. Denn Unternehmen neigen in schlechten Ertragssituationen gerne dazu, langfristig orientierte Faktoren, wie z.B. FuE oder Qualifizierung, zu vernachlässigen. Kapital wird jedoch angesichts der veränderten

³¹ Solchen Aspekten der Kontaktintensivierung mit den Endfertigern wird gegenwärtig z.B. in einem von der Bayerischen Forschungstiftung geförderten, vom Landesinnungsverband des Bayerischen Kraftfahrzeughandwerks koordinierten und u.a. vom ISF München durchgeführten Forschungsprojekt "Innovationspartner Kfz-Gewerbe" nachgegangen.

Außenanforderungen verstärkt zur Umstrukturierung der Unternehmen, zur Modernisierung von Anlagen und Prozessen und nicht zuletzt für zukunftsweisende Kooperationsengagements benötigt. Für all dies fehlen den kleineren Kfz-Zulieferern in der Regel ausreichende finanzielle Mittel, insbesondere aufgrund der ertragsschwachen Krisenjahre Anfang dieses Jahrzehnts. Dementsprechend stellen Kapitalbeschaffungsschwierigkeiten eine typische Problemlage dieser Gruppe von Unternehmen dar. Sie kann zwar schwerlich zum unmittelbaren Gegenstand von Aktivitäten der Zulieferinitiative werden, verweist aber doch auf wesentliche Defizite, die konkreten Innovations- und Kooperationsbestrebungen im Wege stehen können und von verantwortlicher Seite in Angriff genommen werden sollten.

Bemängelt wird vor allem die **wenig risikobereite Kreditvergabepolitik der Banken**. Das dort vorherrschende Denken in schematisch definierten Sicherheiten erweist sich angesichts der erfahrungsgemäß starken Auftragsschwankungen und risikoträchtigen Innovationen in Zulieferunternehmen als höchst hinderlich; es schreckt die KMU vor entsprechenden finanziellen Verpflichtungen ab und veranlaßt sie vielmehr, auch auf aussichtsreiche Unternehmungen zu verzichten (insbesondere wenn es sich in rigorosen Kreditauflagen bis hin zur Einsetzung geschäftsführender Verwalter durch die Banken äußert). Zudem läßt die Tendenz zur Zentralisierung der Bankenstandorte kaum mehr zu, daß der für eine angemessene Kreditbeurteilung erforderliche Bezug zu den in der Region eingebetteten mittelständischen Zulieferer hergestellt werden kann. Hinweise der Experten zur Bewältigung dieses Problems richteten sich deshalb zum einen auf die Bereitstellung geeigneter Risikokapitalfonds, etwa zur Finanzierung von Vorlaufkosten für Werkzeuge und Maschinenanschaffungen, von konkreten Entwicklungsprojekten etc. Vor diesem Hintergrund erweist sich eine Einbindung der Banken in die BAIKA über ihre angedachte Beteiligung am Beirat sicherlich für sinnvoll. Auf der anderen Seite wird auch kritisiert, daß die - sicherlich aus vielen guten Gründen so organisierten - bürokratisch geprägten Vergabeverfahren für öffentliche Fördermittel durch Beteiligungsgesellschaften etc. viel zu inflexibel, zeitaufwendig und kompliziert seien, als daß sie für die Finanzierungsbedürfnisse der Zulieferer bei entsprechenden Entscheidungen eine Erleichterung darstellen würden. Auch hier gibt es sicherlich verschiedene Ansatzpunkte, um diese Bedenken im Rahmen der Initiative aufzugreifen.

2.9 Druck auf Internationalisierung

Last not least werden von einzelnen mittelständischen Zulieferunternehmen als ein wichtiges Problem die Schwierigkeiten genannt, internationale Marktzugänge zu erreichen oder zu verbessern, sei es zur Ausweitung ihrer Exporte, sei es zur Übernahme oder Gründung ausländischer Produktionsstätten, um Auslandsmärkte zu erschließen

und/oder ihren Kunden an deren internationale Standorte zu folgen. In diesem Problem zeigen sich nicht nur all die genannten Schwächen der KMU, darin kommt speziell auch die Besonderheit vieler mittelständischer Unternehmen zum Ausdruck, vorwiegend auf ihre Region hin orientiert zu sein und als vereinzelte Unternehmen auf den Märkten zu agieren. Auch und gerade für diese Ziele fehlt es kleinen und mittleren Zulieferern an den finanziellen, personellen und qualifikatorischen Voraussetzungen, sind ihre Unternehmensgröße und ihr "good will" zu gering.

Nach Ansicht der Gesprächspartner mangelt es vor allem oft schon an ausreichenden Informationen über Auslandsmärkte, über geeignete Geschäftspartner etc., an hilfreichen Geschäftsbeziehungen und - offensichtlich trotz verschiedener vom Land Bayern geförderter entsprechender Aktivitäten - an geeigneten Werbepattformen sowie an flankierender Unterstützung durch entsprechend überbetrieblich aktive Institutionen. KMU brauchen aber solche Hilfen, um Marktchancen und Unternehmenskontakte identifizieren und wahrnehmen zu können, um die erforderlichen Klärungsprozesse mit örtlichen Stellen herbeiführen und die Anbahnung sowie den Abschluß entsprechender internationaler Geschäfte erfolgreich durchführen zu können. Solche Hindernisse wirken sich besonders problematisch bei KMU-Zulieferern aus, die aufgrund ihrer leistungsfähigen und innovativen Produkte durchaus die Möglichkeit hätten, ihre Exportmärkte auszuweiten und sich durch Auslandsengagements oder gar ausländische Standorte zu stabilisieren, aufgrund der genannten Defizite aber zu einer zügigen und abgesicherten Abwicklung solcher Engagements nicht in der Lage sind.

3. Die Bewältigungsstrategien der Zulieferer

Wie gehen solche KMU nun mit diesen Problemlagen um, wie bewältigen sie die - von den Systemlieferanten z.T. verschärft herangetragenen - Preis- und Innovationsanforderungen der Automobilhersteller?

Vorab sei gesagt: Die Zulieferer unternehmen offensichtlich vielfältige Anstrengungen, um mit diesen Problemen fertig zu werden, sie agieren damit mehr oder weniger erfolgreich, je nachdem, wie groß der jeweilige Problemdruck und wie begrenzt ihre technologischen, personellen und finanziellen Spielräume jeweils sind. Während in allen befragten Unternehmen das Bewußtsein vorherrscht, daß dem Innovationsdruck durch geeignete Maßnahmen organisatorisch, qualifikatorisch und von der Kapazität her gesehen begegnet werden muß, sehen manche von ihnen vor allem mittelfristig doch Schwierigkeiten für sich wie für die Gesamtheit der KMU-Zulieferer, aufgrund ihrer zu

geringen Unternehmensgröße die stetig zunehmenden Innovationsanforderungen erfüllen zu können. Obwohl die wenigsten der befragten Unternehmen (mit Ausnahme der Systemlieferanten) sich bislang gezielt im Ausland engagiert haben, so geht ein Großteil von ihnen doch davon aus, daß sie auf Dauer auch um weitergehende Internationalisierungsaktivitäten nicht "herumkommen" werden.

3.1 Diversifikation und Kontakt zum Endfertiger

Zunächst ist allerdings nicht zu verkennen, daß der bislang erfolgreiche Umgang mancher Zulieferer mit den geschilderten Problemlagen vorrangig darauf zurückzuführen sein dürfte, daß sie sich aus einer Abhängigkeitsposition von der Automobilindustrie bzw. von einzelnen Endfertigern und Systemlieferanten heraushalten konnten. So liegen die Umsätze mit der Kfz-Industrie (einschließlich der Nutzfahrzeugindustrie) bei der Hälfte der Fälle unter 50 %, und auch bei den fast ausschließlich für die Kfz-Industrie tätigen Zulieferern beläuft sich der Anteil der Umsätze mit wenigen Großkunden - abgesehen von einem Fall - auf unter 30 %; vor allem ist die Anzahl der Kunden in der Regel relativ groß. Entsprechend wiesen mehrere Gesprächspartner darauf hin, daß ihre Unternehmen dazu neigen, sowohl kunden- als auch branchenbezogen weiter zu diversifizieren und auch in technologischer Hinsicht vielfältiger zu werden, um so letztlich gegenüber konjunkturellen Schwankungen einzelner Absatzmärkte besser gewappnet zu sein. Selbst in Unternehmen, die ihren Pkw-Umsatzanteil ausbauen wollen, wurde betont, daß dabei verstärkte Abhängigkeiten von einzelnen Kunden vermieden, also jeweils nur begrenzte Umsatzanteile realisiert werden sollen.

Neben dieser Strategie der Diversifizierung verfolgen fast alle befragten Unternehmen, soweit es ihre Produktpalette zuläßt, das Konzept, die Umsatzanteile aus direkten Lieferbeziehungen mit den Endfertigern möglichst aufrechtzuerhalten, um nicht völlig in die Vorlieferantenrolle verdrängt zu werden. Dies ist ihre konkrete Antwort auf die Frage, für wie wichtig sie den Kontakt zum Endfertiger halten. Nur im Fall einfachster Normteile oder anderer Kfz-unspezifischer Vorprodukte (wie etwa elektrischer oder elektronischer Bauteile) wird ein solcher Kontakt in produkt- und innovationsbezogener Hinsicht für nicht so wichtig erachtet. Je differenziertere Funktionen jedoch solche Teile in Kraftfahrzeugen erfüllen sollen, um so eher können Kfz-bezogene Aspekte bei der Entwicklung und Fertigung auch solch einfacher Vorprodukte bedeutsam werden und einen direkteren Kontakt zum Endfertiger sinnvoll erscheinen lassen.

3.2 Ausbau der Innovationspotentiale

Unternehmensintern sind vor allem die Innovationsanstrengungen durchgängig erheblich verstärkt worden. Dabei fällt auf, daß - ausgehend von durchaus unterschiedlichen Niveaus - nahezu in jedem Unternehmen versucht wurde, die bisherigen Entwicklungs- und Konstruktionstätigkeiten jeweils schrittweise um FuE-haltige Anteile anzureichern (also etwa von rein konstruktiven Arbeiten zur Applikationsentwicklung, von der Anpassungskonstruktion zu produktbezogener Weiterentwicklung, von dieser zu grundlegenden Entwicklungsarbeiten, von der Konzipierung einfacher Bauteile zu schrittweise komplexeren und intelligenteren Produkten). Hierzu wurden, je nach Ressourcenverfügbarkeit, z.B. zusätzlich Ingenieurpraktikanten oder freie Mitarbeiter eingesetzt, die technische Ausstattung (CAD-Labor) modernisiert oder erweitert, die Entwicklungsabteilung aufgestockt oder gar (bei größeren Mittelständlern) eigene Entwicklungszentren eingerichtet. Die Innovationsfähigkeit zu verbessern, wird also auch von den KMU nicht nur als alternativ denkbare, sondern geradezu als zwingend notwendige Strategie der Problembewältigung betrachtet. In den meisten Fällen würde freilich sehr viel mehr darin investiert werden, wenn man dazu in der Lage wäre. Insbesondere grundlegende Entwicklungsarbeiten müssen deshalb in der Regel vernachlässigt werden (vgl. auch Peters 1997).

3.3 Interne Reorganisation und Modernisierung

Ähnliches gilt für die Durchführung verschiedener interner Reorganisations- und Rationalisierungsprozesse. Auch hier können - selbst von mittelständisch geprägten Standorten von als Systemlieferanten tätigen Konzernen - in der Regel nur einzelne Projekte schrittweise und nacheinander angegangen werden. Die meisten Unternehmen sind inzwischen zumindest nach einzelnen der DIN/ISO-Vorschriften zertifiziert oder die Zertifizierung steht unmittelbar bevor. Auffällig ist, daß nach den Anstrengungen der vergangenen Jahre etwa im Qualitätsmanagement (vgl. Deiß 1997) in jüngerer Zeit von solchen Unternehmen forciert Maßnahmen zur Einführung von KVP-Prozessen, von Gruppenarbeit, von Projektmanagement, zur Verlagerung von mehr Verantwortung vor Ort etc. ergriffen werden. Solche grundlegenden Veränderungen bedürfen erfahrungsgemäß einer systematischen und umfassenden Umsetzung (vgl. z.B. Moldaschl 1997). Aber gerade dazu fehlen solch kleineren Betrieben im allgemeinen die nötigen Spielräume und Mittel.

Mit all diesen Maßnahmen hoffen die Unternehmen nicht nur, kostensenkende Effekte zu erreichen. Sie wollen damit auch Voraussetzungen schaffen, um weitergehende kosten- oder produktbezogene Anforderungen der Abnehmer antizipierend bewältigen und

diesen eventuell auch zusätzliche Nutzen und Dienstleistungen in der Konkurrenz um Lieferaufträge in Aussicht stellen zu können. Aber auch auf andere Weise wird versucht, die eigenen Kosten und Risiken zu senken: So etwa wird in einzelnen Bereichen eine forcierte Automatisierung betrieben, oder man beginnt, sich wie ein Systemlieferant zu verhalten, indem man bestimmte Kosten und Risiken auf die eigenen Vorlieferanten überwälzt. Beides erfordert freilich nicht unerhebliche Investitionen.

3.4 Auslandsengagements

Nur in wenigen Fällen wurde auch versucht, durch Verlagerung von Teilen der Fertigung ins Ausland Kosteneinsparungen zu erzielen, dadurch eine kostengünstigere Mischkalkulation für die eigenen Produkte zu erreichen (Deiß 1998) und so die Standorte in Bayern zu stärken. Dabei handelte es sich ausschließlich um die Herstellung einfacher und standardisierter Teile, während die Herstellung komplexerer Teile im Rahmen flexibler Produktionsprozesse durchweg in den heimischen Standorten erfolgt. Solche Auslandsengagements wurden zum geringeren Teil auf der Basis von Standortgründungen oder Betriebsübernahmen vollzogen; sie erfolgten mehrheitlich auf kapitalsparende Weise, also ohne den Erwerb von Kapitalanteilen an den ausländischen Partnerunternehmen, wobei gleichwohl im Rahmen bloßer vertraglicher Vereinbarungen ausreichender Einfluß auf Qualität und Leistungsfähigkeit der Auslandsproduktion sichergestellt wurde.

Primär dienten diese Internationalisierungsmaßnahmen freilich nicht der Verlagerung von Fertigungs- und Entwicklungsprozessen; die meisten Experten sehen hierin auch nur eine letzte Alternative. Im Vordergrund solcher Aktivitäten steht vielmehr die internationale Markterschließung bzw. die Notwendigkeit, den Kunden an Standorte im Ausland zu folgen. Dementsprechend wurde von Gesprächspartnern auch auf die wichtige Funktion hingewiesen, die der Aufbau solcher strategischer Netzwerke mit Auslandsstandorten für den Erhalt und die Stärkung der Unternehmensstandorte in Deutschland und Bayern hat.³² Freilich dürften sich, wie bereits angedeutet, mit solchen Auslandsengagements vor allem die auf der zweiten und dritten Stufe agierenden Zulieferunternehmen überfordert sehen. Denn sie verfügen in den wenigsten Fällen über den langen Atem, den es zur Eruierung möglicher Partner oder Standorte im Ausland, zur Analyse der vor Ort herrschenden Markt- und Infrastrukturbedingungen, zum Aufbau des Marktzugangs und schließlich zur Planung und Durchführung eines solchen Engagements bedarf. Außerdem wäre dazu in der Regel die Unterstützung eines Endfertigers

³² Dies entspricht auch dem generellen Ergebnis einer größeren Studie zur Internationalisierung der Produktion in Deutschland, in die auch zahlreiche größere Zulieferunternehmen der ersten Stufe einbezogen worden sind (vgl. Schultz-Wild 1997; Deiß 1998).

oder potenten Systemlieferanten erforderlich. Daher stellt Internationalisierung der Produktion zwar auch für eine Reihe von KMU-Zulieferern eine wichtige Option zur Bewältigung der auch auf sie zukommenden Anforderungen dar - eine Strategie, die aber besonders risikobehaftet ist und von einzelnen KMU kaum erfolgreich "im Alleingang" verfolgt werden kann (vgl. Deiß 1998).

Gerade der Aspekt der Internationalisierung der Produktion, aber auch die zuvor genannten Innovationsanstrengungen, verweisen auf die von mittelständischen Zulieferern - auch von den befragten Unternehmen - bislang eher vernachlässigte, um nicht zu sagen gemiedene, Strategie der Unternehmenskooperation. Sie wird zwar prinzipiell durchaus als wichtige Möglichkeit betrachtet, um Ressourcenmangel von kleineren Unternehmen mit gleichgelagerten Interessen überwinden, Technologie- und Qualifikationsdefizite wechselseitig beheben, Innovationsfortschritte gemeinsam erzielen und durch eine Risikoverteilung auf mehrere Schultern erträglicher gestalten zu können. Entsprechend wurde in der Mehrzahl der Unternehmen ein grundsätzliches Interesse an Kooperationsaktivitäten geäußert, allerdings nur unter bestimmten Voraussetzungen und mit spezifischen Vorbehalten. Deshalb soll auf diese - als Hauptgegenstand und Handlungsfeld im Zentrum der BAIKA stehende - strategische Option und auf ihre Bedeutung für die KMU-Zulieferer im folgenden ausführlicher eingegangen werden.

4. Unternehmensübergreifende Kooperation: Eine erfolversprechende Lösung für KMU?

Kooperation zwischen Unternehmen wird in den letzten Jahren immer häufiger als strategische Möglichkeit auch mittelständischer Zulieferer thematisiert, unternehmensstypische Schwächen zu kompensieren; sie wird von ihnen allerdings noch vergleichsweise wenig praktiziert. Die empirischen Erhebungen haben jedoch bestätigt, daß für unternehmensübergreifende Kooperation zahlreiche Hindernisse bestehen und daß verschiedenste Voraussetzungen gegeben sein müssen, wenn sie erfolgreich sein soll (vgl. dazu auch Weimer, Mendius 1990; Mendius u.a. 1992; Weimer, Semlinger 1992; Deiß 1996; Sauer, Hirsch-Kreinsen 1996; Endres, Wehner 1996).

4.1 Kooperationsskepsis versus Kooperationsbereitschaft

Mittelständische Unternehmen stehen erfahrungsgemäß engeren Kooperationsbeziehungen außerordentlich reserviert gegenüber, insbesondere wenn dabei im Wettbewerb mit ihnen stehende Firmen als Partner einbezogen werden sollen. Hinsichtlich einer

solchen "Kooperationsphobie" (vgl. z.B. Weimer, Mendius 1990; DGM 1994) oder - vielleicht zutreffender - Kooperationsskepsis machen auch die kleinen und mittleren Kfz-Zulieferer keine Ausnahme (vgl. auch Strutynski 1995). Ihre Abneigung kommt vor allem zum Ausdruck im Mißtrauen gegenüber Kooperationsanfragen, in übertriebener wechselseitiger Informationsabschottung trotz vielfältiger Kommunikationsbeziehungen auf mittlerer Ebene (in Fachverbänden etc.), in der - auch durch vielfältige negative Erfahrungen genährten - Furcht vor Know-how-Abflüssen und dem Verlust von Technologievorsprüngen, in der Angst vor dominanten Kooperationspartnern sowie in der damit begründeten Nichtbereitschaft zur gemeinsamen Gründung von Standorten. Derartige Vorbehalte sind nach wie vor verbreitet, trotz - oder gerade wegen - technisch und organisatorisch immer enger verknüpfter Lieferbeziehungen, und obwohl der objektive Druck, die in betriebsübergreifender Zusammenarbeit zweifellos steckenden Potentiale zu nutzen, angesichts der dauerhaft schlechten Ertragslage und der voranschreitenden Konzentration in der Kfz-Zulieferindustrie im Laufe des vergangenen Jahrzehnts immer größer geworden ist.

