



Kooperationsmodelle im Zulieferbereich

**3. Zulieferforum der
ArGeZ Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie
Frankfurt am Main – 29. Oktober 1997**

Inhalt

Norbert Wagner Präsident des GKV Gesamtverband kunststoff- verarbeitende Industrie e. V. Frankfurt am Main	Begrüßung, Einführung	3
Dr. Alexander von Tippelskirch Sprecher des Vorstands IKB Deutsche Industriebank AG Düsseldorf	Nationale und inter- nationale Rahmen- bedingungen für unter- nehmerisches Handeln	7
Helmut Lüdemann Leiter Geschäftseinheit Formteile Phoenix AG Hamburg	Verbesserung der Marktposition durch Kooperation im Zuliefer- bereich	27
Dipl.-Ing. Michael Zeyen Leiter Technische Fahrzeugsysteme TFS HELLA KG Hueck & Co. Lippstadt	Chancen der vertikalen Zusammenarbeit	41

Die Vorträge sind – soweit Manuskripte vorhanden – in ungekürzter Form wiedergegeben, die verwendeten Graphiken auszugsweise.

Norbert Wagner
Präsident des GKV
Gesamtverband kunststoffverarbeitende Industrie e. V.
Frankfurt am Main

Begrüßung, Einführung

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich habe die große Ehre, Sie heute hier im neu errichteten Frankfurter Kongreßzentrum zum 3. Zulieferforum der Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie willkommen zu heißen. Besonders begrüße ich unsere Referenten für den heutigen Nachmittag, die Herren Dr. von Tippelskirch, IKB Deutsche Industriebank; Herrn Dipl. Ing. Michael Zeyen, Firma Hella, sowie Herrn Helmut Lüdemann von der Phoenix AG. Auch für die Presse ist das Thema unseres Forums aktuell und interessant. Ich begrüße die Damen und Herren Journalisten und freue mich über ihr Kommen.

Die Situation der Zulieferindustrie ist ein brisantes Thema, das in den Medien zu Recht immer häufiger aufgegriffen wird. "Das große Fressen" überschrieb gar die Wirtschaftswoche in diesen Tagen einen Artikel über den Konzentrationsprozeß in der Branche, der, wie es weiter hieß, mittlerweile sogar die Automobilhersteller das Fürchten lehre. Allein 1996 gingen weltweit 168 Teilehersteller an neue Eigentümer, 114 davon in Europa. In Deutschland wurden 36 Unternehmen mit einem Umsatzvolumen von rund zehn Milliarden Mark aufgekauft, stellte der VDA fest, davon 17 von nordamerikanischen Investoren.

Für den Konzentrationsprozeß sind vor allem zwei Gründe verantwortlich zu machen:

◆ **Erstens: die Globalisierung.**

Um neue Märkte zu erobern, errichten unsere Abnehmerindustrien Produktionsstätten in Osteuropa, Asien oder Südamerika. Die Zulieferer müssen folgen. Just-in-time-Produktion und eine flexible

Fertigung machen es erforderlich, daß sich die Zulieferbetriebe in unmittelbarer Nähe niederlassen. Der Aufbau von Auslandsstandorten überfordert aber die Finanzkraft vieler Mittelständler, deren Umsatzrendite seit Jahren kontinuierlich sinkt.

◆ Zweitens: der **Strukturwandel**.

Die Reduzierung der Fertigungstiefe und die Forderung nach Lieferung kompletter Module überfordert viele mittelständische Unternehmen. Es reicht längst nicht mehr, ein qualitativ hochwertiges und innovatives Teil zu liefern, es muß ein komplettes System sein. Wir wissen nicht erst seit heute, daß die Abnehmerindustrien, an der Spitze die Automobilindustrie, die Anzahl der Zulieferbetriebe radikal kürzt. Es werden nur noch verhältnismäßig wenige Unternehmen oder Unternehmensgruppen als Komponenten- oder Systemführer in den Zulieferlisten geführt.

Diese Entwicklung fördert den Konzentrationsprozeß, fördert die Entwicklung zu großen, global agierenden Systemlieferanten.

Wir, die Unternehmen der ArGeZ, sind überwiegend mittelständisch geprägt. Die Unternehmen meiner Branche, die ich in der ArGeZ vertrete, nämlich die der kunststoffverarbeitenden Industrie, haben durchschnittlich 110 Beschäftigte. In den anderen Industriezweigen ist die Situation ähnlich.

Herkömmlich handelt es sich bei unseren Betrieben um flexible und innovative, inhabergeführte Unternehmen. Diese Strukturen bieten Vorteile, zeigen andererseits jedoch bei objektiver Betrachtung auch Schwachstellen. Wir müssen Strategien entwickeln, um diese Schwachstellen zu beseitigen. Und eine dieser Strategien führt über verstärkte Kooperationen.

Die möglichen Formen von Kooperationen sind vielfältig. Sie sind mit einem einzigen Partner oder als Netzwerk aufzuziehen, sie können formlos oder geregelt sein, sie können über Liefer- und Produktionsverträge, Lizenzen oder Joint-ventures führen. Kooperationen schonen die eigenen Ressourcen, sind risikofreundlich, können rasch angepaßt werden und bieten Lernchancen für spätere weitergehende Engagements.

Und doch gibt es, wir wissen es alle, viele Hindernisse, um Kooperationen auch in die Tat umzusetzen.

Ein Hindernis ist die gewohnte Eigenständigkeit und damit auch verbunden - lassen Sie es mich in aller Offenheit sagen - die mangelnde Bereitschaft, sich im Kollegenkreis der Mitbewerber im offenen Gedankenaustausch zu offenbaren. Wir erleben es jedenfalls immer wieder, daß Unternehmer selbst in den Gremien und Arbeitsgruppen eines Verbandes nur schwer dazu gebracht werden können, beispielsweise über Produktentwicklungen zu berichten. Jeder fürchtet, daß er der Konkurrenz zuviel erzählen und dadurch einen Wettbewerbsnachteil erleiden könnte. Mit anderen Worten: Keiner ist bereit, sich hinter die Karten schauen zu lassen.