Freilich gab es bislang auch nur wenige ermutigende Beispiele für Kooperationen mittelständischer Zulieferunternehmen, etwa zur Bildung von Konsortien zur Modullieferung o.ä. (vgl. Weimer, Semlinger 1992; Deiß 1996). Zudem hatten die meisten dieser Unternehmen in den Jahren der Automobilkrise genug damit zu tun, ihr Überleben zu sichern, was ihnen in der Regel - zumindest einstweilen - auch aus eigener Kraft gelungen ist. Gleichwohl haben sich für die erfolgreich überlebenden KMU die Anforderungen weiterhin so stark verändert und verschärft, daß auch sie immer weniger um die Frage herumkommen, wie sie es angesichts einzelner akuter technologischer, marketingpolitischer oder kompetenzbezogener Probleme mit der Nutzung des Synergieinstrumentes der Kooperation halten sollen.

Die Erhebungen zeigen nun eindeutig, daß - bis auf wenige Ausnahmen - die anfangs zitierte Kooperationsphobie mittelständischer Zulieferunternehmen heute nicht mehr dazu führt, daß das Thema insgesamt abgelehnt wird, sondern daß zumindest die Bereitschaft gewachsen ist, sich mit der Frage eingehender auseinanderzusetzen. In diese Richtung verweist auch der Zuspruch zu den ersten im Rahmen der BAIKA installierten regionalen Arbeitskreisen. Diese weithin **gestiegene Offenheit und Bereitschaft für mögliche Kooperationen** ist allerdings gleichzeitig gepaart mit einer nach wie vor **hohen Sensibilität für Anzeichen von Kooperationsmißbrauch**, für Risiken des Verlustes von Know-how-Vorsprüngen und für dadurch bedingte Wettbewerbsnachteile.

Dementsprechend sind mehrere der befragten Unternehmen zumindest an einzelnen bereits laufenden, regionalen oder örtlichen Initiativen und Arbeitskreisen zum gegen-

seitigen Informations- und Erfahrungsaustausch beteiligt. Durchweg wurde aber auf wesentliche Voraussetzungen hingewiesen, die - zumindest aus Sicht der kleinen und mittleren Zulieferer und Vorlieferanten - für den Erfolg jeglicher Form von Zusammenarbeit und insbesondere für gemeinsame Kooperationsprojekte von Unternehmen für erforderlich gehalten werden, seien sie nun horizontaler oder vertikaler Art. Dabei soll nicht unterschlagen werden, daß einige der Experten auch gegenwärtig nicht viel von Kooperationen halten und von entsprechenden Initiativen wenig erwarten, zumal sie in Anbetracht der eigenen, momentan zufriedenstellenden wirtschaftlichen Lage und einer (vermeintlich?) ausreichenden Unternehmensstärke denken, alle auf ihr Unternehmen zukommenden Anforderungen wie bisher aus eigener Kraft bewältigen zu können. Dem stehen freilich auch eindeutig geäußerte Einschätzungen von Experten aus anderen Zulieferunternehmen entgegen: Sie gehen davon aus, daß ihre Unternehmensdimension möglicherweise heute noch zum Überleben ausreicht, nicht jedoch künftig, wenn die Entwicklung so wie jetzt weitergeht; in einer wechselseitigen Unterstützung der KMU untereinander wird die angenehmere Unternehmensperspektive gesehen als darin, durch einen starken Konkurrenten aufgekauft zu werden oder allmählich vom Markt zu verschwinden.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, daß die befragten KMU allesamt bislang nur selten unternehmensübergreifende Kooperationsbeziehungen eingegangen sind. Verschiedentlich wurde zudem über einzelne fehlgeschlagene Versuche zu engerer Zusammenarbeit berichtet, die an mangelnder Ernsthaftigkeit der Partner, an Schwierigkeiten in der gemeinsamen Kapitalbeschaffung, an fehlender Unterstützung seitens der Endfertiger etc. gescheitert sind. Die Skepsis gegenüber den Erfolgsaussichten von Kooperationen ist daher um so ausgeprägter, je enger oder intensiver solche Beziehungen ausfallen könnten. Ein Gesprächspartner brachte diese Bedenken auf den Punkt, indem er darauf hinwies, "daß Kooperationen in Deutschland, insbesondere mit Wettbewerbern, grundsätzlich nicht funktionieren" würden; denn schon beim Versuch, lose Kooperationen zu knüpfen, seien Aspekte der Risikoabwägung und der versteckten Furcht vor Informationsmißbrauch durch die potentiellen Partner eher handlungsleitend als die Aussichten auf die gemeinsam erzielbaren Vorteile.

Betrachtet man die in den Erhebungen vorgefundenen Fälle von unternehmensübergreifender Kooperation, so handelt es sich dabei auch in erster Linie um eher vorvertragliche und entsprechend lose Entwicklungskooperationen mit Vorlieferanten und Dienstleistern, die bei erfolgreichem Ergebnis dann zu echten Lieferbeziehungen (z.B. zum Aufbau von Entwicklungslieferanten unter den Vorlieferanten) werden können. Ferner gingen einzelne Unternehmen auch kleine Kooperationen mit technischen Instituten von Fachhochschulen und Technischen Universitäten ein. Darüber hinaus aber wurden

von einigen wenigen der befragten KMU-Zulieferer - sieht man von der ganz seltenen durch Übernahme geschaffenen Gründung kleiner Tochterfirmen ab - Kooperationen **vorrangig nur mit ausländischen Zulieferunternehmen** vereinbart. Dabei handelt es sich z.B. um Vereinbarungen zur Produktion von Vorprodukten bzw. von bereits verkaufsfähigen Teilen mit entsprechendem Transfer von Technik und Know-how zum Partner, um die wechselseitige Zurverfügungstellung technologischer Spezialkompetenzen zur Ausweitung des eigenen Produktspektrums, um die Nutzung eines Standortes mit besonderen Fachkompetenzen, die in Deutschland nicht (mehr?) verfügbar waren oder um Joint-ventures zur mittelfristigen Erschließung neuer Märkte in Osteuropa, aber auch zur Belieferung von deutschen Transplants sowie neuer Kunden in Nordamerika. In einem Einzelfall kam es sogar zu einer Kooperationsvereinbarung zum Mitvertrieb der jeweiligen Produkte; auch hier handelte es sich um ein ausländisches Partnerunternehmen.

4.2 Chancen für engere Kooperationen

Im großen und ganzen werden daher auch noch heute engere Formen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit, so sehr sie auch angesichts der zahlreichen Probleme mittlerweile für sinnvoll und wünschenswert gehalten wird, eher kritisch beurteilt; zu meist befindet man sich erst noch im Stadium des Andenkens. Hinter dieser Zurückhaltung sind sicherlich die noch immer wirksamen grundlegenden Vorbehalte zu suchen, so daß aus Sicht der kleinen und mittleren Zulieferer Chancen für engere Kooperationen vorrangig nur bei bestimmten Konstellationen eingeräumt werden:

(1) Aussichten für erfolgreiche Kooperationen werden primär in der horizontalen **Zusammenarbeit zwischen kleineren und mittleren Zulieferunternehmen** auf unterschiedlichen Hierarchiestufen gesehen, die sich produktbezogen oder technologisch **ergänzen**.³³ Dies gilt insbesondere für die wechselseitige technologische Anreicherung der Produkte oder Prozesse etwa zwischen Mechanik- und Elektronikherstellern bzw. kunststoffverarbeitenden Unternehmen oder für die gemeinsame Montage von zusammen entwickelten und aus den jeweiligen Komponenten komplementärer Vorlieferanten bestehenden Kfz-Modulen. Die Vorstellungen reichten hier deshalb auch von einfachen Kooperationen bei der Produktentwicklung und Markterschließung bis hin zur gemeinsamen Lieferung von - zumindest kleineren - (Sub-)Systemen, um die schwache Position der KMU auf den vorgelagerten Zulieferstufen wenigstens partiell zu verbessern. Nur in solchen Partnerschaften wird eine Möglichkeit zur Stärkung der Marktpo-

³³

In Ausnahmefällen wird eine solche Zusammenarbeit auch mit sich z.B. unter technologischen Aspekten komplementär erweisenden, im übrigen unmittelbaren Mitbewerbern für möglich gehalten.

sition sowie zum Aufstieg zum Systemlieferanten bzw. in eine 1st tier- Position gesehen. Derartige - bislang allerdings erst in wenigen Einzelfällen, etwa in Form von Konsortien (Krischer 1996) realisierten - Kooperationen könnten so die besonders für KMU großen Risiken erheblich verringern, die die Lieferung von kompletten Modulen mit sich bringt, und so allen Beteiligten neue Absatzchancen eröffnen.

(2) Vertikale Formen partnerschaftlicher Zusammenarbeit hingegen sind offensichtlich nur in Form streng **projektbezogener Kooperationen mit Systemlieferanten** - ggf. auch unter Einbeziehung deren Endfertiger - denkbar, wie bereits bestehende Formen der Zusammenarbeit in der Teileentwicklung vermuten lassen. Darüber hinaus könnten hier auch qualifikationsbezogene Kooperationen Sinn machen, zumal wenn zwischen Vorlieferant und Systemlieferant keine durch Preisverhandlungen belastete Beziehungen bestehen. Dabei werden allerdings ähnliche Vorbehalte bezüglich wachsender Abhängigkeit von den Abnehmern und des Risikos von Know-how-Abflüssen gesehen, wie sie vor allem nachdrücklich gegenüber der Kooperation mit Kfz-Herstellern geäußert wurden.

(3) So wird eine vertikale **Zusammenarbeit mit den Endfertigern**, die über die gegenwärtig praktizierten Lieferantenbeziehungen hinausgeht, grundsätzlich für **eher unwahrscheinlich** gehalten. Zum einen dürften, wie bereits angedeutet, solche Kooperationsvorstellungen bereits daran scheitern, daß sie den Intentionen der Kfz-Hersteller zur Reduzierung ihrer Direktlieferanten und damit auch zur Verringerung ihrer entwicklungsbezogenen Schnittstellen in der Zulieferindustrie zuwiderlaufen; zudem wird davon ausgegangen, daß die Systemlieferanten gegen solch unmittelbare Kooperationsbeziehungen der Vorlieferanten zu den Endfertigern tendenziell Widerstand zeigen dürften, sieht man von den bislang noch praktizierten engen FuE-Kontakten zwischen Endfertigern und den Spezialisten unter den Vorlieferanten einmal ab. Zum anderen befürchten die KMU-Zulieferer, z.T. aufgrund selbst gemachter negativer Erfahrungen, daß man von den Endfertigern noch abhängiger wird, bzw. daß dann das eigene Entwicklungs-Know-how von letzteren einseitig abgeschöpft werden könnte. (Außerdem wird insbesondere für kleine und mittlere Direktlieferanten das Risiko gesehen, daß bei einer engen Zusammenarbeit mit bestimmten Endfertigern einzelne Kunden den Abschluß von Ausschließlichkeitsvereinbarungen bzw. deren Verletzung befürchten, mit der Folge, daß man als Zulieferer Aufträge verliert.)

(4) Durchweg wurde vor allem darauf hingewiesen, daß man sich **kaum Kooperationen mit direkten Wettbewerbern**, insbesondere nicht mit solchen, die in Deutschland

ansässig sind, vorstellen könne.³⁴ Grundsätzliches Konkurrenzdenken, Ängste vor Know-how-Abflüssen an den Wettbewerber, die Gefahr, zu den Verlierern solcher Partnerschaften zu gehören etc. stellen wohl doch eine viel zu große Hürde für derartige Kooperationen dar. Dies gilt vor allem, wenn die Einschätzung besteht, daß man über derartig große technologische Vorsprünge verfügt, daß man von Kooperationspartnern, insbesondere wenn sie Wettbewerber sind, nichts profitieren, also allenfalls dabei verlieren könne.

4.3 Grundvoraussetzungen für unternehmensübergreifende Kooperation

Jenseits solcher genereller Vorbehalte und Bedenken wird durchweg davon ausgegangen, daß für erfolgreiche unternehmensübergreifende Kooperationen folgende Grundvoraussetzungen gegeben sein müßten:

- Kooperationen zwischen Unternehmen müssen projektbezogen mit abgegrenzter Aufgabenstellung ausgelegt sein; sie müssen vor allem beherrschbar und kalkulierbar bleiben und dürfen die Autonomie der jeweiligen Partner nicht gefährden.
- Die Partner sollten deshalb von vornherein eine möglichst ähnliche betriebliche und unternehmensrechtliche Dimension aufweisen und gleichwertige Beiträge und technologische Inputs in die Zusammenarbeit einbringen.
- Die "Plattform" der Zusammenarbeit muß zeitlich ausreichend ausgelegt und "strapazierfähig" sein, zumal innovationsorientierte Zusammenarbeit und insbesondere ihre Vermarktung gegenüber Endfertigern oder potenten Erstlieferanten nur schwer geplant werden kann.
- Alle Kooperationen stehen natürlich unter dem starken **Vorbehalt des wechselseitigen Vertrauens** und der Einhaltung der Regeln des Fairplay im Umgang aller Partner miteinander.

Aus den empirischen Erhebungen geht freilich auch deutlich hervor: Bevor solch engere Formen der Zusammenarbeit hergestellt werden können, kooperationsbereite und -fähige Unternehmen also in der Lage sind, die Option "unternehmensübergreifende Kooperation" zur besseren Bewältigung gemeinsamer Problemlagen strategisch zu nutzen, müssen in der Regel zahlreiche weitere anfängliche und grundsätzliche Hindernisse der "Kooperationsanbahnung" überwunden werden. Vor allem stellt sich die Frage: Wie

³⁴ Lediglich in einem Unternehmen, das eine deutsche Übernahmetochter eines amerikanischen Konzerns ist, wurde hierin grundsätzlich kein Hindernis gesehen.

können die bislang eher für sich agierenden KMU überhaupt die für Kooperation nötigen Kontakte knüpfen und eventuelle Kooperationsmöglichkeiten eruieren?

5. Die Einbindung kleiner und mittlerer Zulieferer als Chance für Unternehmen und BAIKA

Die Voraussetzungen, strukturellen Momente und Ansatzpunkte, wie sie von den KMU-Zulieferern selbst für ihre Einbeziehung in die BAIKA für wichtig gehalten werden, stellen dabei zunächst eine eigene Hemmschwelle dar, die überwunden werden muß, damit sie sich überhaupt in derartige Kooperationsaktivitäten einbringen können.

Zwar beteiligt sich ein Teil der befragten Unternehmen bereits an verschiedenen örtlich oder regional orientierten Initiativen oder Arbeitskreisen. Solche allesamt erst in den letzten Jahren und damit vor der BAIKA gestarteten Einzelaktivitäten sind aber z.T. branchenübergreifend organisiert. Sie erreichen vor allem kaum die zahlreichen Klein- und Kleinstzulieferer; zahlreiche Unternehmen bleiben aufgrund der Auswahl (z.B. keine Wettbewerber) und der begrenzten Anzahl der Mitglieder von vornherein davon ausgeschlossen. Sie beschränken sich außerdem in der Regel auf den Austausch von Informationen und Erfahrungen oder auf thematisch allgemein unternehmensorientierte Vorträge und Diskussionen.

Bevor wir auf die aus Sicht der KMU als besonders wichtig eingeschätzten thematischen Ansatzpunkte und Handlungsfelder für Kooperation eingehen, sollen daher zunächst die Hindernisse und Bedingungen aufgelistet werden, die kleine und mittlere Zulieferer generell für eine Beteiligung an Kooperationsinitiativen und speziell für die Teilnahme an konkreten Formen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit sehen.

5.1 Grundproblem: Informationsmangel über andere Zulieferer

Zunächst verweisen die Erfahrungen der bereits an solchen Initiativen beteiligten Experten ebenso wie die in den anderen Unternehmen geäußerten Erwartungen auf ein grundsätzliches Problem, das erst überwunden werden muß, damit sich die kleinen und mittleren Zulieferunternehmen überhaupt in eventuelle Kooperationsaktivitäten einbringen können: Das Haupthindernis für mögliche Kooperationsbestrebungen wird einhellig darin gesehen, daß sich Zulieferunternehmen untereinander einfach nicht oder viel zu wenig kennen, selbst wenn ihre Standorte in derselben Region und nicht weit voneinander entfernt liegen. Gerade Unternehmen mit komplementären Produkten, er-

gänzungsfähigen Produkttechniken, überbetrieblich nutzbaren Fertigungstechniken und anderen sich potentiell ergänzenden (z.B. meßtechnischen) Ausrüstungen sind wechselseitig nicht oder kaum über ihre jeweiligen Tätigkeitsbereiche und Leistungsspektren informiert. Noch weniger wissen sie über die jeweiligen Schwierigkeiten und Bedürfnisse einzelner Unternehmen. Die Verfügbarkeit solcher Informationen ist aber die erste Voraussetzung dafür, daß überhaupt gemeinsame Problemlagen und Interessen identifiziert und zur Grundlage jeglicher Stufe und Form kooperativer Bestrebungen gemacht werden können.

Eine der Haupterwartungen an Initiativen wie die BAIKA ist daher eine Art **Standortbestimmung und ein Überblick**, welche Unternehmen wo und mit welchen Produkten, Technologien und Zielsetzungen Leistungen für die Automobilindustrie und ihre Systemlieferanten entwickeln und erbringen. Moniert wird nahezu durchgängig, daß die Datenlage über die Produktspektren der in der Region tätigen Unternehmen, über eingesetzte Prozeßtechniken, Anwendungsfelder und Absatzbereiche, über vorhandene Service- und Dienstleistungssparten etc. einfach zu schlecht sei. Deshalb lassen sich Partnerschaften z.B. für innovative Spezialisierungen oder für die gemeinsame Nutzung nichtausgelasteter Anlagen u.a. nur selten und dann zufällig und unter großem Aufwand auf den Weg bringen. Nur auf der Grundlage einer verbesserten Informationslage lassen sich von den Unternehmen selbst aktiv Formen der Zusammenarbeit in die Wege leiten oder gar KMU-verträgliche Zulieferstrukturen entwickeln, die nicht nur von außen, d.h. von den Endfertigern und Systemlieferanten, geprägt sind.

- Ein erster Ansatzpunkt dafür wird in der Erstellung von Katalogen zu unternehmensbezogenen Kompetenzprofilen örtlich angesiedelter Zulieferer gesehen, wie sie im Rahmen einzelner Zuliefererinitiativen bereits begonnen wurde.³⁵ Solche Kataloge wären allerdings regional und überregional auszudehnen und könnten etwa mit Hilfe von Datenbanken verfügbar gemacht werden.
- Diese Kataloge sollten über den Bereich der Kfz-Zulieferer i.e.S. hinausreichen und müßten ausreichend differenzierte und detaillierte Informationen über Tätigkeiten, Produkte und eingesetzte Technologien enthalten. Dabei geht es zum einen darum, daß z.B. auch Dienstleister wie Ingenieurbüros, Speditionen, Handwerker etc. in diese Profillisten aufgenommen werden; zum anderen sollte die Darstellung der Produkte und Technologien differenziert genug ausfallen, damit auf dieser Basis überhaupt konkrete Ansatzpunkte für eine potentielle Zusammenarbeit identi-

35

Hierzu sei z.B. auf Aktivitäten im Rahmen des Projektes „Aufbau von Innovations- und Kooperationsnetzwerken für Kfz-Zulieferbetriebe der Wirtschaftsregion Nürnberg“ verwiesen, das von der Verkehrsinitiative Neuer Adler e.V. im Frühjahr 1997 gestartet worden ist.

fiziert werden können und so die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern erleichtert und beschleunigt wird.

- Ähnliche Effekte könnten erzielt werden, wenn Tagungen und Arbeitskreistreffen mit Bezug auf konkrete, insbesondere technologische Problemstellungen zu Kontaktbörsen etc. erweitert bzw. um entsprechende Aktivitäten ergänzt würden.

5.2 Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationsveranstaltungen und Kooperationsvorhaben

Wenn es schon bei der Umsetzung solcher Kompetenzprofilkataloge auf Vorbehalte stoßen kann, bestimmte Detailinformationen öffentlich zugänglich bereitzustellen, so gilt das erst recht für all jene unternehmerischen Problemlagen und Zielsetzungen, wie sie oben dargelegt wurden (also z.B. Technologie- und Anlagenengpässe, Kompetenz- und Qualifikationsdefizite, Erweiterung der Produktpalette, Marktzugangsprobleme etc.). Denn solche Informationen würden zwar wichtige Ansatzpunkte für verschiedenste Formen der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit bieten; sie eignen sich aber kaum für eine öffentliche Darstellung. Von daher sind über die Erstellung von Listen zu unternehmensbezogene Daten und Kompetenzen hinaus für den **vertraulichen Austausch von Informationen und Erfahrungen** im Umgang mit bestimmten Problemlagen, über verschiedene unternehmerische Ziele etc. geeignete Veranstaltungen unverzichtbar. Ein wichtiges Aktivitätsfeld für BAIKA ist daher aus Sicht der befragten KMU die Einrichtung von Plattformen, Tagungen und Arbeitskreisen, wo über einzelne, sie interessierende Fragen - wie sie weiter unten als thematische Ansatzpunkte für BAIKA-relevante KMU-Themenfelder beispielhaft aufgeführt sind - problembezogen informiert und diskutiert werden kann. Ein solcher Erfahrungsaustausch bietet vor allem für kleine Zulieferunternehmen, für die Unternehmensberater kaum erschwinglich sind, die Chance, sehr viel einfacher und oft noch viel praxisbezogener von Hinweisen aus anderen Unternehmen profitieren zu können.

Damit solche und andere eher grundlegende Aktivitäten der Kooperationsanbahnung auch für KMU-Zulieferer erfolgreich sein können, müßten sie allerdings bestimmten Bedingungen genügen und besondere Voraussetzungen aufweisen:

(1) Veranstaltungen zur Information und zum Erfahrungsaustausch müssen für die immer unter Zeitmangel leidenden Vertreter von kleinen und mittleren Unternehmen **kompakt organisiert** und **inhaltlich konkret** genug ausgelegt sein, d.h., Diskussionen dürfen sich nicht in unverbindlichem Meinungs austausch zu irgendwelchen allgemein die Zulieferer betreffenden Fragen erschöpfen. Die Beteiligung an solchen Veranstal-

tungen muß hinsichtlich des voraussichtlichen Aufwandes überschaubar und ein entsprechender Ertrag sollte absehbar sein. Denn der Mangel an Zeit stellt aufgrund der dünnen Personaldecke in den KMU das größte Hindernis für die Teilnahme an solchen Kooperationsinitiativen dar. Initiativen, die unter diesem Gesichtspunkt erfolgreich verlaufen, tragen damit gleichzeitig dazu bei, derartige zeitliche Engpässe zu überwinden.

(2) Je konkreter die Diskussionsinhalte auf unternehmensbezogene Themen ausgerichtet werden sollen und je geringer die Zahl der vorgesehenen Teilnehmer ist, um so zwingender dürfen daran **keine unmittelbaren Wettbewerber** beteiligt sein. Die Nichtanwesenheit von Konkurrenten stellt eine entscheidende Voraussetzung für einen vertrauensvollen und vertraulichen Meinungs austausch zwischen Unternehmen dar und erweist sich als maßgebliche Grundlage für einen Erfolg solcher Bestrebungen, insbesondere wenn erste Schritte zu engerer Zusammenarbeit zwischen komplementären Unternehmen anvisiert sind. Dies gilt natürlich besonders für Veranstaltungen und Arbeitsgruppen, in denen konkrete Problemlagen der Unternehmen als Ausgangspunkt für eventuelle betriebs- oder unternehmensübergreifende Kooperationsmaßnahmen diskutiert werden sollen. In diesem Zusammenhang wurde auch auf entsprechende Erfahrungen mit bereits bestehenden Diskussionskreisen verwiesen.

(3) Aus KMU-Sicht sollten an Veranstaltungen zu konkreten Problemstellungen tendenziell ausschließlich **Unternehmen mit ähnlicher Größe und Interessenlage** beteiligt werden; z.B. wären zunächst auch Veranstaltungen zum Informations- und Erfahrungsaustausch durchzuführen, an denen keine Endfertiger und großen Systemlieferanten teilnehmen. Wenn sich auch kleine Zulieferer in Diskussionen einbringen sollen, müßte eine problembezogenen und dimensional homogene Unternehmensbeteiligung erreicht werden, damit die Veranstaltungen nicht von den Interessen einzelner potenter Unternehmen dominiert werden. Nur so - glaubt man - ließe sich in der Diskussion auch eine Konzentration auf die gemeinsamen Nöte und Chancen der KMU erreichen und deren Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft eruieren. Deshalb wurde von verschiedener Seite auch vorgebracht, daß Kooperationsinitiativen nicht nur dazu dienen dürften, den KMU gewissermaßen "top-down" zu vermitteln, welche Probleme aus der Sicht der Endfertiger und Systemlieferanten bestehen, welche Anforderungen auf sie zukämen und was sie deshalb zu unternehmen hätten. Vielmehr müsse auch ein Rahmen geschaffen werden, in dem mittelständische Zulieferer zusammengebracht werden, um untereinander ihre Probleme diskutieren und eigenständige Wege zu deren Bewältigung und zum Umgang mit den Anforderungen ihrer Kunden finden zu können. Dies wird nicht zuletzt auch deshalb für notwendig gehalten, weil die Anforderungen und Hinweise der dominanten Abnehmerunternehmen von den KMU-Zulieferern als objek-

tiv nicht immer zutreffend und ein solches Vorgehen ohnehin vielfach als demotivierend empfunden wird.

(4) Zunächst einmal wären **zentrale Anlaufstellen und Ansprechpartner** einzurichten, damit Informations- und Kontaktanfragen kooperationsinteressierter Unternehmen unmittelbar beantwortet oder weitergeleitet werden können. Dabei käme es vor allem darauf an, die Aktivitäten der Initiative - insbesondere ggf. anlaufende konkrete Kooperationsprojekte - von Moderatoren und Koordinatoren zielgerichtet unterstützen und begleiten zu lassen. Hiermit sollten möglichst unternehmensbezogen und staatlich unabhängige und daher **neutrale** Stellen und Organisationen beauftragt werden; dazu wären auch, je nach Themenstellung, einschlägig versierte Forschungsinstitutionen kooperierend oder wissenschaftlich begleitend einzubeziehen.

(5) Grundsätzlich sollten sämtliche Maßnahmen möglichst **unkompliziert und unbürokratisch** abgewickelt werden. Die Aktivitäten müssen ferner, wie es ein Experte ausdrückte, "ständig am Kochen gehalten werden", weil erfahrungsgemäß nur so ein permanentes Interesse und Engagement der Unternehmensvertreter erreicht werden kann. Wenn Termine von Arbeitskreisen etc. relativ dicht hintereinander folgen, regelmäßig Berichte und Reviews mit Informationen über konkrete Aktivitäten und Problemlösungsansätze sowie über laufende und abgeschlossene Kooperationsaktivitäten erstellt werden und Diskussionsforen über erfolgreiche, aber auch über gescheiterte Fälle der Zusammenarbeit stattfinden, könnten die beteiligten Unternehmen erfolgreich in ein überregionales Informationsnetzwerk integriert und ihre Bereitschaft zum Mitmachen ständig stimuliert werden.

(6) Damit aus der Initiative konkretere Formen der Zusammenarbeit oder gar gemeinsam durchgeführte Vorhaben hervorgehen können, müssen diese - sieht man von den noch weiter unten zu erläuternden Formen überbetrieblicher Ressourcennutzung ab - auf jeden Fall **projektbezogen ausgelegt** sein. Solche zumeist technik- und entwicklungsorientierten Formen der Zusammenarbeit erfordern also eine klar umrissene Aufgabenstellung; die eingegangenen Pflichten, die jeweiligen Schnittstellen, die voraussichtlichen Zeiträume, Aufwendungen und Risiken müssen klar definiert und damit kalkulierbar und beherrschbar bleiben. Darüber hinausreichende Kooperationen sind nicht vorstellbar.

5.3 Zwischenfazit

Bevor nun Ansatzpunkte und Handlungsfelder dargelegt werden, die sich aus KMU-Sicht besonders für Kooperationsaktivitäten anbieten, ist als Zwischenfazit festzuhalten:

Je konkreter und intensiver eine solche Zusammenarbeit tatsächlich ausfallen könnte, um so kritischer und voraussetzungsvoller wird die Kooperationsneigung der KMU-Zulieferer und um so schwieriger und langwieriger dürfte es sein, gemeinsame Innovationsvorhaben aufzulegen. Die Bereitschaft solcher Zulieferunternehmen, bei einer Initiative wie der BAIKA teilzunehmen, konzentriert sich deshalb zunächst auf eine eher lose Beteiligung an Veranstaltungen zur Ideenfindung und Kontaktherstellung sowie an Arbeitskreisen und Arbeitsgruppen zur Erörterung gleichgelagerter Probleme im engeren Zulieferer- oder Vorlieferantenkreis als erstem Schritt. Darüber hinaus aber finden sich bei ihnen durchaus sehr viel weitergehende und zu einem Großteil übereinstimmende Vorstellungen über mögliche Ansatzpunkte zu engerer Kooperation und über entsprechende Handlungsfelder. Ihre Realisierung unter Beteiligung der KMU dürfte freilich nur unter strikter Beachtung der zuvor aufgelisteten Kooperationsbedingungen und -vorbehalte, insbesondere hinsichtlich klar eingegrenzter Gegenstände und Zielsetzungen der Zusammenarbeit, und bei Schaffung der genannten Voraussetzungen gelingen.

5.4 Kooperationsrelevante Ansatzpunkte und Handlungsfelder

Aus Sicht der kleinen und mittleren Zulieferer bieten sich im Rahmen von BAIKA vor allem die folgenden kooperationsrelevanten Ansatzpunkte und Handlungsfelder an:

(1) Zentral sind Interessen zur **Zusammenarbeit zwischen sich ergänzenden Unternehmen** zur gemeinsamen Erschließung neuer Kunden und Märkte (ggf. auch auf internationaler Ebene) für bayerische Unternehmen und bei der Bewältigung produktbezogener und fertigungstechnologischer Fragen; dies ist bei unseren Recherchen wiederholt deutlich geworden und hat sich auch bei den ersten Arbeitskreistagungen der BAIKA herauskristallisiert:

- Im Vordergrund steht z.B. die Erschließung neuer Kunden und Märkte im Sinne eines kooperativen Produktmarketings, etwa in der Werbung auf Messen oder bei Angeboten für Systemleistungen bis hin zur gemeinsamen Entwicklung, Herstellung und Lieferung von Subsystemen und Modulen. Dabei könnten auch Kontakt- und Kooperationsbörsen im Zusammenhang mit Tagungen zu technologischen Fragestellungen als wichtige Plattformen für einen leichteren Kundenzugang zu den einschlägig interessierten Systemlieferanten und ihren zuständigen Experten dienen.

- Einen wichtigen Ansatzpunkt bildet die Kooperation mit dem Ziel der wechselseitigen Auslastung von Betriebsanlagen und der Bewältigung von Auftragsspitzen im Sinne eines Ressourcensharing; also z.B. auch die gemeinsame Nutzung teurer Meßgeräte oder Laboreinrichtungen.
- In z.T. bereits angedachten, aber kaum für realisierbar gehaltenen Einkaufskooperationen oder in der Zusammenarbeit im Logistikbereich werden durchaus geeignete Ansatzpunkte gesehen, um über eine gemeinsame Beschaffung Mengenvorteile bei einem begrenzten Teilespektrum zu realisieren oder über die kooperative Abwicklung von beschaffungs- und versorgungslogistischen Abläufen Synergieeffekte zu erreichen. Dennoch stellen die Vielfalt der Beschaffungskonditionen, die unternehmensspezifischen Besonderheiten hinsichtlich der benötigten Teile und Mengen sowie die Aufteilung der Kostenvorteile nicht zu unterschätzende Hürden für solche dauerhaft eingerichtete Formen der Zusammenarbeit dar.
- Auch die gemeinsame Bewältigung von Außenanforderungen (wie etwa zu neuen Fertigungstechniken, zur Zertifizierung nach den DIN ISO 9000 ff, zur Öko-Auditierung etc.), die wechselseitige Ergänzung bei spezifischen FuE-bezogenen Fragen, aber auch die kooperativ organisierte Unterstützung bei der Einführung z.B. innovativer Formen der Arbeitsorganisation oder moderner Methoden des Qualitätsmanagements wurden in diesem Zusammenhang mehrfach angesprochen. Insbesondere bei der Einführung innovativer Formen der Arbeitsorganisation, wie Gruppenarbeit, Werker selbstprüfung etc., sind KMU in der Regel personell und von ihren Kompetenzen her überfordert, wie verschiedene Erfahrungen aus der unzureichenden und "überstürzten" Durchführung solcher Veränderungen zeigen. Hier könnten Maßnahmen zur Information und Unterweisung zu solchen Konzepten sowie Vorhaben zu ihrer Umsetzung, die überbetrieblich oder von mehreren Unternehmen gemeinsam und unter wissenschaftlicher Anleitung und Begleitung durchgeführt werden, eine wichtige Hilfestellung bieten bzw. eine geeignete Lösung darstellen.

Derartige - dem für die BAIKA vorrangigen Handlungsfeld "Kooperation" unmittelbar zuordenbaren - Bedürfnisse und Interessen der Unternehmen dürften zu ihrer Bündelung zu einem Vorhaben einen erheblichen und langwierigen **Moderations- und Koordinationsaufwand** voraussetzen. Denn im konkreten Fall würde dies jeweils projektbezogene und vergleichsweise enge Formen der Zusammenarbeit zwischen mehreren Partnern erfordern. Gleichwohl verweisen diese thematischen Vorschläge darauf, daß es einen großen Bedarf an Unterstützung auf dem Feld Kooperation gibt, die sich die kleinen und mittleren Unternehmen von einer Initiative wie der BAIKA erhoffen. Für die Abwicklung und den Fortschritt solcher Vorhaben ist daher im Hinblick auf mögliche organisatorische, qualifikatorische, interessenbedingte usw. Komplikationen eine zielge-

richtete Koordination und Begleitung durch neutrale und fachlich geeignete Stellen sehr wichtig.

(2) Ein weiterer bedeutsamer Ansatzpunkt für unternehmensübergreifende Kooperationsmaßnahmen wird im Bereich **Qualifikation und Weiterqualifizierung** von Geschäftsführung und Management ebenso wie von Mitarbeitern gesehen, weil die gemeinsame Organisierung und Nutzung externer Ressourcen mit Hilfe einer überbetrieblichen Kooperationsinitiative die mangels ausreichender Ressourcen notgedrungen vernachlässigten Weiterbildungsanstrengungen vieler kleiner und mittlerer Kfz-Zulieferer wenigstens partiell kompensieren kann.

- Mit solchen Maßnahmen könnte der Wissensstand von **Geschäftsführung und Management** einzelner KMU in den verschiedensten Bereichen kurzfristig und kompakt aktualisiert werden, was im Betriebsalltag kaum mehr erreichbar ist. Bedarf für solche unternehmensübergreifenden Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen wird etwa hinsichtlich der Vermittlung eines Überblicks über moderne Produktionsmethoden, über aktuell verfügbare Produktions- und Informationstechniken gesehen bis hin zu Änderungen im Bereich des Arbeits- und Steuerrechts, Maßnahmen des Arbeitsamtes, aber auch in Schulungen zu Qualitätsmanagementmethoden, Öko-Auditierungsanforderungen etc.
- Durch die kooperative Inanspruchnahme überbetrieblich organisierter Weiterbildungsmaßnahmen lassen sich auch der ressourcenbedingt unzulängliche **Qualifikationsstand der Belegschaft** in bestimmten Bereichen leichter auf das von außen geforderte Niveau anheben bzw. die mangelnde Verfügbarkeit (oder Erreichbarkeit) entsprechend qualifizierter Kräfte auf dem Arbeitsmarkt zumindest teilweise ausgleichen. Als Beispiele wurden in diesem Zusammenhang insbesondere die - oben bereits erwähnten - Defizite in CAD- oder Qualitätssicherungskenntnissen oder Facharbeitsqualifikationen im Schweißen, im Kunststoffspritzguß, im Werkzeugbau genannt; die Bedürfnisse der KMU können hier freilich stark variieren und wären in eigens dazu durchgeführten Veranstaltungen zu ermitteln.
- Ein erheblicher Qualifizierungs- und Unterstützungsbedarf wird insbesondere für Klein- und Kleinstzulieferer darin gesehen, überbetrieblich bereitgestellte und geförderte Schulungs- und Beratungsmöglichkeiten hinsichtlich **informationstechnischer Neuerungen** wie DFÜ, Internet etc. kooperativ nutzen zu können. Denn der EDV-bezogene Kenntnisstand der Mitarbeiter wie auch die bisherige EDV-Ausstattung werden - wie bereits oben erwähnt - vielfach als problematisch eingeschätzt. Hier könnte durch ein überbetriebliches Angebot an Beratung über geeignete Ausstattung mit Hardware oder Software und über entsprechende gemeinsam genutzte Schulungen zumindest teilweise Abhilfe geschaffen werden. Angesichts

der Tendenz zur Übertragung dispositiver Aufgaben von den Systemlieferanten auf KMU-Vorlieferanten wären auch problemlösungsbezogene und wissenschaftlich begleitete Kooperationsvorhaben, etwa zur Gestaltung eines bedarfsorientierten Systems der Versorgungslogistik zwischen Vorlieferant und Systemlieferant, vorstellbar.

- Vorgeschlagen wurde ferner die Bildung qualifikationsbezogener **Pools aus Spezialisten**, die über ingenieur-, konstruktions- oder informationstechnische Qualifikationen verfügen. Zur Bewältigung bestimmter Probleme oder zur entsprechenden Schulung (z.B. zu Methoden des Projektmanagements) könnten die KMU dann bei Bedarf und für bestimmte Zeiträume auf sie zurückgreifen, ohne dafür eigene Leute einstellen oder ausbilden bzw. kostenaufwendige Unternehmensberatung in Anspruch nehmen zu müssen - eine Lösung, die freilich einiger grundlegender Reflexionen bedarf, zumal sie die Handlungsmöglichkeiten einer BAIKA erheblich überschreiten und auch besondere überbetriebliche Finanzierungsmodelle erfordern dürfte.