Ist dieses Verhalten aber noch zeitgemäß? Verlangt nicht der grundsätzliche Wandel bestimmter Schlüsselindustrien im produzierenden Bereich von den mittelständischen Zulieferbetrieben ein radikales Umdenken? Ergibt sich nicht immer mehr die Notwendigkeit einer verstärkten Zusammenarbeit zwischen Zulieferern, die, wie wir wissen, als Hersteller einfacher Teile nicht überleben können?

Der einzelne Zulieferbetrieb ist kaum noch in der Lage, allein die für komplexe Anwendungslösungen erforderlichen Entwicklungsarbeiten zu leisten. Nur die Kooperation kann ausreichende Synergien hervorbringen, um den gestiegenen Anforderungen im internationalen und globalen Wettbewerb bestehen zu können.

Auch ein anderer Aspekt darf in diesem Zusammenhang nicht übersehen werden. Durch Kooperationen entstehen Gemeinschaften, die für die Abnehmerindustrien immer wichtiger werden und die auf Grund ihrer wachsenden Marktstärke selbstbewußter auftreten können. Auf diese Weise wird es den Zulieferern gelingen, sich für die Abnehmer weniger entbehrlich zu machen. Inzwischen zeigen einige Beispiele aus der Praxis eindrucksvoll, daß es auch im Rahmen des viel gepriesenen global sourcing nicht ohne weiteres möglich ist, den Zulieferer über Nacht auszuwechseln, weil irgendwo auf der Welt die Teile billiger produziert werden können. Manch einer, der hier die Pferde während der Fahrt gewechselt hat, mußte bitteres Lehrgeld zahlen. Aus dieser Erkenntnis, meine Damen und Herren, sollten wir

Zulieferer uns unserer starken Stellung im gesamten Wertschöpfungs- und Produktionsprozeß stärker als bisher bewußt werden.

In der Vergangenheit haben wir viel über mangelnde Partnerschaft zwischen Zulieferer und Abnehmer geklagt. Ich darf daran erinnern, daß der oft zu beobachtende Mißbrauch von Nachfragemacht ja entscheidend zur Gründung der ArGeZ beigetragen hat. Wir stellen seit jenen Gründungstagen fest, daß sich die Situation vielfach im Sinne einer fairen Partnerschaft gebessert hat. Das liegt nicht allein an der guten Arbeit, die bisher die ArGeZ an vielen Fronten geleistet hat, sondern vor allem auch an der Erkenntnis vieler Zulieferer, daß sie aus der Stärke heraus eine bessere Position gegenüber den Abnehmern haben. Einigkeit macht stark. Diese traditionsreiche Weisheit hat auch in diesem Zusammenhang ihre Berechtigung. Nur durch Kooperation sind die Herausforderungen der Zukunft in der Zulieferindustrie zu meistern.

Wir möchten Sie durch diese Veranstaltung ermuntern und aufrufen, diesen Weg zu beschreiten. Wir wissen, daß dieser Weg beschwerlich ist. Ich bin jedoch sicher, daß er zu dem lohnenswerten Ziel, nämlich dem Erhalt und Ausbau unserer globalen Wettbewerbsfähigkeit, führen wird. Genauso sicher bin ich, daß wir nach den Vorträgen und nach der gemeinsamen Diskussion diesem Ziel ein gutes Stück näher gekommen sein werden.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen einen interessanten und vor allem informativen Nachmittag.

Dr. Alexander von Tippelskirch
Sprecher des Vorstands der
IKB Deutsche Industriebank AG

Nationale und internationale Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln

Meine Damen und Herren,

ich freue mich, heute zu Ihnen sprechen zu dürfen. Mein Thema heißt: "Nationale und internationale Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln." Der besseren Übersicht wegen möchte ich meine Ausführungen in die folgenden drei Punkte untergliedern:

- (1) Konjunktur- und Strukturaspekte
- (2) Globalisierung und Europäische Währungsunion
- (3) Kooperationen im Mittelstand.

1. Konjunktur- und Strukturaspekte

Lassen Sie mich zunächst eine Bestandsaufnahme unserer derzeitigen konjunkturellen Situation machen.

Einen guten Einblick hierzu vermittelt das IKB-Barometer (vgl. Abb. 1). Dieses Barometer bildet die Wachstumsraten der industriellen Aufträge aus dem Inland und aus dem Ausland ab.

Wie unmittelbar zu erkennen ist, weisen die Auslandsaufträge eine größere Amplitude als die Inlandsbestellungen auf. Dies hat natürlich damit zu tun, daß unsere Exporte

- primär aus Investitionsgütern bestehen
- die jeweilige Wechselkurskonstellation bei der Nachfrage nach diesen Produkten eine erhebliche Rolle spielt und
- die Konjunkturschwankungen in den Abnehmerländern ebenfalls von Bedeutung sind.

Dagegen besteht die Inlandsnachfrage primär aus dem privaten Konsum, der naturgemäß einen viel trägeren - oder positiv formuliert - einen stetigeren Verlauf aufweist.

Auffällig ist in der aktuellen Situation, daß der Export den Inlandsaufträgen regelrecht davoneilt. Das heißt, während wir auf der einen Seite derzeit einen regelrechten Exportboom erleben, entwickelt sich die heimische Nachfrage eher schwach. Woran liegt das ?