(3) Ein Bedarf an kooperativer und überbetrieblicher Unterstützung für einzelne KMU-Zulieferer wird auch darin gesehen, daß Informationen und Erkenntnisse zur **Erschließung internationaler Marktzugänge** systematisch organisiert und verfügbar gemacht werden. Hierzu wären etwa auslandserfahrene Experten (von international erfolgreichen Unternehmen, von im Ausland aktiven Industrie- und Handelskammern oder Stiftungen usw.) zu mobilisieren, die über bestimmte Auslandsmärkte und Weltregionen berichten können. Die Suche z.B. nach potentiellen Kooperationspartnern vor Ort, vor allem hinsichtlich Seriosität und Kreditwürdigkeit, erweist sich nämlich gerade für kleine und mittlere Unternehmen als höchst schwierig und riskant. Aber auch Informationen über alternative Formen eines internationalen Engagements, z.B. hinsichtlich der Vorteile und Risiken kapitalbezogener versus vertraglicher Kooperationsformen, wären für das Management der kleinen und mittleren Zulieferer wichtig angesichts des auch für sie zunehmend spürbaren Drucks, Auslandsengagements eingehen zu sollen.

(4) Von einer Kooperationsinitiative erhoffen sich KMU-Zulieferer - im Interesse einer erfolgreichen Initiierung innovationsfördernder Projekte unternehmensübergreifender Zusammenarbeit - nicht zuletzt auch **mehr Übersicht und Transparenz hinsichtlich der Vielfalt von Förderprogrammen** und einen einfacheren Zugang zu den Fördermitteln. Damit entsprechende Kooperationsvorhaben leichter angegangen werden können, sollten von zentraler Stelle aus systematisierte und umfassende Übersichten über einschlägige staatliche und andere Förderalternativen erstellt und nutzerfreundlich verfügbar gemacht werden. Erwartet wird ferner Hilfestellung sachkundiger Stellen bei der Sondierung und Beantragung entsprechender Fördermöglichkeiten. Auch würde in einer

durchgreifenden Vereinfachung der als überaus kompliziert, bürokratisch und langwierig betrachteten Bewilligungsverfahren eine substantielle Verbesserung gesehen: Gerade KMU werden erfahrungsgemäß durch den Kosten- und Zeitaufwand für die formale Beantragung und Abwicklung von Fördermitteln von der Inanspruchnahme solcher Förderprogramme abgeschreckt; im Unterschied zu größeren Unternehmen können sie kaum auf "Routinisierung" in der Antragstellung und auf "Skaleneffekte" durch die häufigere Inanspruchnahme von Fördermitteln rechnen. Der Aufwand für Kooperations- bzw. Verbundprojekte wird zudem als noch erheblich größer und damit oft als unter den gegenwärtigen Bedingungen nicht leistbar eingeschätzt.

(5) In die gleiche Richtung weisen verschiedenste Vorschläge zur **Erleichterung der Kapitalbeschaffung** angesichts der großen Probleme der meisten KMU, bei den Banken Fremdkapital zu akquirieren. Die Vorschläge reichen hier von öffentlichen oder überbetrieblich organisierten Kapital- und Zinshilfen für umstrukturierungs- und modernisierungswillige KMU über günstige Kredite für die Überbrückung von Vorlaufzeiten für Werkzeuge und Maschinen oder zur Finanzierung von Ausbildungsplätzen, über die einfachere Bereitstellung von Risikokapital für innovative Investitions- und Entwicklungsvorhaben bis hin zur finanziellen Förderung von Kooperationsvorhaben. Auch wenn solche Fragen nicht unmittelbar im Zentrum der mit der BAIKA verfolgten Zielsetzungen stehen, ließen sich solche Probleme zum Thema eines Diskussions- und Erfahrungsaustausches unter Einbeziehung von Vertretern wichtiger Banken und der öffentlichen Hand machen. Auf diese Weise könnten die Finanzierungsprobleme der kleinen und mittleren Zulieferer einmal gründlicher erörtert und Alternativen zu ihrer Bewältigung eruiert werden.

5.5 Spezifische Ansatzpunkte für unternehmensübergreifende Kooperation

Abschließend soll noch auf einige thematisch spezifische Ansatzpunkte für unternehmensübergreifende Kooperation eingegangen werden, auf die wir in den empirischen Erhebungen gestoßen sind und die über den Aktivitätsbereich der BAIKA z.T. hinausgehen.

(1) Die Politik der Endfertiger zur weiteren Reduzierung der Anzahl der Direktlieferanten bedingt nicht nur, daß zahlreiche kleinere und mittlere Zulieferer den unmittelbaren Kontakt zu den Autoherstellern verlieren, ins zweite Glied rücken müssen oder gar im Einzelfall aus dem Kfz-Zuliefermarkt ausscheiden, womit auch schwer wiederbeschaffbare Arbeitsplätze verlorengehen. Diese Politik verlangt nicht selten von den an deren Stelle tretenden 1st tier-Lieferanten die Bildung neuer Standorte oder kleiner Montagestätten. Damit verbindet sich für letztere auch eine entsprechende - oft kostenaufwendi-

ge - Personalrekrutierung und Weiterqualifizierung bei gleichzeitiger Aufstockung der Gesamtbelegschaft. Für viele System- und Modullieferanten, die in der Regel einem strengen Benchmarking-Vergleich unterworfen sind, erweisen sich solche Schritte aber oft als schwierig, zumal wenn sie konzernintern gewisse Investitions- und Einstellungs-schranken beachten müssen. In solchen Fällen bietet sich u.a. die - sicherlich im konkreten Fall genau zu prüfende - Möglichkeit der unternehmensübergreifenden Kooperation mit den betroffenen KMU-Zulieferern an: So könnten solch **kleinere Direktlieferanten als dienstleistende Fremdfirmen** mit ihren bisherigen qualifizierten Arbeitskräften für die nunmehr an ihrer Stelle tätig werdenden Modul- oder Systemlieferanten fungieren; letztere hingegen übernehmen die Gesamtverantwortung als Jit-Lieferant und investieren lediglich in die Räume, in das technische Equipment etc. der neuen Produktionsstätte. Auf diese Weise könnte ggf. ein erheblicher Teil der bisherigen Arbeitsplätze von gefährdeten kleineren Zuliefererstandorten erhalten bleiben. Zugleich werden dabei der Investitions- und Kostenaufwand für solche Standortgründungen sowie die damit verbundenen Risiken für Folgekosten gewissermaßen auf mehrere Schultern, je nach Leistungsfähigkeit der Partner, verteilt.

Eine solche kooperative Sicherung und regionale Bindung von Arbeitsplätzen könnte auch durch engere Formen der Zusammenarbeit **zwischen größeren Zulieferunternehmen und anderen als Fremdfirmen für sie agierenden Dienstleistern** erreicht werden. Das wäre z.B. der Fall, wenn ein Unternehmen seine Produktpalette um Zulieferteile erweitern will, zu deren erforderlicher Spezialbearbeitung oder zu deren Vertrieb es aber möglicherweise keine ausreichenden und/oder geeigneten Kapazitäten besitzt; die damit verbundenen Aufgaben (wie z.B. bestimmte Fertigungsschritte, zusätzliche Arbeiten der Materialwirtschaft, der Disposition, des Versandes etc.) könnten dann von einem dafür qualifizierten externen Kooperationspartner im Dienstleistungsauftrag durchgeführt werden, eine Kooperationsmöglichkeit also, die im Gegensatz zu den bekannten Outsourcing-Aktivitäten auf die unternehmensübergreifende Schaffung neuer Wertschöpfung und zusätzlicher Arbeitsplätze durch kooperierende Unternehmen gerichtet ist.

(2) Ähnliche arbeitsmarktpolitische Relevanz besitzen unternehmerische Überlegungen zu **regionalen Formen der Zusammenarbeit, die über die bloße Beteiligung von Kfz-Zulieferern oder Kfz-bezogenen Dienstleistern hinausgehen**. Es fanden sich mehrere empirische Hinweise, daß - auch größere - Zulieferunternehmen verschiedene indirekt fertigungs- und entwicklungsbezogene Dienste, die sie zur Sicherung ihrer Leistungsfähigkeit und ihrer Abläufe oder zur Realisierung einzelner Umstellungs- oder Erneuerungsprojekte benötigen, auf den regionalen Märkten nicht in ausreichendem Maße angeboten bekommen. Genannt wurden hier beispielsweise spezifische Dienst-

leistungen von Entwicklungs- und EDV-Büros, von Speditionen, aber auch von Werkzeugbauern, von Elektrikern etc. Derartige Dienstleistungen werden in den Unternehmen oft nicht dauerhaft bzw. nur in gewissen, projektbezogenen Umfängen benötigt. Um sie selbst durchführen zu können, fehlt es den Unternehmen aber - angesichts "leaner" Strukturen - tendenziell an zahlenmäßig oder qualifikatorisch ausreichendem Personal. Oft verfügen sie auch nicht über die Mittel zu einer entsprechenden Aufstockung; außerdem will man die damit verbundenen Personalkostenrisiken nach Möglichkeit vermeiden. Von daher kommt es zu keinen entsprechenden Personaleinstellungen, obwohl der Bedarf vorhanden wäre. Aber auch die potentiellen kleinen und mittleren Anbieter solcher Dienstleistungen (auch des Handwerks) stellen ähnliche Überlegungen der Risikominderung an und bauen in der Regel ihre personellen u.a. Kapazitäten nicht aus, sofern nicht die Aussicht auf eine mittelfristig kostendeckende Ausweitung ihrer Aufträge besteht. Damit können nicht selten regional durchaus vorhandene und beschäftigungspolitisch relevante Nachfragewünsche mittelständischer Zulieferunternehmen nach Dienstleistungen verschiedener "Vorlieferanten" nicht ausreichend befriedigt werden. Hier könnte ein entsprechendes Ressourcen- oder Dienstleistungssharing zwischen mehreren Unternehmen durchaus unterschiedlicher Branchen zusammen mit entsprechenden Dienstleistungsunternehmen für alle Beteiligten eine vorteilhafte und auch dauerhafte Lösung darstellen, sofern Formen einer tragbaren und kostendeckenden Zusammenarbeit gefunden werden. Gleichzeitig würden mit solchen branchenübergreifenden Kooperationen neue Möglichkeiten der regionalen Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen entwickelt und genutzt.

5.6 Resümee: Erheblicher Handlungsbedarf und breites Interesse an BAIKA

Zusammenfassend kann daher festgehalten werden, daß bei den kleinen und mittleren Automobilzulieferern in Bayern ein erheblicher Handlungsbedarf an einer unternehmensübergreifenden und kooperativen Überwindung vielfältiger Problemlagen vorhanden ist und daß ein breites Interesse an den Zielsetzungen und Vorhaben der BAIKA besteht. Wenn es gelingt, die geplanten Aktivitäten der Initiative auf die besonderen Voraussetzungen und Interessenlagen dieser Zielgruppe auszurichten, kann man davon ausgehen, daß sie sich aktiv an BAIKA beteiligt. Dadurch könnten entlang der gesamten Zulieferkette Kooperationen, Innovationen und Synergien ermöglicht werden, mit denen auch die kleinen und mittleren Unternehmen der Automobilzulieferindustrie einen substantiellen Beitrag zu den Zielsetzungen der Initiative leisten würden, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu verbessern und damit Arbeitsplätze in Bayern zu sichern und zu schaffen.

III. Verbesserung der Informationsbasis über kleine und mittlere Automobilzulieferer in Bayern zur Eröffnung von Zugangsmöglichkeiten für eine Beteiligung

Vorbemerkung

An der außerordentlichen wirtschaftlichen Bedeutung der in der Automobilzulieferung tätigen Unternehmen in der Bundesrepublik besteht kein Zweifel - gleiches gilt auch für Bayern. Daß jeder siebte Arbeitsplatz in Deutschland direkt oder indirekt von der Automobilproduktion abhängt, ist weithin bekannt. In Bayern wurden 1996 122.500 Beschäftigte (d.h. 10 % aller Erwerbstätigen in der Industrie) in den der Automobilzulieferung zugerechneten Wirtschaftszweigen gezählt.³⁶ Die Ermittlung sämtlicher Unternehmen, die an der Automobilzulieferung beteiligt sind, und vor allem die präzise Bestimmung der von der Automobilzulieferung abhängenden Arbeitsplätze sind gleichwohl schwierig, da u.a. keine einheitliche Abgrenzung existiert, welche Unternehmen der Automobilzulieferung zuzurechnen sind - die übliche Zuordnung über die Branchenschlüssel³⁷ führt keineswegs mit Sicherheit zu einer Vollerfassung.³⁸ Noch komplizierter ist die Ermittlung der mit der Automobilindustrie getätigten Umsatzanteile (vgl. dazu im einzelnen Doleschal 1991).

Ursprünglich war davon ausgegangen worden, daß die Expertise vor dem eigentlichen Start der - dann im Sommer 1997 offiziell aus der Taufe gehobenen - „Bayerischen Innovations- und Kooperationsinitiative für die Automobilzulieferindustrie“ abgeschlossen sein würde (nämlich Anfang 1997). Deshalb war vorgesehen, sich im Rahmen der Arbeiten auch nochmals intensiver mit den verfügbaren Daten der amtlichen Statistik auseinanderzusetzen. Da aber die Auftragserteilung ziemlich zeitgleich mit dem Beginn der Arbeiten der BAIKA erfolgte, bot sich bezüglich der Verbesserung der Informationsbasis eine entsprechende Umorientierung an: Die Intention, durch eine Analyse der statistischen Daten, insbesondere zu kleineren Automobilzulieferunternehmen noch-

³⁶ Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie, Statement des Staatsministers Dr. Otto Wiesheu auf der Pressekonferenz zur Vorstellung der Bayerischen Innovations- und Kooperationsinitiative für die Automobilzulieferindustrie am 27.1.1998, S. 2, und Pressemitteilung Nr. 16/98.

³⁷ Nicht einbezogen werden meist z.B. Hersteller von Werkzeugen und Ausrüstungen sowie Anbieter von Planungs- und Konstruktions-Dienstleistungen, obwohl sie - je nach gewählter Fragestellung - durchaus auch als „Zulieferer“ im weiteren Sinne betrachtet werden können.

³⁸ Handwerksbetriebe, die sich in der Automobilzulieferung betätigen (vgl. dazu unten) werden in den Statistiken über das Produzierende Gewerbe überhaupt nicht erfaßt, wenn sie nicht mehr als 20 Mitarbeiter beschäftigten.

mals zur Untermauerung der Bedeutung dieser Unternehmensgruppe für eine entsprechende Initiative beizutragen, trat nach deren Installierung zurück hinter dem Ziel, möglichst viele der einschlägigen Unternehmen zumindest zu identifizieren (Adresse, Telefon-Nr. usw.) und möglichst weitere wichtige Informationen über die Unternehmen zu ermitteln und aufzubereiten, um damit Voraussetzungen zu schaffen, diese Betriebe konkret für eine Beteiligung ansprechen zu können.

Im folgenden werden daher die dazu unternommenen Schritte beschrieben und die erreichten Ergebnisse in Form von anonymisierten Übersichten dargestellt. In welcher Form die unternehmensbezogenen Angaben für die Einbeziehung der erfaßten Betriebe in die BAIKA zu nutzen sind, muß unter Berücksichtigung der entsprechenden datenschutzrechtlichen Regelungen zusammen mit dem Auftraggeber geregelt werden.

1. Die verwendeten Datenquellen

Um eine möglichst breite Erfassung aller in Bayern in die Automobilzulieferung eingebundenen Unternehmen zu erreichen, wurden eine ganze Reihe unterschiedlicher Quellen erschlossen, die verfügbaren Daten aufbereitet und in entsprechend auswertbaren Dateien zusammengeführt.³⁹

Für die Erstellung dieser „Betriebsdatei“ konnten genutzt werden:

- Listen, die von der bayerischen Automobilindustrie zur Verfügung gestellt wurden;⁴⁰
- Teilnehmerlisten von Zulieferer-Veranstaltungen;
- bayerische Zulieferunternehmen, mit denen das ISF in anderen Kontexten Kontakte hat;
- über Fachverbände aus dem Zulieferbereich zur Verfügung gestellte Daten.

Die Notwendigkeit der Einbeziehung auch kleinerer Zulieferunternehmen einschließlich solcher aus dem Bereich des Handwerks war bei den Sitzungen der Vorbereitungsgremien der BAIKA verschiedentlich unterstrichen worden. Da davon auszugehen war, daß über die bisher aufgeführten Datenquellen handwerkliche Zulieferer allenfalls aus-

³⁹ Die Daten sind als Dateien in einem gängigen Tabellenkalkulationsprogramm verfügbar und für eine Auswertung mit Hilfe sozialwissenschaftlicher Auswertungs-Software aufbereitet.

⁴⁰ Bei den dort verzeichneten Unternehmen handelte es sich offensichtlich weitgehend ausschließlich um Direktlieferanten und eher größere Unternehmen.

nahmsweise einbezogen werden würden, wurde nach Möglichkeiten gesucht, auch diese Unternehmensgruppe zu erfassen.⁴¹ Nach einigen Vorgesprächen konnte in Zusammenarbeit mit dem bayerischen Handwerk eine entsprechende Initiative gestartet werden.⁴² Über den Bayerischen Handwerkstag (BHT) wurden sämtliche Kammern in Bayern sowie die einschlägigen Innungen gebeten, in der Automobilzulieferung tätige Mitgliedsunternehmen zu ermitteln, sie über die BAIKA und den Zweck der Erhebung kurz zu informieren und die Angaben an den BHT zu melden, der diese dann ans ISF weiterleitete.⁴³ Diese Unternehmen wurden ebenfalls in die Auswertung einbezogen.⁴⁴

Ergänzt wurden die über sämtliche genannten Quellen ermittelten Angaben durch Nutzung von Katalogen bzw. CD-ROMS einschlägiger Anbieter von Unternehmensinformationen. Auf diese Weise wurden insgesamt 954 Unternehmen in Bayern identifiziert. Prinzipiell wurden für diese Unternehmen folgende Angaben ermittelt:

- Postanschrift, Telefon- und Fax-Nr.,
- Anzahl der Beschäftigten,
- Umsatzgrößenklassen⁴⁵,
- Exportanteil,
- Verbandszugehörigkeit,
- Branche.

Die Angaben wurden aber - wie die folgende Übersicht zeigt - bei weitem nicht vollständig geliefert.⁴⁶

⁴¹ Auf einzelne handwerkliche Zulieferunternehmen der Automobilindustrie war das ISF bei seinen früheren Untersuchungen in diesem Bereich immer wieder gestoßen (vgl. Semlinger, Weimer 1992).

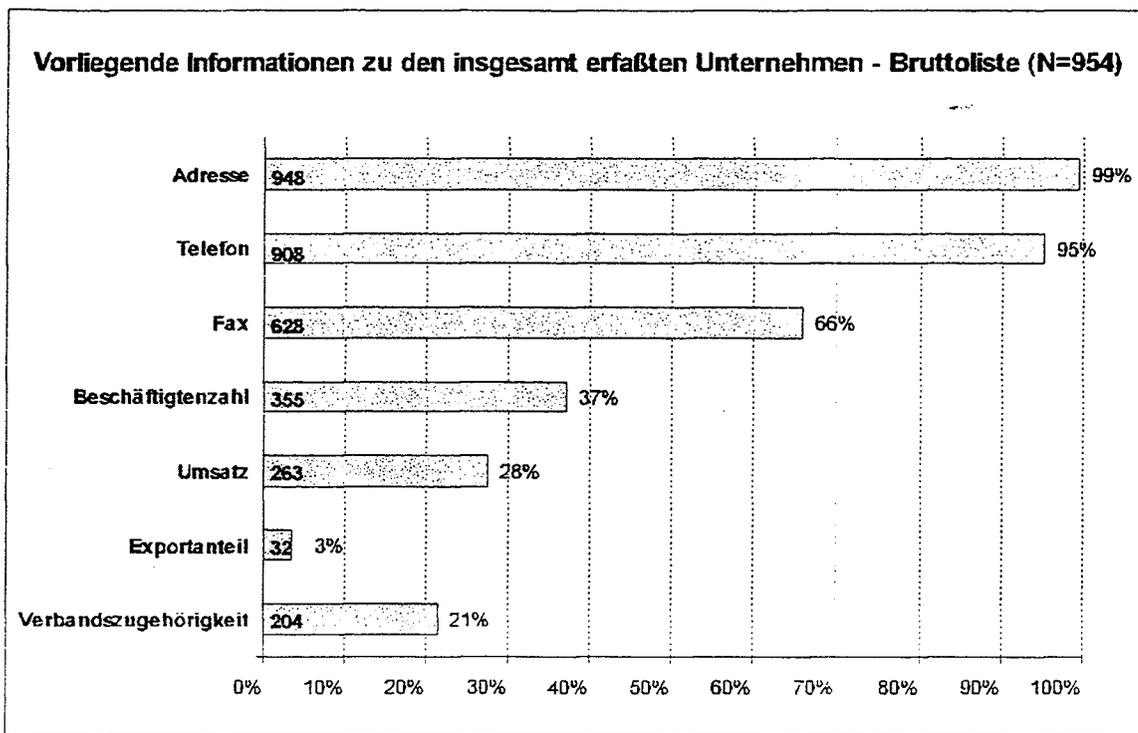
⁴² Nach Gesprächen mit den Projektarbeitern hat der Präsident des Bayerischen Handwerks, Walter Stoy, der an den Aktivitäten des Senats, die zur Einrichtung der BAIKA führten, beteiligt war und dem Projektbeirat angehört, erreicht, daß der Bayerische Handwerkstag die entsprechende Aktion federführend übernahm.

⁴³ Aufgrund des mehrstufigen Verfahrens zog sich der Rücklauf über einen längeren Zeitraum hin. In die Auswertung einbezogen werden konnten bis zum 12.2.98 eingegangene Meldungen.

⁴⁴ Zwischenzeitlich konnten über eine vom Zentralverband des Deutschen Handwerks beschaffte CD-ROM über handwerkliche Zulieferunternehmen zusätzlich weitere 41 in Bayern ansässige Handwerksbetriebe ermittelt werden, bei denen geprüft werden könnte, ob sie der Automobilzulieferung zuzurechnen sind.

⁴⁵ Hier und beim Umsatz ist bei Unternehmen mit mehreren Standorten nicht in allen Fällen eindeutig feststellbar, ob sich die Angaben nur auf den oder die bayerischen Betriebsteile beziehen. Im Anhang werden daher zu diesen Merkmalen getrennte Auswertungen für alle Unternehmen und für diejenigen, deren Angaben sich eindeutig auf Bayern beziehen, vorgenommen.

⁴⁶ Weitgehend komplett sind sie nur bei einem Teil der oben aufgeführten Datenquellen, insbesondere bei den aus „Unternehmensverzeichnissen“ stammenden Fällen fehlen häufig Angaben. Darüber hinaus ist in einigen Fällen nicht eindeutig erkennbar, ob sich Angaben zu Beschäftigtenzahl und Umsatz



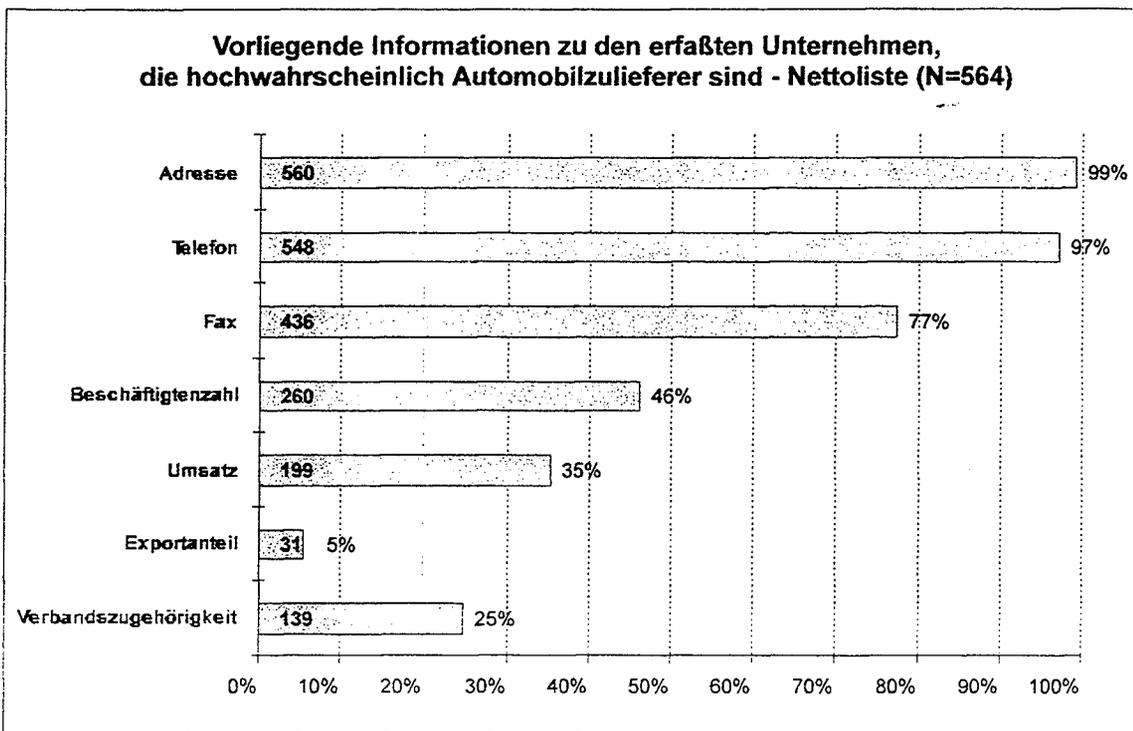
Im Anhang finden sich einige weitere Auswertungen.

Zur Überprüfung der „Validität“ der o.a. Datenquellen wurde dann bei einigen auf diese Weise als „Automobilzulieferer“ identifizierten Unternehmen nachrecherchiert. Dabei zeigte sich, daß offenbar - je nach Herkunftsquelle - von unterschiedlichen „Trefferquoten“ auszugehen ist. Eine entsprechende Bewertung der Datenquellen führte dann zur Schaffung einer Liste „wahrscheinlicher Automobilzulieferer“, der insgesamt 564 Unternehmen zugeordnet wurden. Aufschluß über die Verfügbarkeit der o.a. Angaben bei diesem Sample liefert die folgende Darstellung:⁴⁷

auf den jeweiligen Standort (in Bayern) oder auf das Unternehmen insgesamt beziehen. In die Auswertung einbezogen wurden nur die Umsatz- und Beschäftigtenabgaben, bei denen nach einer weiteren Prüfung davon ausgegangen werden kann, daß sie sich tatsächlich auf Bayern beziehen.

47

Auch zu diesem Unternehmenssample finden sich weitere Darstellungen im Anhang.



2. Ergänzende telefonische Befragung einer Stichprobe von Unternehmen

Weitere Überprüfungen zeigten dann aber, daß auch bei dieser Gruppe keineswegs davon ausgegangen werden kann, daß es sich durchweg tatsächlich um Unternehmen der Automobilzulieferung handelte, auch wenn diese sich selbst so definierten. Da zugleich in beiden Samples die Quote der fehlenden Angaben bei einigen Merkmalen hoch war und eine Reihe von eigentlich in der Perspektive der Einbeziehung in die „Bayerische Innovations- und Kooperationsinitiative für die Automobilzulieferindustrie“ wichtigen Informationen auf dieser Basis überhaupt nicht verfügbar war, wurde beschlossen, einen weiteren Schritt zur Validierung und Qualifizierung der Daten durchzuführen - nämlich eine direkte Befragung von Unternehmen zur Ermittlung zusätzlicher Informationen.

Aufgrund der durch den Mittelrahmen und die anderen obligatorischen Aufgaben der Studie (s. Kap. I und II) gesetzten Bedingungen kam nur eine Stichproben-Befragung in Betracht. Deutlich war - vor dem Hintergrund entsprechender Erfahrungen in anderen Untersuchungen - bereits zu Beginn, daß innerhalb des gegebenen, sehr engen Zeithorizonts und wegen der erforderlichen Minimierung des Aufwands nur eine telefonische Befragung in Betracht kam. Bekanntlich häufen sich die Klagen von Unternehmen darüber, daß sie mit Informations- und Datenwünschen aller Art überhäuft werden; selbst der Aufwand, der sich aus den vom Gesetzgeber den Unternehmen auferlegten Aus-

kunftspflichten ergibt, wird häufig schon als schwer tragbar bezeichnet. Vor diesem Hintergrund war klar, daß der Erfolg entscheidend davon abhängig sein würde, ob die angesprochene Thematik von den Befragten als wichtig erachtet wird, und weiter davon, daß die abzufragenden Informationen auf ein Minimum beschränkt bleiben sowie von einer Art sein mußten, daß sie möglichst alle spontan ohne irgendwelche Nachrecherchen⁴⁸ beantwortet werden konnten. Der voraussichtliche Zeitaufwand für die Beantwortung am Telefon sollte sich auf drei bis maximal fünf Minuten begrenzen.⁴⁹ Um dem Rechnung zu tragen, wurde folgender Fragenkatalog festgelegt:

Fragenkatalog „Telefonische Befragungsaktion“

- ▶ Direkt- oder Vorlieferant
- ▶ Anteil der Direktlieferungen
- ▶ Branchenzugehörigkeit
- ▶ Nennung der drei wichtigsten Produkte für die Kfz-Produktion
- ▶ Gesamtumsatz
- ▶ Mit Automobilzulieferung erzielter Umsatz
- ▶ Beschäftigtenzahl in Bayern
- ▶ Exportanteil

Als „Brutto-Stichprobe“ wurden dann aus den 954 erfaßten Unternehmen ca. 15 %, d.h. 136 Firmen, ausgewählt. Um Hinweise darauf zu erhalten, ob über eine ausführlichere Vorabinformation eine Verbesserung der Antwortbereitschaft zu erwarten ist, wurde an zehn Unternehmen vor der telefonischen Kontaktaufnahme ein Fax geschickt, das kurz über die BAIKA und den Befragungszweck informierte; ebenfalls zehn Unternehmen erhielten einen entsprechenden Brief, dem ein Begleitschreiben des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Technologie und das Faltblatt von „Bayern Innovativ“ zur BAIKA beigelegt waren.

Insgesamt verlief die telefonische Befragungsaktion überaus erfolgreich. Von den 108 Unternehmen, die befragt werden konnten (bei 25 Unternehmen gelang es innerhalb der begrenzten „Feldphase“ nicht, überhaupt einen Kontakt herzustellen bzw. einen geeigneten Ansprechpartner zu erreichen), waren nur drei nicht bereit, Fragen zu beantwor-

⁴⁸ Die Befragten wurden gebeten, um Warteschleifen zu vermeiden (Einschaltung anderer Personen, Sichtung von Unterlagen, verbunden mit der Notwendigkeit erneuten Telefonkontakts usw.), ggf. „Schätzgrößen“ zu nennen.

⁴⁹ Zu berücksichtigen ist dabei, daß schon die Vorstellung des Interviewers, die Benennung des Auftraggebers und der Zielsetzung der Befragung usw. - selbst wenn keine Rückfragen des Interviewten auftreten - gut eine Minute benötigen.

ten. Fünf Betriebe wollten die Auskunft von der Übermittlung weiterer Informationen abhängig machen.

Nach eigener Einschätzung waren insgesamt 46 Unternehmen Automobilzulieferer, d.h. 45 % der „antwortbereiten“ Unternehmen.

Übersicht „Telefonische Befragungsaktion“	
▶ nur telefonisch angesprochen	116
▶ angerufen nach vorherigem Info-Fax	10
▶ angerufen nach vorh. ausf. Schreiben mit Anlagen	10
insgesamt	136
davon:	
▶ nicht erreichbar	25
▶ Auskunft generell verweigert	3
▶ keine Auskunft ohne ausführliche Vorabinformation	5
▶ Auskunft gegeben	103
<u>= 100 %</u>	
▶ davon nach eigener Angabe Automobilzulieferer	46
<u>= 45 %</u>	

Insgesamt war nicht nur die Bereitschaft, überhaupt Auskunft zu geben, sehr hoch, auch die Bereitschaft, die gewünschten Informationen zu liefern, war durchaus ausgeprägt. Am ehesten gab es (erwartungsgemäß) Probleme bei den auf den Umsatz bezogenen Fragen. Hier spielte zum einen eine Rolle, daß der Gesprächspartner keine entsprechenden Daten parat hatte; es wurde aber auch häufig darauf hingewiesen, daß man dazu ggf. erst prüfen müsse, ob man eine entsprechende Auskunft geben dürfe oder wolle.⁵⁰ Daher ist die Antwortquote bei dieser und bei der darauf aufbauenden Frage, über den durch Automobilzulieferung erzielten Umsatzanteil, deutlich niedriger als bei den anderen Fragen. Auch bei der telefonischen Befragung selbst gab es noch Nachfragen bezüglich genauerer Informationen zur BAIKA und des von uns durchgeführten Projekts (insgesamt zwölf Fälle).

50

Die Fragen wurden an den Unternehmensvertreter gerichtet, mit dem unsere Interviewer verbunden wurden, nachdem sie das Anliegen skizziert hatten. Aus den oben angeführten Gründen wurde i.d.R. darauf verzichtet, sich innerhalb des Unternehmens zu weiteren Zuständigen durchzufragen. Allerdings kam es in einigen Fällen zur „Weitervermittlung“ durch den Gesprächspartner.

Die Nettodauer der Telefoninterviews lag in der großen Mehrzahl der Fälle etwa bei fünf Minuten. Deutlich länger dauerte die Befragung in jenen Fällen, in denen die Interviewer ein- oder mehrmals weiterverbunden wurden bzw. der Gesprächspartner im Unternehmen gesucht werden mußte.

Die Tests mit „angekündigten“ Telefoninterviews ergaben, daß die vorherige Information per Fax vermutlich eher nachteilig ist: Die Mehrzahl der dann telefonisch angesprochenen Personen in den Firmen wußte nichts von der Benachrichtigung und wollte sich dann erst vergewissern, mit wem sie es zu tun hatten, im Hause Rücksprache nehmen usw. Nicht auszuschließen ist auch, daß die so ausgelösten Nachrecherchen im Unternehmen (und der damit verbundene Aufwand) im Zweifel die spontane Antwortbereitschaft eher senkten. Diesbezüglich endgültige Schlüsse läßt allerdings die geringe Zahl der so angesprochenen Unternehmen (zehn) nicht zu.

Auch bei den per Anschreiben mit Anlagen vorab informierten Unternehmen (ebenfalls zehn) gab es die Schwierigkeit, daß das Anschreiben dem Gesprächspartner nicht durchweg bekannt war.⁵¹ Andererseits wurde der größere Informationsgehalt positiv bewertet, so daß zu vermuten ist, daß auf diese Weise die Auskunftsbereitschaft gefördert werden kann. Dies setzt aber wiederum voraus, daß sich die Angesprochenen die entsprechenden Unterlagen auch tatsächlich beschaffen und sie zur Kenntnis nehmen. Das wiederum bedeutet, daß in vielen Fällen ein mehrfacher Telefonkontakt mit entsprechendem Zeitbedarf für Befragten und Interviewer nicht zu vermeiden ist.

Ob sich dieses aufwendige Verfahren bezahlt macht (die entscheidende Maßzahl ist schließlich die erreichte Quote von verwertbaren Interviews bzw. Fragebögen), dürfte nach unseren Erfahrungen nicht zuletzt davon abhängen, welcher Typ von Informationen in welchem Umfang und in welcher Detaillierung beschafft werden soll. Für eine „telefonische Schnellbefragung“ war nach Einschätzung der Interviewer und einiger auf diesen Aspekt angesprochener Gesprächspartner das Volumen „gerade richtig“; evtl. könnte man noch einige wenige Merkmale mehr abfragen, ohne die Antwortbereitschaft zu gefährden - vorausgesetzt, es handelt sich ebenfalls um spontan leicht beantwortbare Merkmale. Ein aufwendigerer Vorlauf in Form einer „schriftlichen Ankündigung“ mit Verweis auf weitere Informationsquellen und Ansprechpartner, an die evtl. Rückfragen gerichtet werden können, bietet sich dagegen an, wenn tieferegehende, u.U. Recherchen voraussetzende bzw. von einer einzelnen Person nicht beantwortbare Sachverhalte eine Rolle spielen. Dann stößt aber auch das Instrument der Telefonbefragung rasch an

⁵¹ Die Erfahrung, daß auch gezielte Anschreiben in der von den Unternehmen beklagten Informationsüberflutung häufig untergehen, wurde auch bei anderen vergleichbaren Vorhaben schon wiederholt gemacht.

Grenzen, und es ist mit weit geringeren Antwortquoten zu rechnen, als sie im gegebenen Fall erreicht werden könnten.

Vor allen Dingen aber muß die auch unter Berücksichtigung der eben behandelten methodischen Aspekte überaus hohe Bereitschaft zur Mitarbeit bei der Telefonbefragung als ein Anzeichen dafür gewertet werden, daß die Bayerische Innovations- und Kooperationsinitiative für die Automobilzulieferindustrie bei den betroffenen Unternehmen auf großes Interesse stößt und dort zweifellos ein erhebliches Potential gegeben ist, das durch entsprechende Aktivitäten mobilisiert werden kann - ein Befund, der die bereits vorgestellten Ergebnisse der qualitativen Untersuchungen auf bemerkenswerte Weise unterstreicht.

Eine Auswertung wichtiger Ergebnisse der Telefonbefragung findet sich ebenfalls im Anhang.

Insgesamt spricht also alles dafür, daß eine telefonische Kurzbefragung ein überaus geeignetes Instrument darstellt, um mit vergleichsweise bescheidenem Aufwand die Informationsbasis über bayerische Automobilzulieferunternehmen weiter zu verbessern. Wenn man davon ausgeht, daß bei einer „Vollbefragung“ aller 948 ermittelten Unternehmen vergleichbare Antwortquoten erzielt werden können - und (ggf. auch über Mehrfachansprache nicht sofort erreichbarer Unternehmen) die Quote der nichterreichbaren deutlich niedriger gehalten werden kann⁵² -, wäre damit zu rechnen, daß noch etwa 400 zusätzliche Unternehmen aus der Automobilzulieferung einbezogen werden könnten.