Ich meine, der Exportaufschwung ist auf mindestens zwei Faktoren zurückzuführen. Zum einen profitieren unsere Unternehmen von der Wechselkursentwicklung. Dies sehen Sie insbesondere am Dollar, der in den letzten zwei Jahren eine bemerkenswerte Aufwärtsentwicklung erfahren hat. Dies wird aber auch an der Entwicklung des britischen Pfundes oder der italienischen Lira deutlich, wobei letztere insbesondere wegen des Euro eine Stabilisierung erfahren hat.

Gerade die Lira wird in ihrer Bedeutung für unseren Export oftmals unterschätzt. In der Realität ist es zum Beispiel so, daß die stärksten europäischen Konkurrenten des deutschen Werkzeugmaschinenbaus ihren Sitz in Italien haben. Eine Abwertung der italienischen Lira von fast 20 % – wie beispielsweise 1993/94 geschehen – führt nahezu automatisch dazu, daß der deutsche Werkzeugmaschinenbau gegenüber dem italienischen praktisch nicht mehr wettbewerbsfähig ist.

Die Wechselkursentwicklung ist also der eine Grund für unsere Export-erfolge; der zweite besteht darin, daß viele unserer Unternehmen es in den letzten drei Jahren geschafft haben, ihre Produktivität um 20 bis 30 % zu steigern.

Vor diesem Hintergrund ist es den deutschen Unternehmen gelungen, die (wechselkursbereinigten) Lohnstückkosten seit gut einem Jahr wieder zu senken (vgl. Abb. 3). Diese Stückkosten sind bekanntlich der wichtigste Indikator für die internationale Wettbewerbsfähigkeit eines Landes.

Sie sehen in Abb. 3 ebenfalls, daß wir zu Beginn der 90er Jahre - wegen der hohen Lohnzuwächse im Gefolge der Wiedervereinigung - auf dem Weltmarkt nur noch bedingt konkurrenzfähig waren.

Die Folgen dieses Verlustes an Wettbewerbsfähigkeit sind dramatischer, als vielen von uns vermutlich bewußt ist. Die deutschen Unternehmen waren in den letzten 3 Jahren gezwungen, mehr als 1 Mill. Arbeitsplätze abzubauen, um den massiven Anstieg der Lohnstückkosten vom Beginn der 90er Jahre wieder aufzufangen. Es ist daher sicherlich auch nicht übertrieben zu sagen, daß die heutige hohe Arbeitslosigkeit ein wesentlicher Reflex der expansiven Lohnpolitik jener Jahre ist.

Immerhin haben wir es aber geschafft, unsere Exporte signifikant zu steigern. Wir erwarten in diesem Jahr einen realen Zuwachs bei den Ausfuhren von fast 10 %. Damit setzt sich die gute Entwicklung der beiden letzten Jahre fort.

Profitieren werden von dieser Entwicklung natürlich insbesondere jene Sektoren, die eine hohe Exportorientierung aufweisen. Die Abb. 5 belegt diese Zusammenhänge recht eindeutig: Je höher die Exportquote einer Branche, desto besser sind die Wachstumsperspektiven. Andererseits heißt dies, daß die stark binnenwirtschaftlich ausgerichteten Sektoren nur sehr wenig konjunkturellen Rückenwind bekommen. Recht erfreulich nimmt sich in diesem Zusammenhang, wie Sie sehen, die Kunststoffindustrie aus, obwohl sie eine vergleichsweise niedrige Exportquote aufweist.

Insgesamt gesehen heißt dies, daß in gesamtwirtschaftlicher Betrachtung der private Konsum, aber auch die Investitionen, eine eher unbefriedigende Entwicklung aufweisen.

Daß dies keineswegs zwingend ist, zeigt die konjunkturelle Entwicklung der 80er Jahre (vgl. Abb. 6). Damals zog die gute Ausfuhrentwicklung den Konsum und die Investitionen quasi automatisch mit nach oben. Heute ist dies offenkundig nicht der Fall.

Strukturelle Ursachen

Ich glaube, daß dies im wesentlichen durch strukturelle Probleme begründet ist. Am gravierendsten erscheinen mir dabei

- die bislang ausgebliebene Steuerreform

- der scheinbar unaufhaltsame Anstieg der Lohnnebenkosten
- die hohe Inflexibilität auf dem Arbeitsmarkt sowie
- eine Zu- statt Abnahme der Regulierungsdichte.

Zum Thema Steuerreform muß man, so denke ich, keine besonderen Ausführungen mehr machen. Wir nehmen bei der Belastung der Unternehmensgewinne unverändert eine unrühmliche Spitzenposition ein. Dabei will ich keineswegs in Abrede stellen, daß die Bundesregierung mit der Abschaffung der Vermögen- und (ab dem 1. Januar 1999) der Gewerbesteuer einen wichtigen ersten Schritt getan hat.

Unsere ausländischen Investoren haben es im übrigen nie verstanden, warum wir eine Gewerbesteuer hatten, gab es diese doch lediglich in Deutschland und in Luxemburg; für sie ist die Höhe des Körperschaftsteuersatzes von entscheidender Bedeutung - und hier liegen wir mit einer Rate von 48 % in der Tat am oberen Rand aller Industrienationen.

Nun hält der Finanzminister dem zwar entgegen, daß die deutschen Unternehmen über großzügigere Abschreibungsmöglichkeiten verfügen als dies in anderen Ländern der Fall ist. Dies ist zwar richtig, verkennt meiner Meinung jedoch die wichtige psychologische Barriere eines derart hohen Körperschaftsteuersatzes. Wir erleben es immer wieder in Gesprächen mit ausländischen Unternehmern, daß diese unseren hohen Steuersatz als Grund dafür angeben, sich nicht am deutschen Standort zu engagieren.

Die Lohnnebenkosten - und dies ist ein weiterer Aspekt - erreichen im Produzierenden Gewerbe mittlerweile 85 % der Lohnkosten. Während letztere in den vergangenen Jahren eher moderat angestiegen sind, kann man gleiches von den Lohnnebenkosten nicht behaupten. Dies hat nicht nur damit zu tun, daß die Ausgaben für Alters- und Gesundheitsvorsorge angestiegen sind, sondern ist zu einem Großteil auch darauf zurückzuführen, daß mit diesen Abgaben wesentliche Leistungen der deutschen Einheit finanziert worden sind.

Die Höhe dieser versicherungsfremden Leistungen macht pro Jahr mehr als 100 Mrd. DM aus. In ordnungspolitisch vernünftiger Weise müßte dieser Betrag natürlich durch Steuern aufgebracht werden.

Aus politischen Gründen ist dies seinerzeit jedoch anders entschieden worden. Die Folge ist, daß eine ungeheure Belastung auf dem Faktor Arbeit liegt und dieser daher immer weniger von den Unternehmen nachgefragt wird. Die in den letzten Jahren stetig angestiegene Arbeitslosigkeit ist daher die unmittelbare Konsequenz dieser falschen strukturellen Weichenstellung.

Als Zwischenergebnis heißt dies für mich: während die Konjunktur einen moderaten Aufschwung zeigt, sind die strukturellen nationalen Rahmenbedingungen unverändert unzureichend.

2. Globalisierung und Europäische Währungsunion

Ich komme zu meinem zweiten Punkt, den internationalen Rahmenbedingungen, das heißt der Globalisierung einerseits und der Europäischen Währungsunion andererseits. Lassen Sie mich mit dem Globalisierungsaspekt beginnen.

Natürlich sind die deutschen Unternehmer seit jeher international ausgerichtet. Gleichwohl glaube ich, daß wir in dieser Hinsicht seit Beginn der 90er Jahre eine Art Quantensprung erleben.

Galt bis dahin die gleichsam festgefügte Weltordnung zwischen West und Ost mit der Folge eines nur begrenzten Warenaustausches, so hat sich dieses Bild seitdem erheblich verändert. Da nahezu alle Grenzen offen und durchlässig geworden sind, erfährt der internationale Warenaustausch eine nachhaltige Dynamik. Die Abb. 9 zeigt, daß der Welt-handel seit Jahren mit einer mehr als doppelt so großen Wachstumsrate wie die Weltproduktion steigt.

Eine ähnliche Entwicklung ergibt sich im Hinblick auf die Investitionen von Unternehmen im Ausland. Wie Abb. 10 verdeutlicht, nehmen die Auslandsinvestitionen der deutschen, japanischen und US-Unternehmen dynamisch zu, wobei die internationalen Engagements der USA sich heute auf nahezu 800 Mrd. \$ summieren.

So sehr wir alle in Deutschland die Chancen der Globalisierung gutheißen, so wenig scheinen wir bereit, die Konsequenzen dieser neuen Internationalisierung zu akzeptieren. Dies ist um so problematischer, als die Folgen einer solchen Verweigerungshaltung erheblich sind.

Erstens: Globalisierung heißt, das sich jedes Unternehmen (und dies gilt insbesondere für jene aus dem industriellen Sektor) der weltweiten Konkurrenz stellen muß. Dies gilt selbst dann, wenn dieses Unternehmen seine Produkte allein auf dem heimischen Markt anbietet und insoweit gar nicht auf dem Weltmarkt agiert. Denn auch dieses Unternehmen ist über das Angebot der ausländischen Firmen (Stichwort: Importsubstitutionskonkurrenz) dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt.

Zweitens: Diese Konkurrenz bezieht sich allerdings nicht nur auf Unternehmen, sondern auch auf Länder (im Sinne von Wirtschaftsstandorten).

Konsequenterweise erleben wir derzeit einen Standortwettbewerb, wie wir ihn zuvor nie gehabt haben. Jedes Land versucht, durch

- das Angebot günstiger Investitionsstandorte
- eine Senkung der Steuersätze
- Subventionen für Industrieansiedlungen und
- niedrige Löhne und Lohnnebenkosten

möglichst viele ausländische Investoren zu attrahieren.

Drittens: Aus deutscher Sicht hatte man bis vor kurzem den Eindruck, daß die mit der Globalisierung einhergehenden Herausforderungen lediglich ein Problem der Unternehmen seien. Insbesondere die Gewerkschaften verhielten sich so, als ob sie und die Arbeitnehmer davon in keiner Weise tangiert wären, geschweige denn eine Verantwortung zu übernehmen hätten.

Mittlerweile hat sich aber auch hier ein gewisser Wandel ergeben. Versuchten die Gewerkschaften in dem Ihnen sicherlich bekannten Fall Viessmann noch, das Einfrieren der Lohnkosten bei Verlängerung der Arbeitszeit gegen das Versprechen einer Beschäftigungsgarantie gerichtlich zu verhindern, so erleben wir derzeit eine differenziertere Entwicklung, wobei der Grad des Verständnisses und der Einsicht aber offenkundig mit der Entfernung vom Arbeitsplatz abnimmt.

Während die Arbeitnehmer ein hohes Maß an Verständnis für die Stabilisierung der Kosten zur Wiedergewinnung der Wettbewerbsfähigkeit einer Firma haben, so ist dies beim Betriebsrat schon weniger

stark ausgeprägt. Die Gewerkschaften sperren sich in vielen Fällen dagegen noch immer gänzlich gegen diese Einsichten und vertreten die irrige Meinung, der Grad der Beschäftigung habe wenig mit der Höhe der Lohnkosten zu tun.

Viertens: Da dieses Denken und Handeln bis vor kurzem stark verbreitet war, sind ausländische Investoren nachhaltig von deutschen Standorten abgeschreckt worden. Die Abb. 11 zeigt, wohin das Kapital der ausländischen Investoren geflossen ist - vor allem in die USA und nach Großbritannien. Aber auch Frankreich und China waren interessante Investitionsstandorte. Dagegen nimmt Deutschland einen absolut untergeordneten Platz ein.