52

In der Stichprobenerhebung konnten wegen des engen Terminrahmens erneute Anläufe bei nichterreichbaren Unternehmen bzw. Gesprächspartnern nur in begrenztem Umfang vorgenommen werden. Ein erheblicher Teil der so entstandenen Ausfälle (knapp 20 %) würde sich zweifellos durch mehrfache Kontaktaufnahme vermeiden lassen.

Literatur

- Abend, J.M.: Strukturwandel in der Automobilindustrie und strategische Optionen mittelständischer Zulieferer – Eine explorative Studie, München 1992.
- agiplan AG: Vers. Präsentationspapiere, Mülheim 1994 und 1997.
- Altmann, Norbert; Bieber, Daniel; Deiß, Manfred; Döhl, Volker; Sauer, Dieter; Schraysshuen, Thomas: Veränderung der Arbeitsbedingungen durch neuartige Formen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung (Zuliefererindustrie), hektogr. Bericht, München 1993.
- Altmann, Norbert; Mendius, Hans Gerhard: Ein Konzept zur wissenschaftlichen Begleitung einer Bayerischen Automobilinitiative, Arbeitspapier, München 1995.
- Altmann, Norbert; Sauer, Dieter (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zuliefererindustrie – Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, Frankfurt/New York 1989.
- Bayern Innovativ: Bayerische Innovations- und Kooperationsinitiative für die Automobilzuliefererindustrie, Innovation gemeinsam gestalten, Faltblatt, Nürnberg 1997.
- BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft) (Hrsg.): Aktivitäten der Bundesländer im Bereich der Automobilindustrie, Drucksache IV B 5-086903/1, Bonn, September 1996.
- Bossard Consultants: Kooperationen und Partnerschaften zwischen Lieferanten der ersten und zweiten Zuliefererebene, Baden-Baden 1996.
- Deiß, Manfred: Arbeit in der Automobilzuliefererindustrie – Probleme und Risiken durch unternehmensübergreifende Rationalisierung. In: WSI-Mitteilungen, Heft 7, 47. Jg., 1994, S. 425-438.
- Deiß, Manfred: Kooperation statt Beherrschung oder Beherrschung durch Kooperation? – Zur Entwicklung der Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen in der deutschen Automobilindustrie. In: L. Kießler (Hrsg.): Toyotismus in Europa, Frankfurt/New York 1996, S. 163-180.
- Deiß, Manfred: Qualitätsmanagement in unternehmensübergreifenden Produktionsnetzwerken der Automobilindustrie – Anforderungen, Probleme, Ansatzpunkte. In: H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.): Organisation und Mitarbeiter im TQM, Berlin/Heidelberg/New York etc. 1997, S. 189-244.
- Deiß, Manfred: Marktsicherung oder Standortverlagerung? Internationalisierung der Produktion in der Automobilzuliefererindustrie, München 1998 (Veröffentlichung in Vorbereitung).
- Deiß, Manfred; Döhl, Volker (Hrsg.): Vernetzte Produktion – Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie, Frankfurt/New York 1992.
- DGM (Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung mbH): Automobilzuliefererindustrie – Positionen, Perspektiven, Strategien, Frankfurt a.M. 1994.
- Döhl, Volker; Deiß, Manfred: Von der Lieferbeziehung zum Produktionsnetzwerk – Internationale Tendenzen der Reorganisation der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. In: M. Deiß; V. Döhl (Hrsg.): Vernetzte Produktion, Frankfurt/New York 1992, S. 5-48.
- Döhl, Volker; Mendius, Hans Gerhard; Sauer, Dieter; Heidling, Eckhard, unter Mitarbeit von Kratzer, Nick: Neugründung von Automobilwerken in den neuen Bundesländern. Folgen für Zulieferunternehmen und regionales Umfeld – Das Beispiel Thüringen, hektogr. Bericht, München, Juni 1995.
- Doleschal, Reinhard: Daten und Trends der bundesdeutschen Automobil-Zuliefererindustrie. In: H.G. Mendius; U. Wendeling-Schröder (Hrsg.): Zulieferer im Netz – Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft, Köln 1991, S. 35-60.
- Endres, Egon; Wehner, Theo (Hrsg.): Zwischenbetriebliche Kooperation – Die Gestaltung von Lieferbeziehungen, Weinheim 1996.
- Fieten, Robert: So überleben Automobilzulieferer in schwierigen Zeiten, Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e.V., Eschborn 1995.
- Handelsblatt: Die Anbieterzahl wird „drastisch schrumpfen“, 26.4.1993.
- Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Technologie und Europaangelegenheiten; RKW-Landesgruppe Hessen (Hrsg.): MOBIL – Verbundinitiative zur Förderung der hessischen Automobilzulieferer, Wiesbaden 1994.

- Klemmer, Paul; Friedrich, Werner; Lagemann, Bernhard u.a.: Mittelstandsförderung in Deutschland – Konsistenz, Transparenz und Ansatzpunkte für Verbesserungen, Untersuchungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung (RWI), Heft 21, Essen 1996.
- Krischer, Gerhard: Konsortien in der Automobilzulieferindustrie. In: K. Bellmann; A. Hippe (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden 1996, S. 221-235.
- Linden, F.A.: Aufmarsch der Giganten. In: manager magazin, Heft 1, 1990, S. 47-53.
- Little, Arthur D.: Zur Wettbewerbsfähigkeit von Automobilzulieferern in Baden-Württemberg, Wiesbaden 1992.
- Mendius, Hans Gerhard: Lean Management – Zur Übertragbarkeit des japanischen Erfolgsrezepts. In: WISO Führungskräfte-Akademie Nürnberg (Hrsg.): Lean Management – Ideen für die Praxis, Erlangen 1992.
- Mendius, Hans Gerhard; Bauer, Reinhard; Heidling, Eckhard: Kraftfahrzeug-Servicetechniker – ein innovativer Qualifizierungsansatz für das Handwerk, hrsg. v. BMBF, Bonn 1997.
- Mendius, Hans Gerhard, unter Mitarbeit von Heidling, Eckhard und Weimer, Stefanie: Kfz-Gewerbe und Neustrukturierung der Automobilfertigung – Verbesserung der Arbeitsbedingungen und zwischenbetriebliche Kooperation als Instrumente der Stärkung der betrieblichen Handlungsfähigkeit und der Arbeitsmarktposition. Arbeitspapier 1992-8, Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Gelsenkirchen 1992.
- Mendius, Hans Gerhard; Wendeling-Schröder, Ulrike (Hrsg.): Zulieferer im Netz – Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft, Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung, Köln 1991.
- Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz (Hrsg.): Zulieferinitiative – Rheinland-pfälzische Automobilzulieferer stellen sich vor, Mainz 1997.
- Moldaschl, Manfred: Arbeitsorganisation und Leistungspolitik im Qualitätsmanagement. In: H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.): Organisation und Mitarbeiter im TQM, Berlin/Heidelberg/New York etc. 1997, S. 63-95.
- Nassauer, Josef: Bayerische Innovations- und Kooperationsinitiative für die Automobilzulieferindustrie – Tischvorlage zur Pressekonferenz anlässlich der konstituierenden Sitzung des Projektbeirats am 27.1.1998, Nürnberg 1998.
- Peters, Jürgen: Zur technologischen Leistungsfähigkeit deutscher Automobilzulieferer, Forschungsbericht, Augsburg 1997.
- Roland Berger & Partner GmbH: Handlungsempfehlungen an die Niedersächsische Landesregierung zur Unterstützung des Strukturwandels in der Automobilzulieferindustrie, Ergebnispräsentation, Hannover 1993.
- Sauer, Dieter; Hirsch-Kreinsen, Hartmut (Hrsg.): Zwischenbetriebliche Arbeitsteilung und Kooperation – Ergebnisse des Expertenkreises „Zukunftsstrategien“ Band III, Frankfurt/New York 1996.
- Schultz-Wild, Rainer: Herausforderung – Internationalisierung der Produktion – Chancen für die mittelständische Industrie. Hrsg. v. Forschungszentrum Karlsruhe GmbH, Projektträger des BMBF für Fertigungstechnik und Qualitätssicherung, hektogr. Broschüre, Karlsruhe 1997.
- Strutynski, Peter: Neue Herausforderungen für die Zulieferindustrie – Folgen einer „schlanken Produktion“ für mittelständische Auto-Zulieferer. Ergebnisse einer Untersuchung im Raum Südniedersachsen/Nordhessen, Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e.V., Eschborn 1992.
- Strutynski, Peter: Automobil-Zulieferindustrie im Umbruch und der Beitrag der Politik. In: Reihe „Themen und Thesen“ des RKW, Eschborn 1995.
- TBS (Technologieberatungsstelle beim DGB Niedersachsen e.V.): Bericht über die „Zuliefer-Initiative-Lean“ in Niedersachsen, unveröffentl. Manuskript, Hannover 1995.
- VDA (Verband der Automobilindustrie): Auto 1997, Jahresbericht, Frankfurt a.M. 1997.
- Weimer, Stefanie; Mendius, Hans Gerhard: Neue Anforderungen an Zulieferbetriebe im Groß-Kleinbetriebsverbund – Eine Herausforderung für die Qualifizierungspolitik. Arbeitspapier 1990-5, Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Paderborn 1990.
- Weimer, Stefanie; Semlinger, Klaus: Kleinbetriebliche Zuliefererkooperation – An den Grenzen der Selbstorganisation und Möglichkeiten öffentlicher Unterstützung. Teilbericht II zum Projekt „Überbetrieb-

liche Kooperation als Ansatzpunkt von Humanisierungspolitik – zur Stabilisierung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Kleinbetrieben“, hektogr. Bericht, München, September 1992.

Wildemann, Horst: Die deutsche Automobilindustrie – ein Blick in die Zukunft, Frankfurt 1988.

Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (Hrsg.): Gemeinschaftsinitiative Wirtschaft und Politik – Ein Modell für Deutschland, Zwischenbericht zur Umsetzung, Stuttgart, Juni 1995.

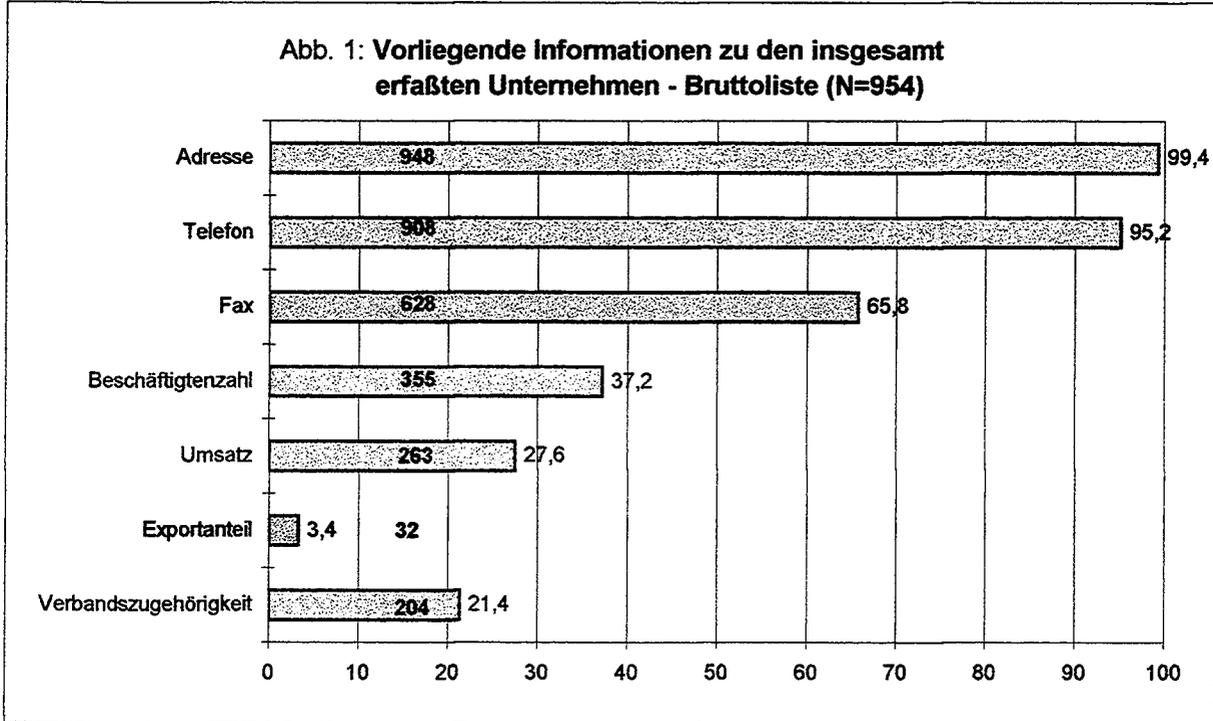
Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt/New York 1991.

Anhang zu Kapitel III

Anhang: Strukturinformationen zu den erfaßten Unternehmen

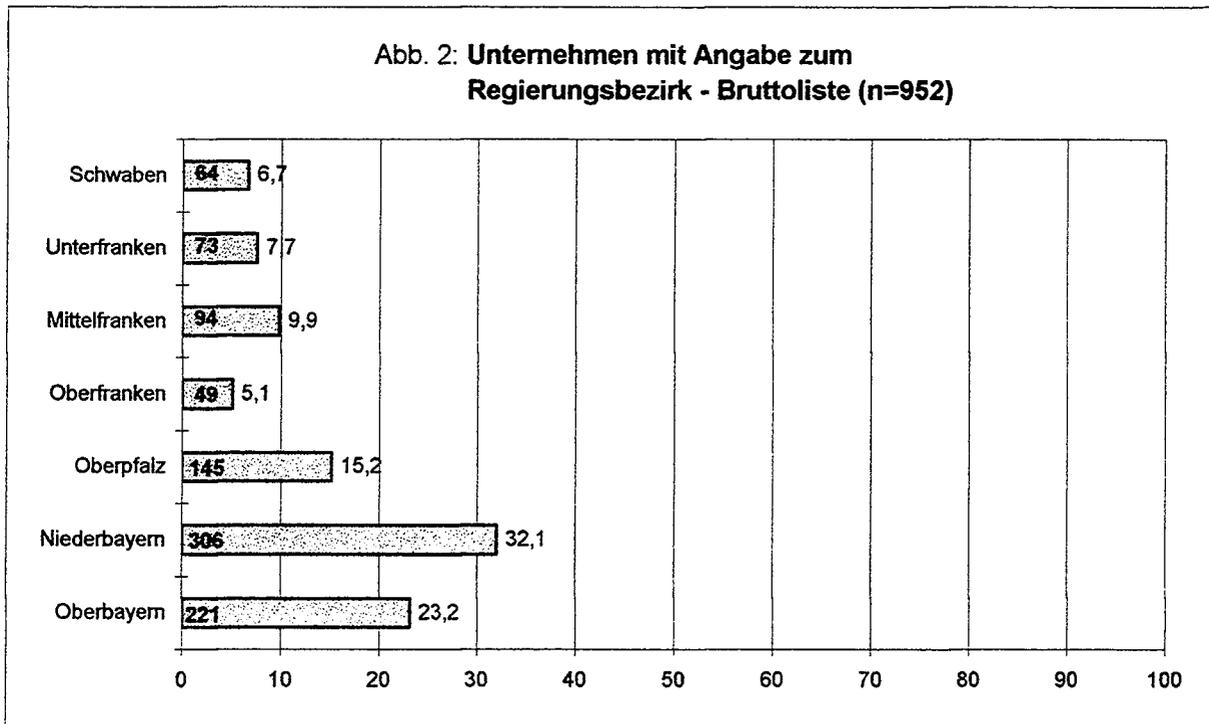
Die fettgedruckten Zahlen stellen die absoluten, die Zahlen am Ende der Balken stellen die Prozentwerte dar.