Die Abb. 12 zeigt diese Entwicklung für Deutschland noch einmal im Zeitablauf. Auffallend ist nicht nur das große Mißverhältnis zwischen Ab- und Zuflüssen, sondern auch der Umstand, daß ausländische Unternehmen im Jahr 1996 erstmals per Saldo Kapital aus Deutschland abgezogen haben.

Fünftens: Der eigentliche Indikator dafür, ob ein Land die Herausforderung der Globalisierung verstanden und angenommen hat, ist für mich die Höhe der Arbeitslosigkeit. Vergleicht man Deutschland in dieser Hinsicht mit anderen Ländern, dann wird deutlich, daß wir in den letzten Jahren

- viel zu sehr dem Besitzstandsdenken verhaftet waren
- es nicht vermocht haben, bestehende Strukturen aufzubrechen
- der notwendigen Mobilität des Faktors Arbeit offenkundig keine besondere Bedeutung beigemessen haben
- ja, irgendwie wohl geglaubt haben, die übrige Welt müsse sich im Hinblick auf Löhne, Sozialleistungen und Steuern uns anpassen - statt umgekehrt.

Die Quittung, die wir für diese starre Haltung bekommen haben, ist bekannt.

IKB-Kundenbefragung

Es bedarf in diesem Kreise sicherlich keiner besonderen Erklärung, wenn ich sage, daß auch die mittelständischen Unternehmen in

besonderer Weise von der Globalisierung betroffen sind. Nicht wenige unserer industriellen Kunden haben eine Exportquote zwischen 30 % und 50 %; überdies sind einige sogar Weltmarktführer in ihrem Produktionssegment. Wir haben unsere Kunden vor einigen Monaten daher gefragt,

- welches ihre wichtigsten Motive für Auslandsinvestitionen sind
- wo sie die größten Hemmnisse sehen
- welches ihre bevorzugten Investitionsregionen sind und
- mit welchen inländischen Beschäftigungseffekten ihr Auslandsengagement verbunden ist.

Die Abb. 14 zeigt die wichtigsten Motive unserer Kunden für Auslandsinvestitionen. Sie sehen, daß die Erschließung neuer Märkte mit großem Abstand an erster Stelle steht, gefolgt von den Lohnkostenvorteilen und der notwendigen Begleitung von zum Beispiel Automobilzulieferern zu ihren Großabnehmern ins Ausland.

Die wichtigsten Hemmnisse und Engpässe stellen die fehlenden Managementkapazitäten dar. Dies scheint mir auch der größte Nachteil einer mittelständischen Firma gegenüber einem Großunternehmen zu sein. Typisch dafür ist die folgende Aussage eines unserer Kunden: "Natürlich müßte ich zur Erschließung neuer Märkte meine besten Leute ins Ausland schicken, gerade die benötige ich in diesen schwierigen Zeiten aber am heimischen Standort in Deutschland."

Wo sehen unsere Geschäftsfreunde ihre regionalen Investitionsschwerpunkte? Überraschend war für uns nicht, daß die Europäische Union an erster Stelle steht, überraschend war für uns, welche hohe Bedeutung selbst für den deutschen Mittelstand mittlerweile Asien (hier vor allem China, Südostasien, aber auch in zunehmendem Maße Indien) einnimmt.

In bezug auf Ihren Bereich, die kunststoffverarbeitende Industrie, gilt in diesem Zusammenhang ja bekanntlich, daß 30 % der Investitionen im Jahr 1996 an ausländischen Standorten getätigt worden sind, was sicherlich als ein beachtenswertes Signal angesehen werden muß.

Die gängige Vorstellung in bezug auf derartige Auslandsinvestitionen in unserer Bevölkerung ist dabei bekanntlich die, daß diese Engagements mit einem Abbau an Arbeitsplätzen in Deutschland verbunden sind. Die Antwort unserer Kunden auf unsere entsprechende Frage ist jedoch eine ganz andere:

- bei 40 % der Unternehmen hat die Auslandsaktivität zu einer Zunahme der Beschäftigung am heimischen Standort geführt
- bei weiteren 40 % hat sich keinerlei Veränderung ergeben und
- lediglich 20 % der Firmen berichten von einem Rückgang der Beschäftigung; es sind dies vor allem Unternehmen aus den Bereichen Textil, Bekleidung und Holzverarbeitung.

Eine Alternative zu einer Auslandsinvestition hätten aber auch diese Unternehmen in keiner Weise gehabt. Wären sie ausschließlich im Inland verblieben, hätten sie möglicherweise den Bestand ihres gesamten Unternehmens aufs Spiel gesetzt.

Europäische Währungsunion

Ein Sonderaspekt der Globalisierung ist für mich die geplante Einführung der Europäischen Währungsunion, auf die ich nun im weiteren eingehen möchte. Lassen Sie mich es vorab ganz unmißverständlich sagen: Die deutsche Wirtschaft - und ganz besonders der deutsche industrielle Mittelstand - braucht den Euro.

Insoweit mutet die derzeit in Deutschland geführte Diskussion zu diesem Thema auch etwas absonderlich an. Die von der Bundesregierung verfolgte Politik der Konsolidierung der Staatsfinanzen hat auf den ersten Blick zwar viel mit dem Euro zu tun, in Wirklichkeit ist diese Politik jedoch eine unausweichliche Folge der Globalisierung. Denn: Hätten wir weiter so agiert, wie wir dies bis Mitte der 90er Jahre getan haben, dann wäre Deutschland im internationalen Wettbewerb noch weiter zurückgefallen.