I. Sämtliche erfaßte Unternehmen - Bruttoliste (N=954)



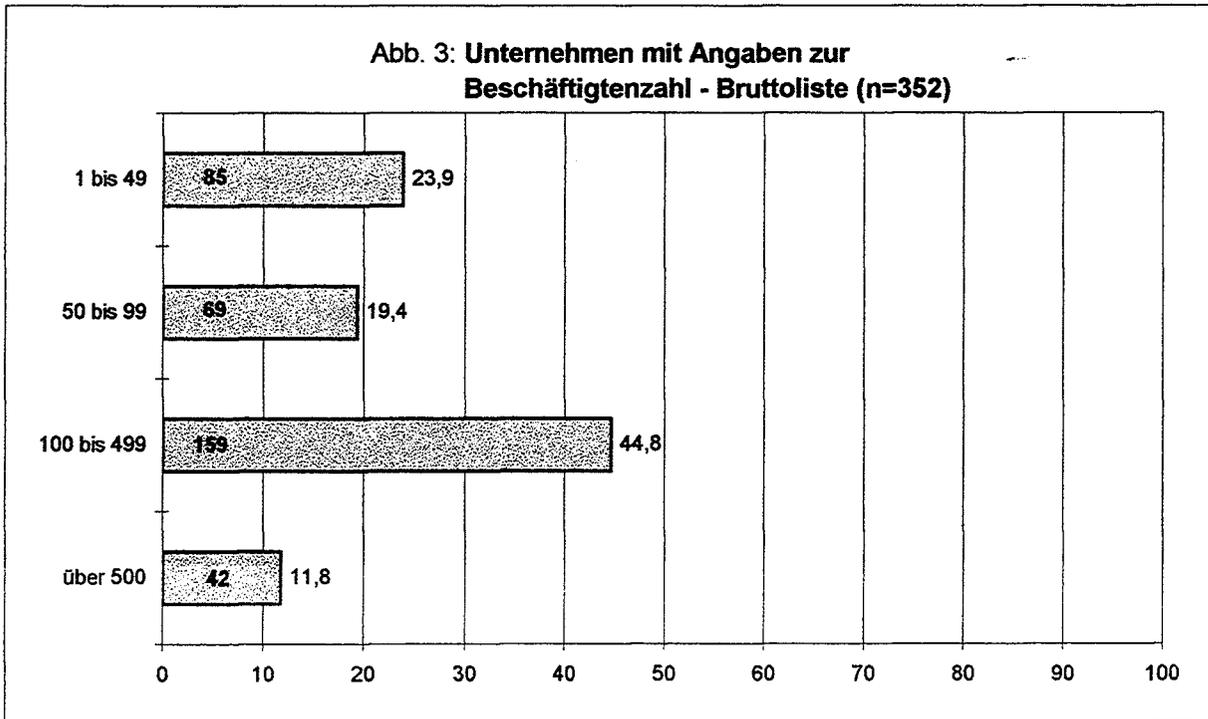
Automobilzulieferunternehmen in Bayern

ISF 1998



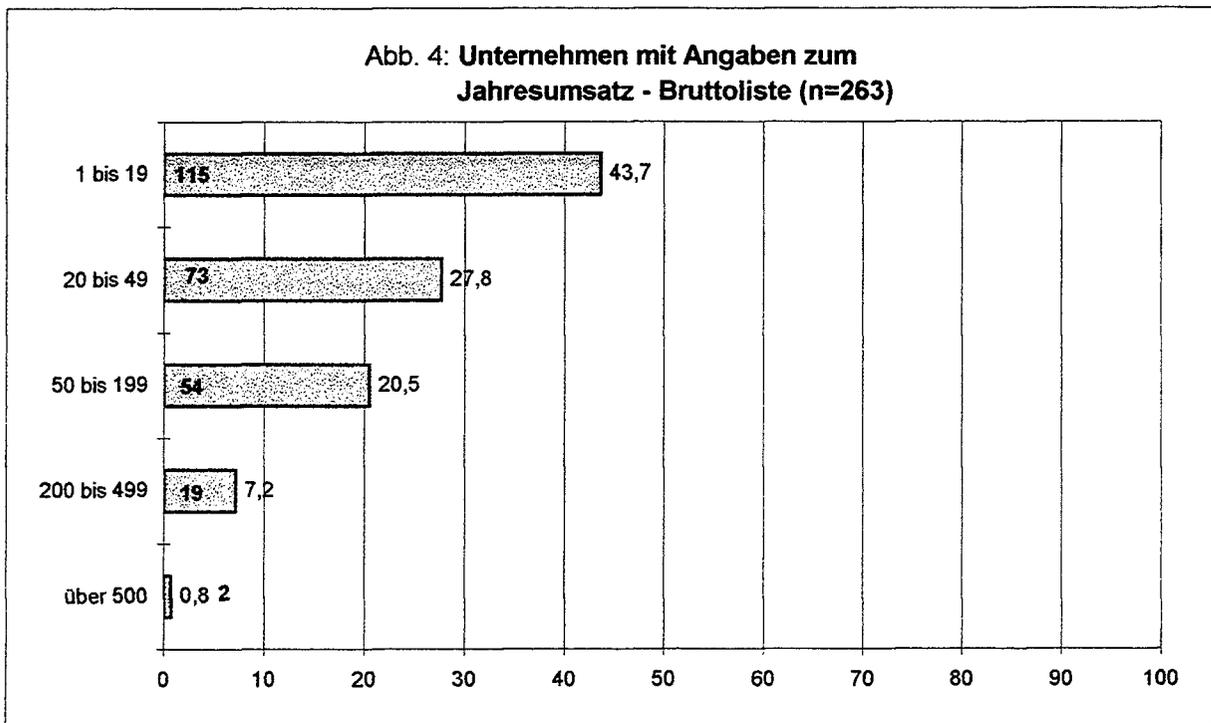
Automobilzulieferunternehmen in Bayern

ISF 1998



Automobilzulieferunternehmen in Bayern

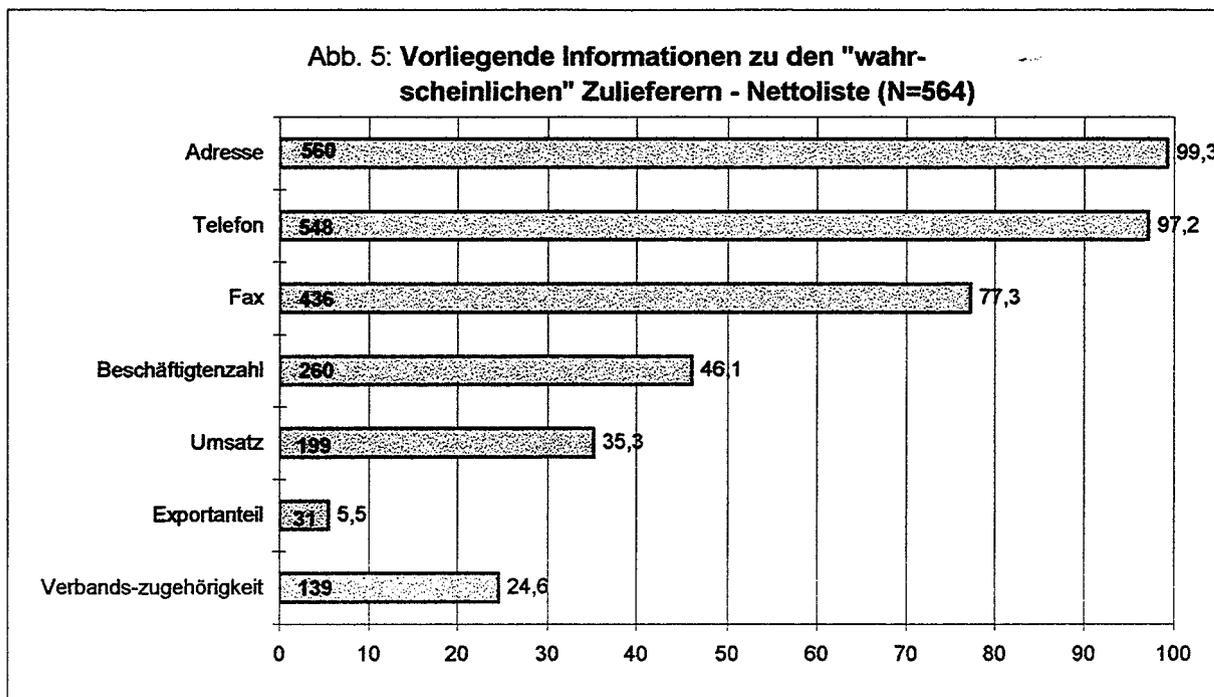
ISF 1998



Automobilzulieferunternehmen in Bayern

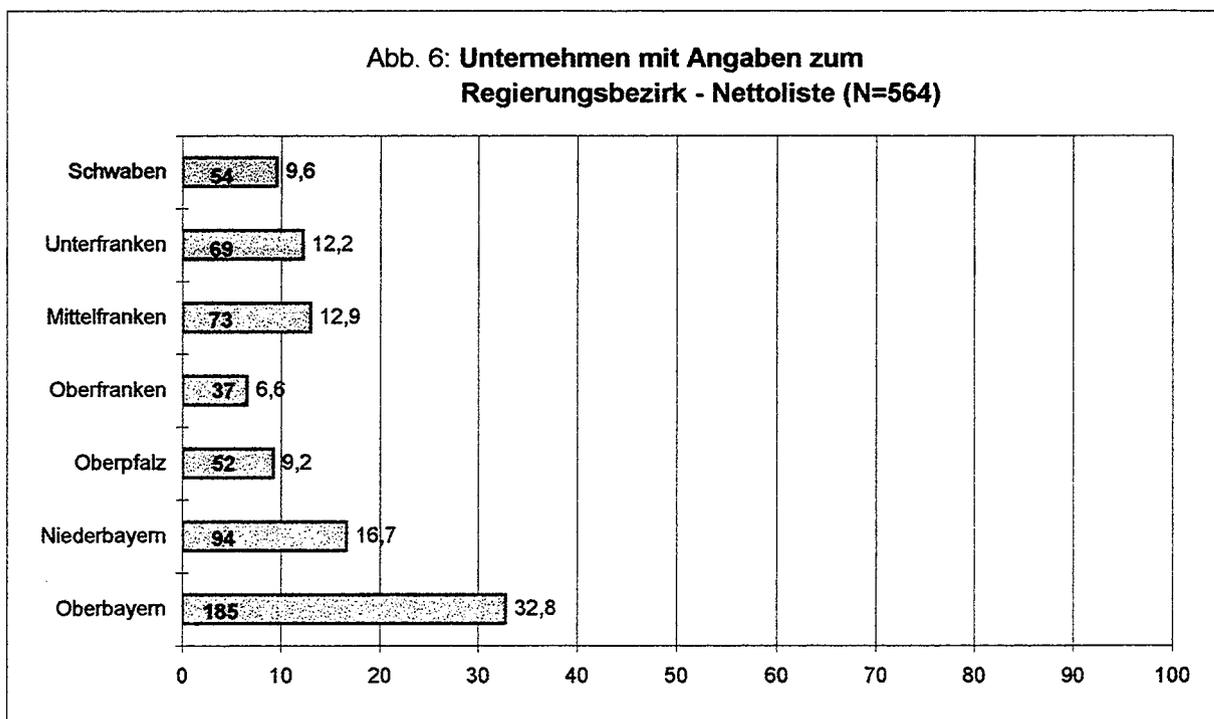
ISF 1998

II. Unternehmen, die wahrscheinlich Automobilzulieferer sind - Nettoliste (N=564)



Automobilzulieferunternehmen in Bayern

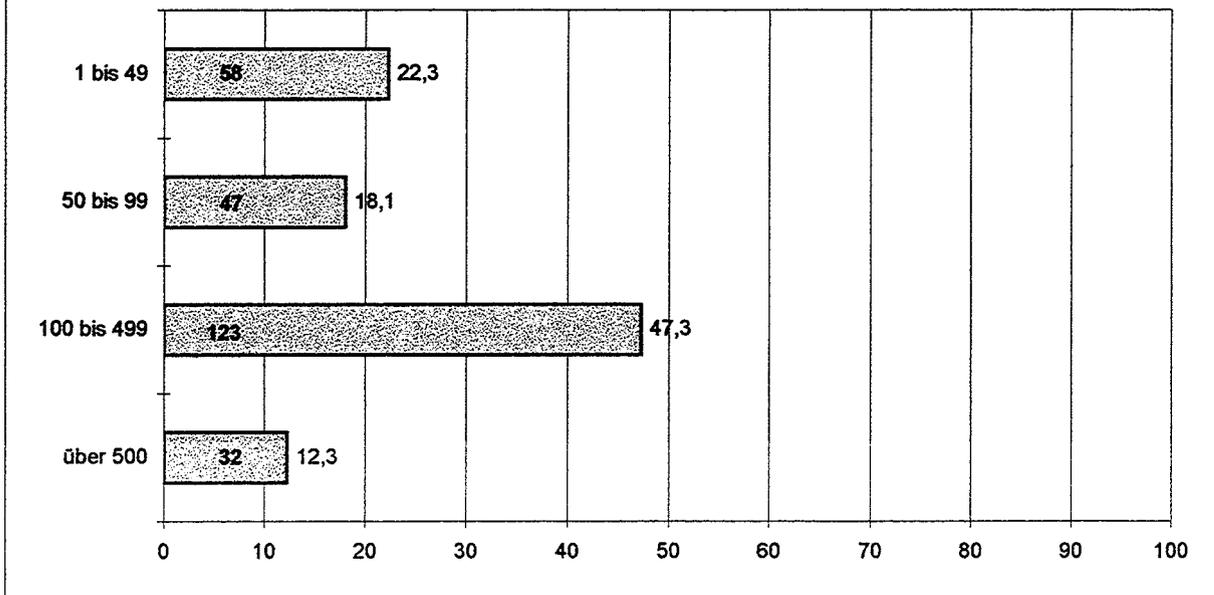
ISF 1998



Automobilzulieferunternehmen in Bayern

ISF 1998

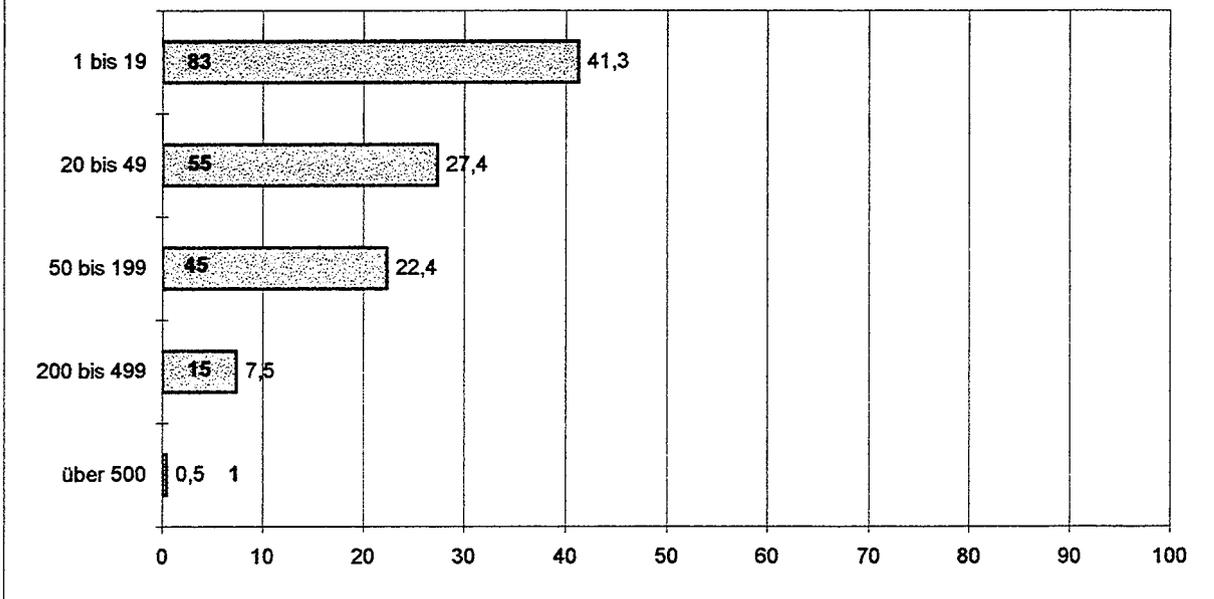
Abb. 7: Unternehmen mit Angaben zur
Beschäftigtenzahl - Nettoliste (n=260)



Automobilzulieferunternehmen in Bayern

ISF 1998

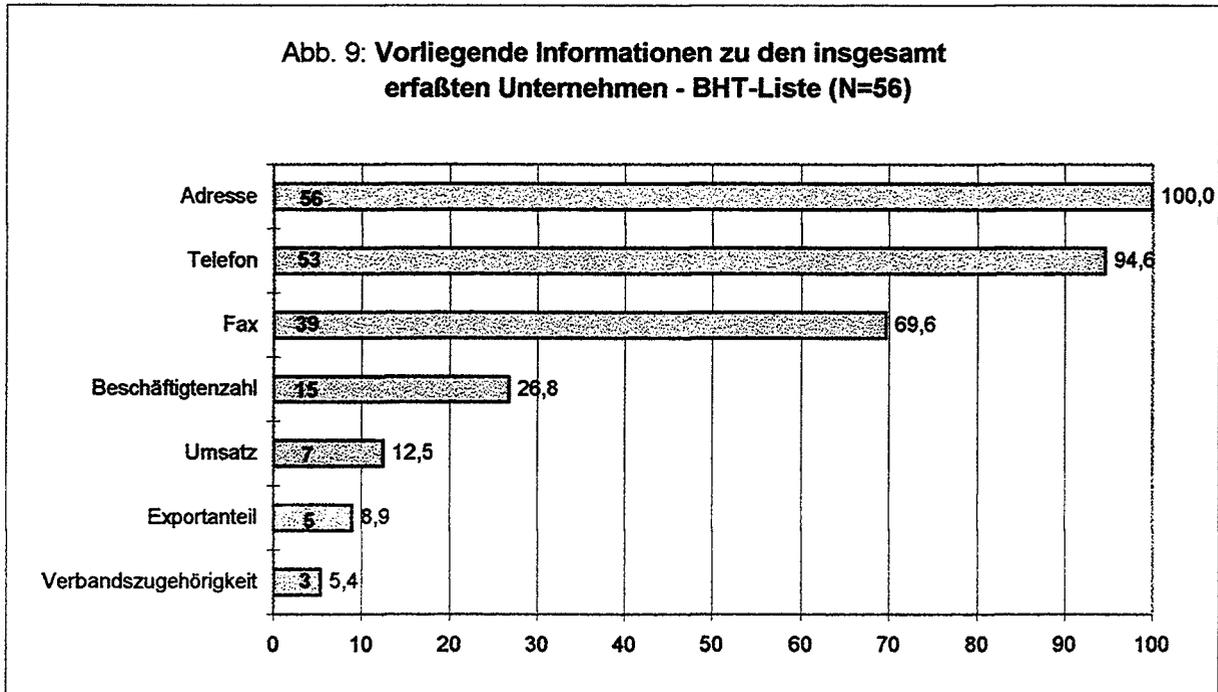
Abb. 8: Unternehmen mit Angaben zum
Jahresumsatz - Nettoliste (n=199)