Zu Beginn der 90er Jahre betrug der deutsche Anteil am Welthandel noch 11,2 %, im letzten Jahr waren dies 9,7 %. Dies mag zwar auf den ersten Blick nicht sonderlich viel erscheinen, in absoluten Werten entspricht dies jedoch einer Exportlücke von 150 Mrd. DM. In diesem Jahr

haben wir erstmals wieder die Chance, unseren Weltmarktanteil zu steigern; ich erwarte am Ende des Jahres einen Marktanteil von 10 %.

Eine maßgebliche Unterstützung erfahren die deutschen Unternehmen dabei - wie ausgeführt - von dem Erstarren des Dollars bzw. von der Neubewertung der D-Mark. Für mich ist diese Entwicklung ohne die geplante Europäische Währungsunion überhaupt nicht zu erklären. Ich glaube vielmehr, daß es im wesentlichen diese geplante Einführung ist, die der Überbewertung der D-Mark ein Ende gesetzt hat – und ich füge hinzu, daß ich dies für eine längst überfällige Entwicklung halte.

Dies ist jedoch nur der eine Aspekt; der andere ist, daß ich davon ausgehe, daß der eigentliche Gewinner der EWU die deutsche Industrie und damit der industrielle Mittelstand sein wird. Ich kenne kein Land - von Großbritannien vielleicht abgesehen -, in dem die Wirtschaft eine derartige Verschlankungskur hinter sich hat wie die deutsche. Dies hat Frankreich im wesentlichen noch vor sich, dies steht aber auch Italien teilweise noch bevor.

Von welchem Szenario gehen wir in bezug auf die EWU aus ? Wir erwarten - und hoffen -, daß es zu einem möglichst großen Kreis von Teilnehmerländern kommt - also einschließlich Italien, Spanien und Portugal (von Frankreich natürlich gar nicht zu reden). Dabei bin ich mir durchaus im klaren, daß - bis auf Luxemburg - alle in Frage kommenden Länder jeweils eines oder mehrere Maastricht-Kriterien für 1997 nicht erfüllen. Gleichwohl erwarte ich, daß die EWU pünktlich zum 1. Januar 1999 mit 11 Ländern startet. Von den möglichen 15 Nationen sind dies alle außer

- Dänemark (Volksentscheid erforderlich)
- Großbritannien (Opting-Out-Klausel)
- Schweden (nimmt derzeit nicht am Währungssystem teil) und
- Griechenland (verfehlt derzeit alle der genannten Kriterien).

Dagegen erwarte ich, daß auch Italien Gründungsmitglied sein wird. Dieses Land weist heute eine Preissteigerungsrate auf, die unter der von Deutschland liegt!

Eine ähnliche Entwicklung ist für Italien auch im Hinblick auf die Entwicklung der langfristigen Zinsen zu konstatieren.

Das kritischste Konvergenzkriterium ist allerdings die Budgetquote von 3 % (d.h. Nettokreditaufnahme des Staates in Relation zum BIP). Hier hat Italien in den letzten Jahren ebenfalls geradezu erstaunliche Fortschritte gemacht. Insoweit denke ich, daß diesem Land die Mitgliedschaft nicht verwehrt werden kann. Wenn dies aber so ist, dann besteht kein Zweifel daran, daß auch Spanien und Portugal von Anfang dabei sein werden.

Für die deutsche Wirtschaft - und zweifellos auch für Ihren Sektor, die kunststoffverarbeitende Industrie - würde dies bedeuten, daß sich endlich - so möchte ich sagen - klare Wettbewerbsverhältnisse gegenüber unseren europäischen Nachbarn ergeben, da diese sich keine ungerechtfertigten Vorteile mehr durch die Abwertung ihrer Währung verschaffen können.

3. Kooperationen im Mittelstand

So positiv ich die Einführung der EWU auch sehe, so muß ich im gleichen Atemzug doch anfügen, daß die Herausforderungen für Sie als Unternehmer nicht geringer, sondern eher noch größer werden. Ich begründe dies nicht zuletzt mit dem in Zukunft noch stärker werdenden internationalen Wettbewerb. Nicht nur die europäischen Unternehmen, sondern vor allem auch die aus Südostasien und Osteuropa werden alles daran setzen, auf dem westeuropäischen - und insbesondere auf dem deutschen - Markt ihre Produkte abzusetzen und den deutschen Unternehmen Marktanteile abzunehmen.

Entsprechend werden Sie als Unternehmer gezwungen sein, Ihre nationalen und internationalen Aktivitäten zu verstärken. Ich möchte in meinem abschließenden 3. Punkt daher fragen, inwieweit Kooperationen zwischen mittelständischen Unternehmern deren Wettbewerbsstellung verbessern können.

Kooperation und Mittelstand: ich weiß sehr wohl, daß dies im Prinzip ein sehr ungleiches Paar Schuhe ist. Denn natürlich ist es so, daß der deutsche Mittelstand bislang nicht zuletzt deshalb so erfolgreich gewesen ist, weil jeder Unternehmer seine individuellen Stärken ins Feld führen konnte. Von der Mentalität her ist es überdies so, daß das Streben nach Selbständigkeit und Unabhängigkeit beim mittelständischen Unternehmer naturgemäß sehr stark ausgeprägt ist.

Ich bestreite auch gar nicht, daß dies nicht auch in der Zukunft so sein darf. Wenn jedoch meine These richtig ist, daß die Globalisierung eher noch an Intensität zunimmt und daß der deutsche Mittelstand überdies in zunehmendem Maße eingeeengt wird zwischen starken Abnehmern auf der einen Seite und mächtigen Lieferanten auf der anderen Seite, dann frage ich mich, ob dies einzelne Unternehmen nicht doch überfordern könnte.

Wie die IKB-Kundenbefragung ergeben hat - und genau dies werden Sie vermutlich auch aus Ihrer eigenen Erfahrung bestätigen - ist das größte Hemmnis für den deutschen Mittelstand bei seiner weiteren Expansion im Ausland die nur begrenzt verfügbare Managementkapazität. Wir beobachten daher, daß sich mehr und mehr Mittelständler zur Zusammenarbeit entschließen. Dies bezieht sich in erster Linie auf gemeinsame Aktivitäten im Vertrieb - insbesondere wenn die Gewinnung neuer Märkte im Ausland das Ziel ist -, dies bezieht sich zum Beispiel aber auch auf den gemeinsamen Einkauf.

Hinsichtlich der Forschung und Entwicklung sowie der Produktion beobachten wir, daß die Zusammenarbeit insoweit intensiviert wird, als man versucht, die Leistungserstellung stärker aufeinander abzustimmen. All dies hat nur bedingt zur Folge, daß man seine Eigenständigkeit aufgibt, sondern hat primär das Ziel, über eine Straffung der Produktion sowie eine Senkung der Stückkosten die Wettbewerbsstellung zu verbessern.

Wie groß ist nun die Bereitschaft des deutschen Mittelstandes zur Kooperation? Die Abb. 21 versucht eine Antwort für die unterschiedlichen Wirtschaftssektoren zu geben. Wie Sie unmittelbar erkennen können, nimmt die Kunststoffindustrie in dieser Frage einen Mittelplatz ein. Gut ein Viertel der Betriebe kooperieren mit anderen Unternehmen, während knapp drei Viertel dies bislang noch nicht getan haben bzw. auch nicht tun mußten. Ohne daß ich diese These im folgenden begründen möchte, lautet meine Prognose: Wenn wir diese Graphik in 10 Jahren erstellen, dann wird sich für alle der hier aufgeführten Wirtschaftsbereiche feststellen lassen, daß der Kooperationsgrad erheblich höher ist als heute. Diese Entwicklung erscheint mir unausweichlich.

Meine Damen und Herren, die deutsche Wirtschaft - und insbesondere der deutsche Mittelstand - gehen neuen Herausforderungen entgegen. Ich würde sogar die These wagen, daß wir derzeit die dritte industrielle Revolution erleben. Von daher gesehen, wird die Zukunft zweifellos nicht einfacher werden. Wenn ich dennoch optimistisch in bezug auf unsere Wirtschaft bin, dann deswegen, weil die letzten Jahrzehnte eines ganz deutlich gezeigt haben: Immer dann, wenn der deutsche Mittelstand mit dem Rücken an der Wand stand, hat er außerordentlich beeindruckende Leistungen vollbracht. Dies liegt natürlich an Ihnen, die Sie es verstanden haben, Probleme zu meistern, neue Produkte zu kreieren, zum Teil auch unkonventionelle Wege zu gehen, im Endeffekt aber immer in der Lage waren, mit den ausländischen Konkurrenten mithalten bzw. einen Schritt vor diesen durchs Ziel zu gehen.

Ich wünsche Ihnen, daß Sie auch in Zukunft die Kraft haben, die vor Ihnen liegenden Aufgaben so bravourös zu meistern, wie Sie dies in der Vergangenheit vermocht haben. Wir von der IKB werden alles daran setzen, Sie hierbei zu unterstützen.