Automobilzulieferunternehmen in Bayern

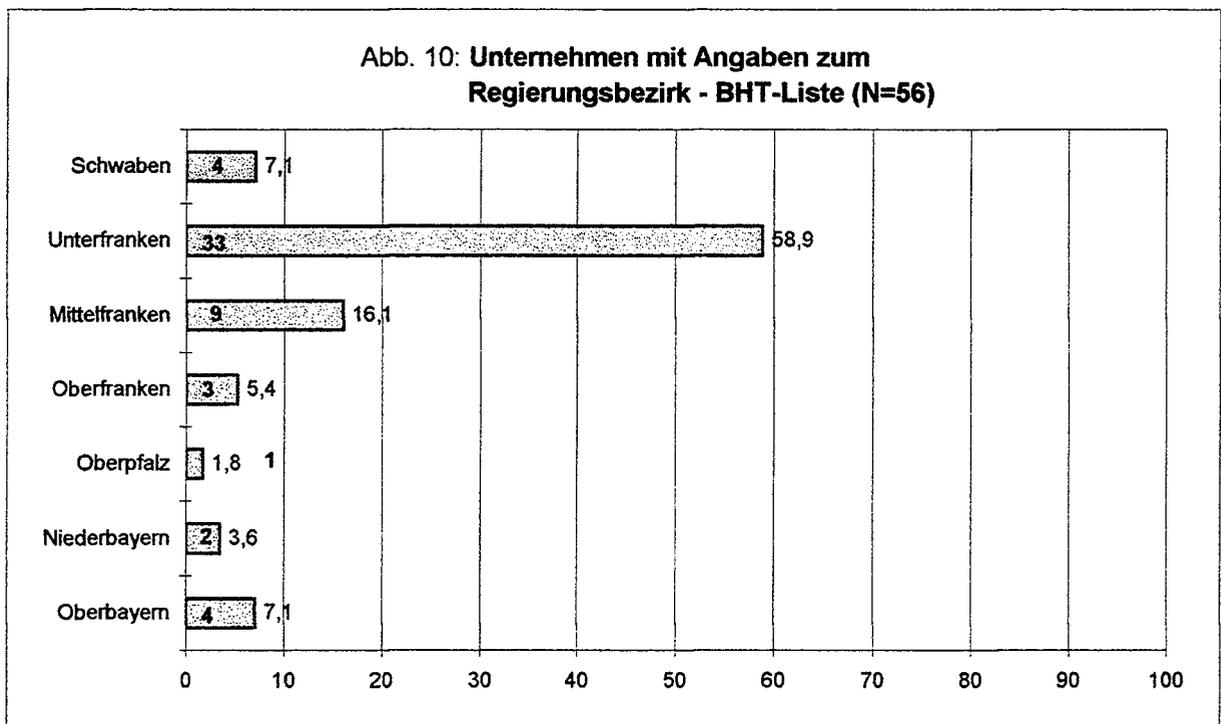
ISF 1998

III. Vom Bayerischen Handwerkstag (BHT) gemeldete handwerkliche Automobilzulieferunternehmen



Automobilzulieferunternehmen in Bayern

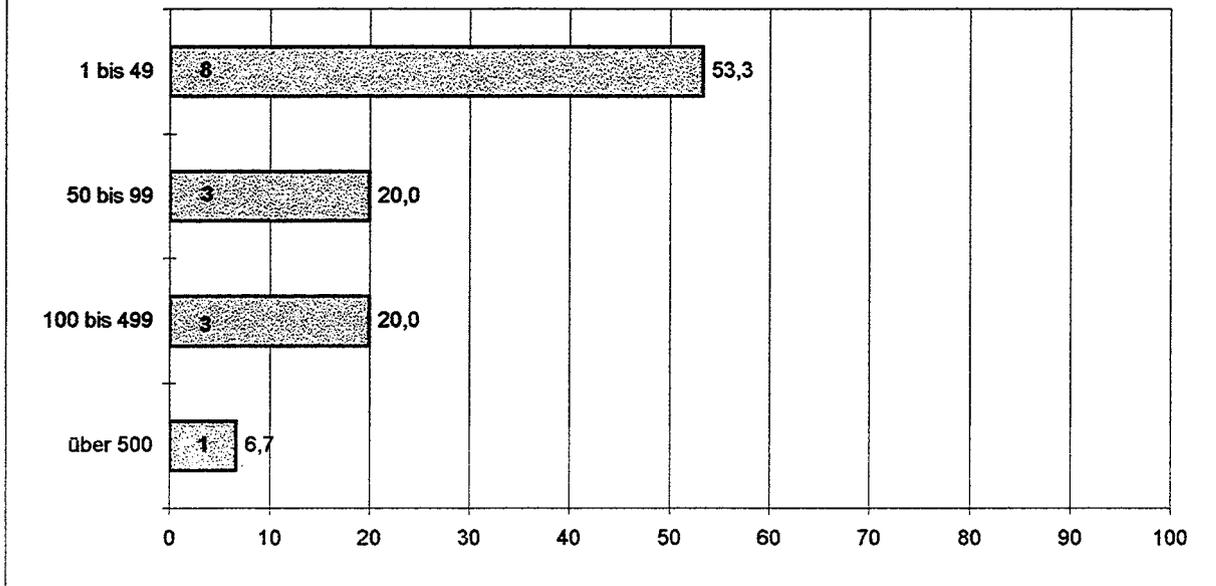
ISF 1998



Automobilzulieferunternehmen in Bayern

ISF 1998

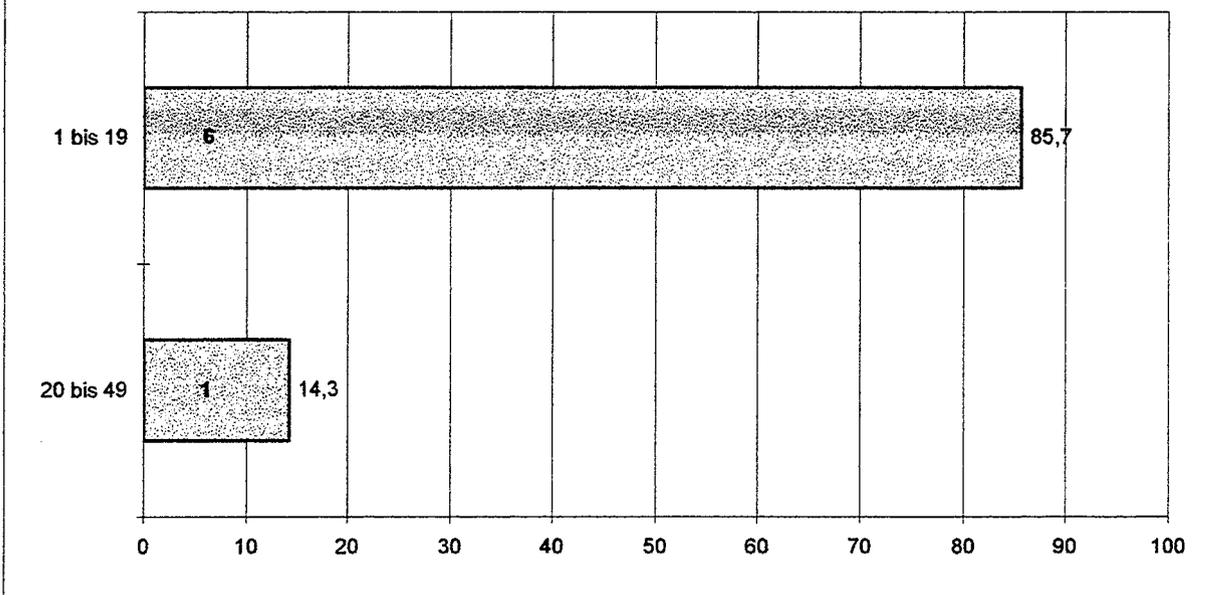
Abb. 11: Unternehmen mit Angaben zur
Beschäftigtenzahl - BHT-Liste (n=15)



Automobilzulieferunternehmen in Bayern

ISF 1998

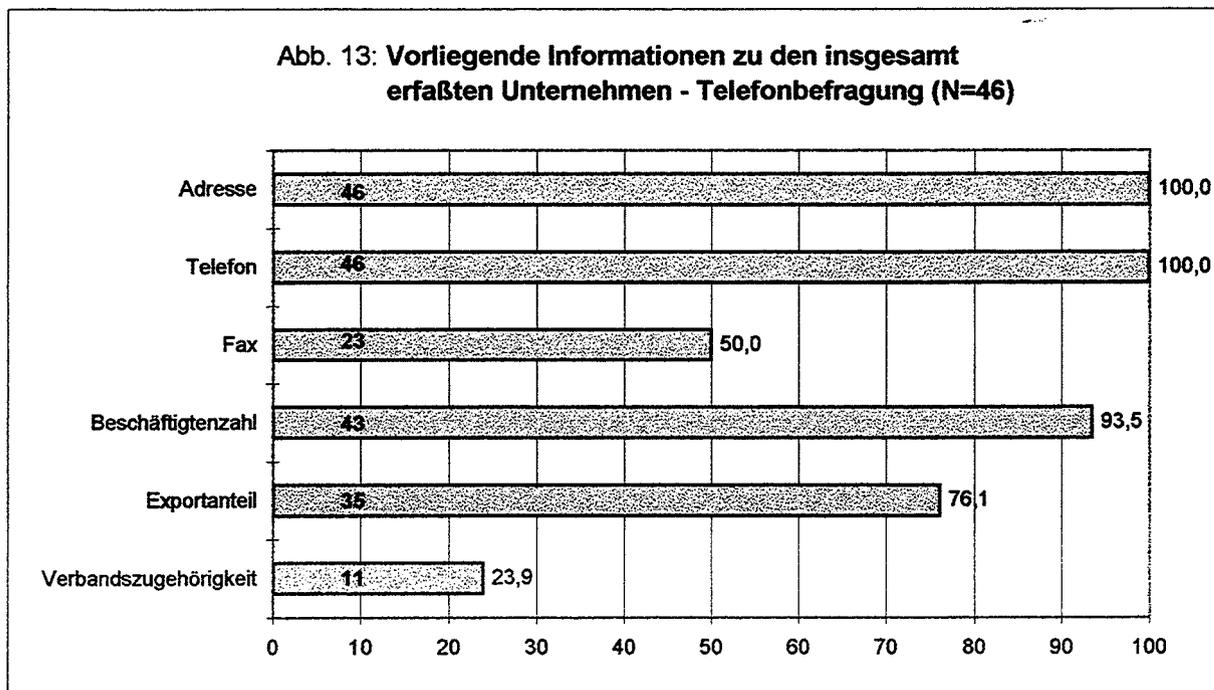
Abb. 12: Unternehmen mit Angaben zum
Jahresumsatz - BHT-Liste (n=7)



Automobilzulieferunternehmen in Bayern

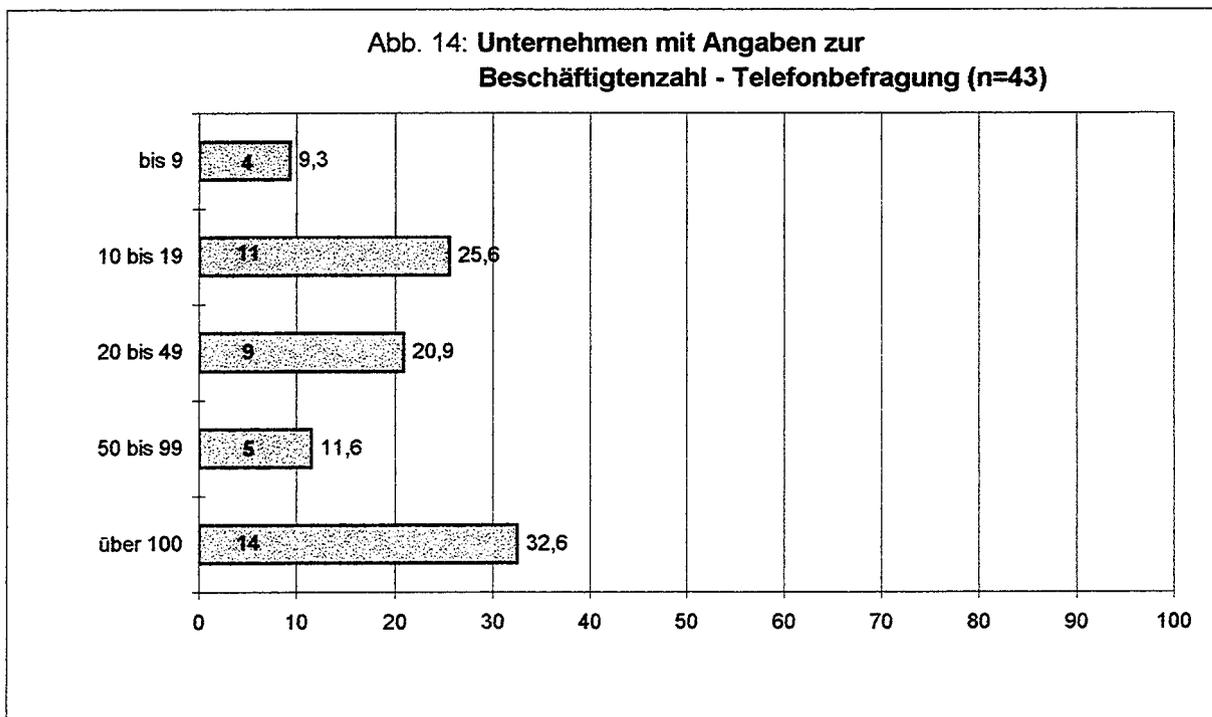
ISF 1998

IV. Telefonisch befragte Unternehmen



Automobilzulieferunternehmen in Bayern

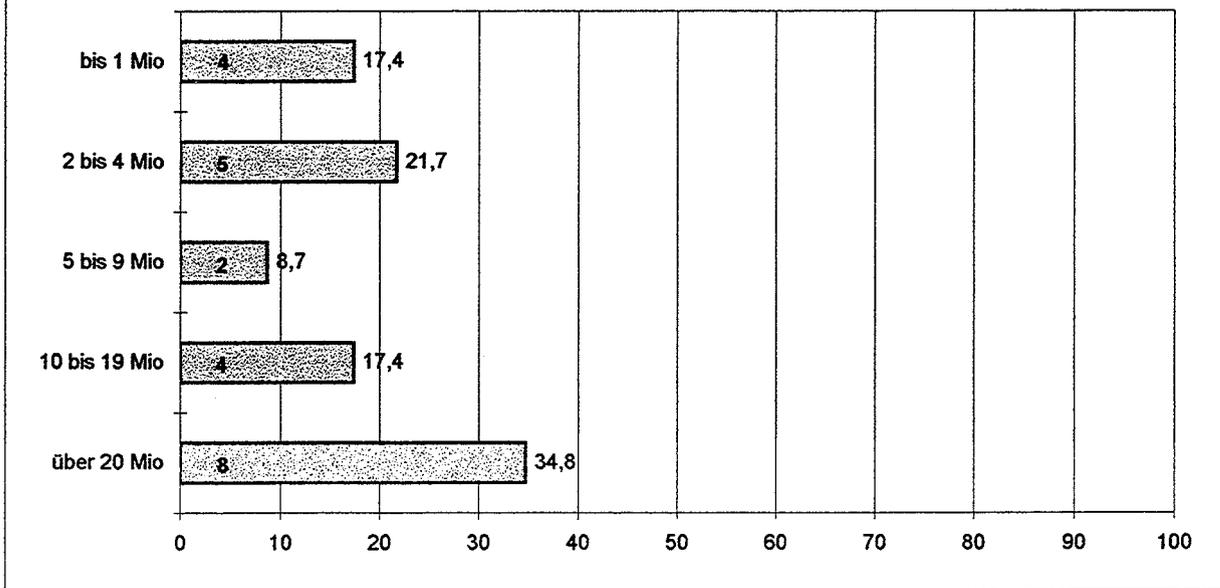
ISF 1998



Automobilzulieferunternehmen in Bayern

ISF 1998

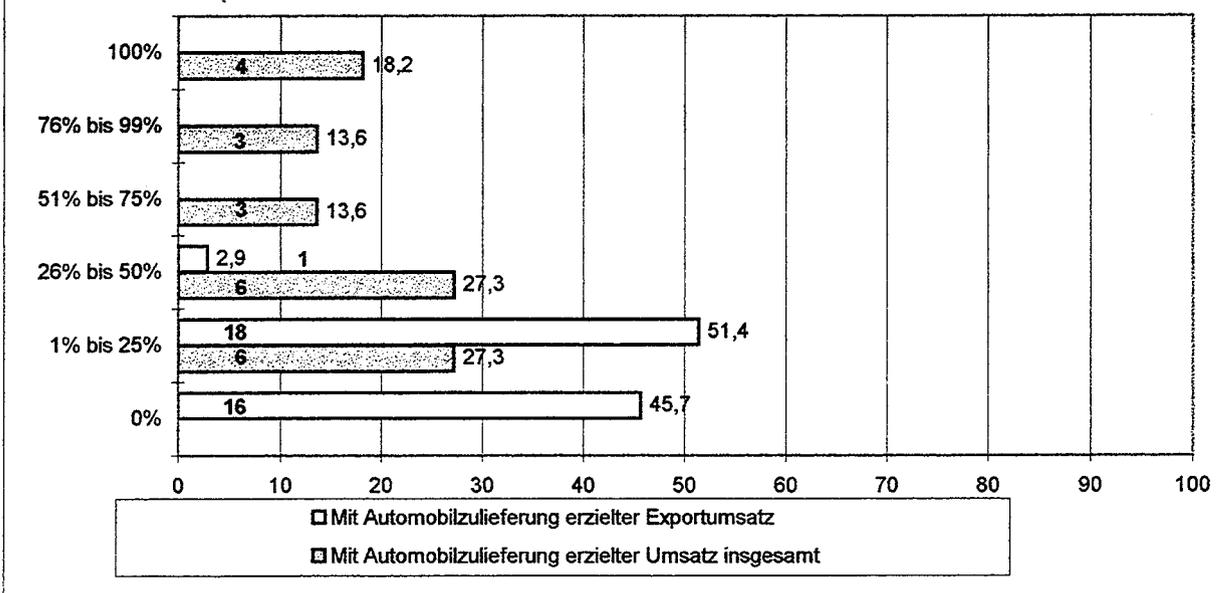
Abb. 15: Unternehmen mit Angaben zum Jahresumsatz - Telefonbefragung (n=23)



Automobilzulieferunternehmen in Bayern

ISF 1998

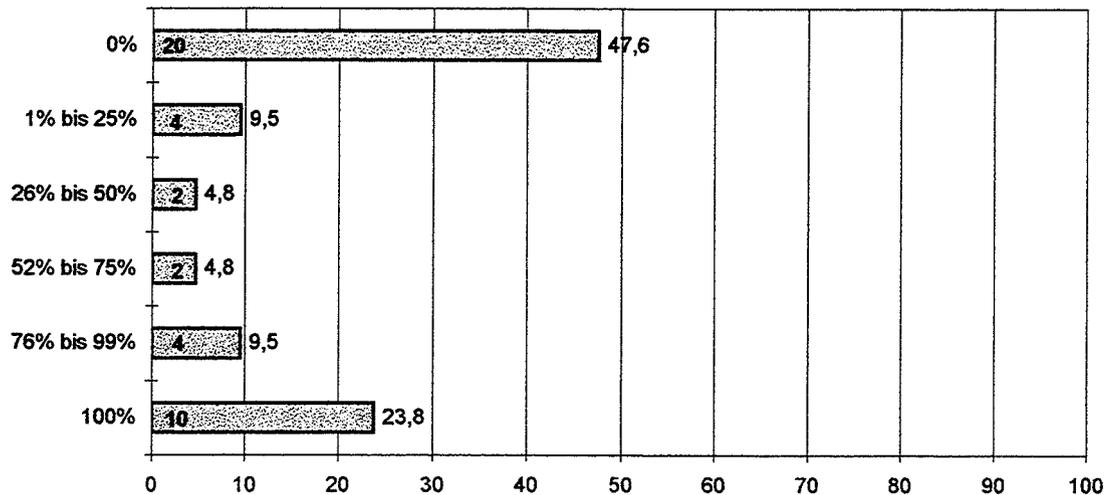
Abb. 16: Mit Automobilzulieferung erzielter Umsatz - Telefonbefragung: insgesamt (n=22) und Exportumsatz (n=35)



Automobilzulieferunternehmen in Bayern

ISF 1998

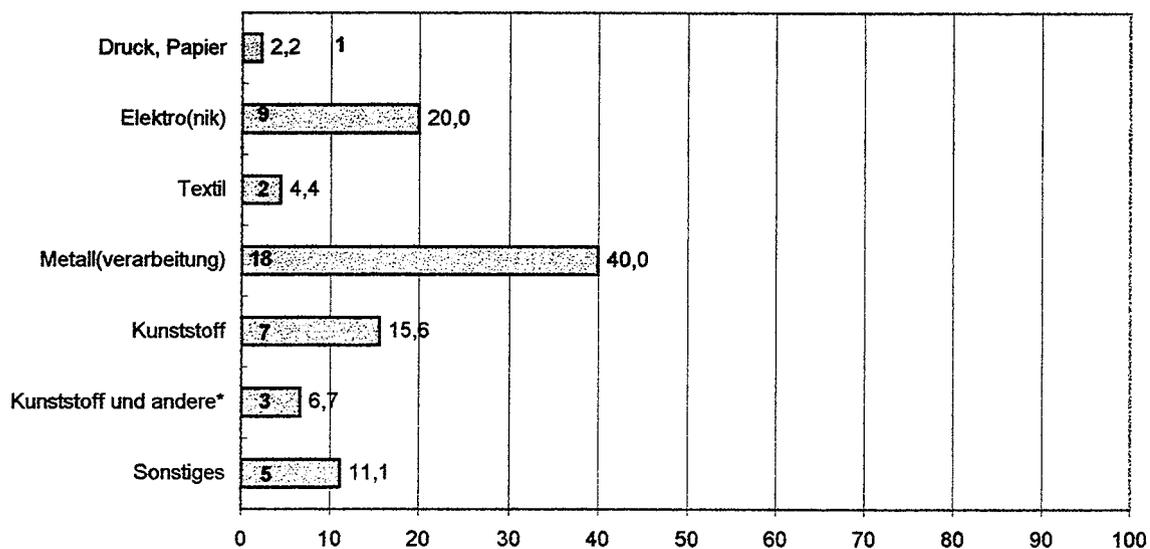
Abb. 17: Unternehmen mit Angaben zum Anteil der Direktlieferungen - Telefonbefragung (n=42)



Automobilzulieferunternehmen in Bayern

ISF 1998

Abb. 18: Unternehmen mit Angaben zur Branchenzugehörigkeit - Telefonbefragung (n=45)



* andere: jeweils eine weitere Branchenangabe: Metall, Textil und Holz

Automobilzulieferunternehmen in Bayern

ISF 1998