Dr. Alexander von Tippelskirch

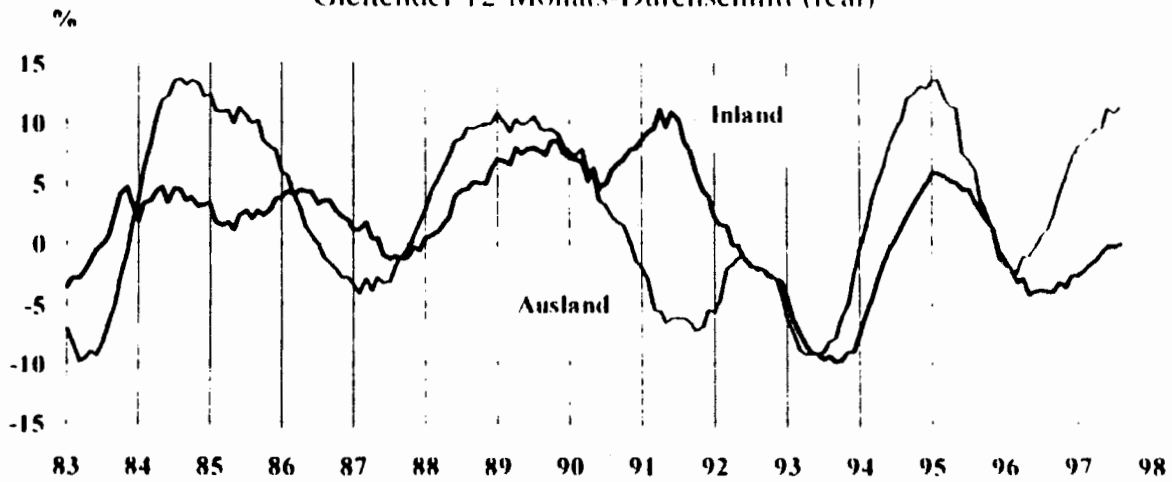
10 Thesen

- (1) Die konjunkturelle Lage in Deutschland ist besser als die Stimmung. Während die Konjunktur vom Export sehr positive Impulse erhält, wird die Stimmung in hohem Maße durch die unverändert schwierigen strukturellen Rahmenbedingungen (ausgebliebene Steuerreform, steigende Lohnnebenkosten u. a.) geprägt.
- (2) Soll der Konjunkturaufschwung anhalten, dann setzt dies eine nachhaltige Verbesserung der strukturellen Rahmenbedingungen voraus. Erst dann wird es auch zu einer Verbesserung der Lage auf dem Arbeitsmarkt kommen.
- (3) Zwar sind deutsche Unternehmen es seit jeher gewohnt, in internationalen Kategorien zu denken, gleichwohl lautet meine Einschätzung, daß wir in dieser Hinsicht seit Beginn der 90er Jahre eine Art Quantensprung erleben. Die Tatsache, daß der Welthandel seit dieser Zeit mit einer mehr als doppelt so hohen Wachstumsrate steigt wie die Weltproduktion, ist ein Indikator für diese neue Entwicklung.
- (4) So sehr wir alle die Globalisierung im Prinzip gutheißen, so wenig scheinen wir bereit, die Konsequenzen hieraus zu akzeptieren. Globalisierung heißt nämlich, daß jedes Unternehmen in Deutschland, letztlich sogar jeder einzelne Arbeitsplatz, im Wettbewerb mit ausländischen Konkurrenten steht und einzelne Länder in einen regelrechten Standortwettbewerb eingetreten sind.
- (5) Der eigentliche Indikator dafür, ob die Menschen eines Landes die Herausforderung der Globalisierung verstanden und angenommen haben, ist die Höhe der Arbeitslosigkeit. Vergleicht man Deutschland in dieser Hinsicht mit anderen Ländern, dann zeigt sich, wie weit wir mittlerweile – in unserem Denken und im Lösen von Problemen – hinter andere Länder zurückgefallen sind.

- (6) Eine Befragung der IKB bei ihren mittelständischen Kunden ergab, daß
- das wichtigste Motiv einer Auslandsinvestition die Erschließung neuer Märkte ist.
 - das wichtigste Hemmnis für derartige Aktivitäten fehlende Managementkapazitäten sind und
 - in 80 % der Fälle ein Auslandsengagement die Beschäftigung im Inland zu sichern vermag.
- (7) Wir gehen davon aus, daß die geplante Europäische Währungsunion pünktlich zum 1. Januar 1999 starten wird. Mitgliedsländer werden unserer Einschätzung nach auch Italien, Spanien und Portugal sein. Nicht dazugehören werden Dänemark, Griechenland, Großbritannien und Schweden.
- (8) Der eigentliche Gewinner der EWU wird unserer Meinung nach die deutsche Industrie, und das heißt nicht zuletzt auch der deutsche industrielle Mittelstand, sein. Ich kenne kein Land (von Großbritannien vielleicht abgesehen), in dem die Wirtschaft eine derartige Verschlankungskur hinter sich hat wie in Deutschland.
- (9) Ich teile nicht die Einschätzung derer, die von einem schwachen Euro ausgehen. Auch dies begründe ich mit der erwarteten moderaten Entwicklung der EWU-Inflationsrate. Die einzige Gefahr sehe ich darin, daß der Euro nicht kommt. Die Folge wäre nämlich eine erneute starke Aufwertung der D-Mark mit allen negativen Folgen für Produktion und Beschäftigung, so wie wir dies in den Jahren 1995/96 erlebt haben.
- (10) Die geplante Europäische Währungsunion einerseits sowie die voranschreitende Globalisierung andererseits zwingen die mittelständischen Unternehmen zu einer Intensivierung ihrer Internationalisierungsstrategie. Da davon auszugehen ist, daß dies für viele mittelständische Unternehmen eine Überforderung darstellt (und dies insbesondere im Hinblick auf das Kapital wie auf die verfügbaren Managementressourcen), kann eine Kooperation eine sinnvolle Lösung zur Überwindung dieser Engpässe sein.

Abb. 1: IKB Barometer

Auftragseingang im Verarbeitenden Gewerbe
Gleitender 12-Monats-Durchschnitt (real)

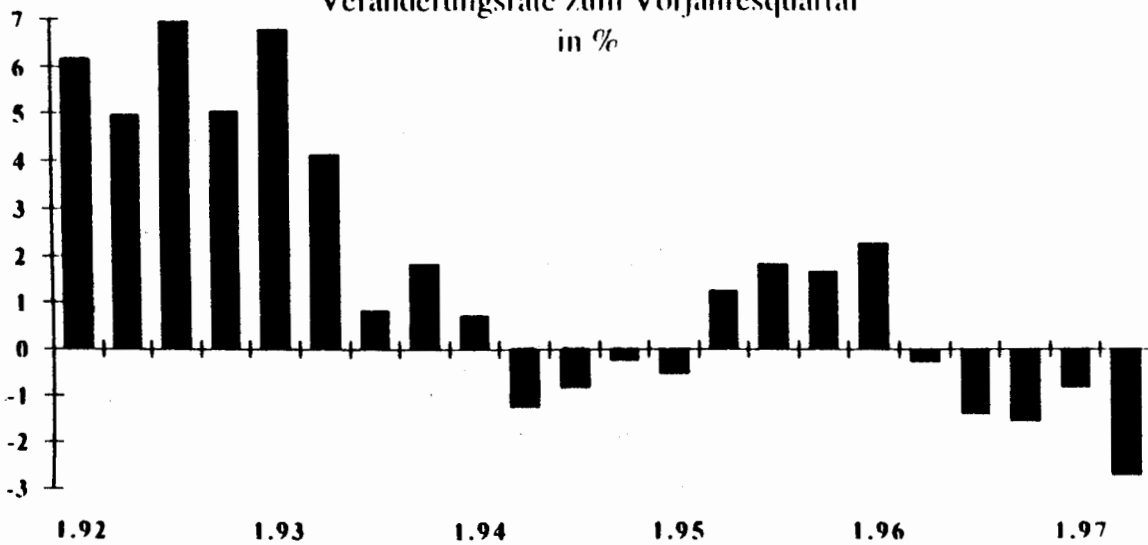


Quelle: Statistisches Bundesamt



Abb. 3: Lohnstückkosten

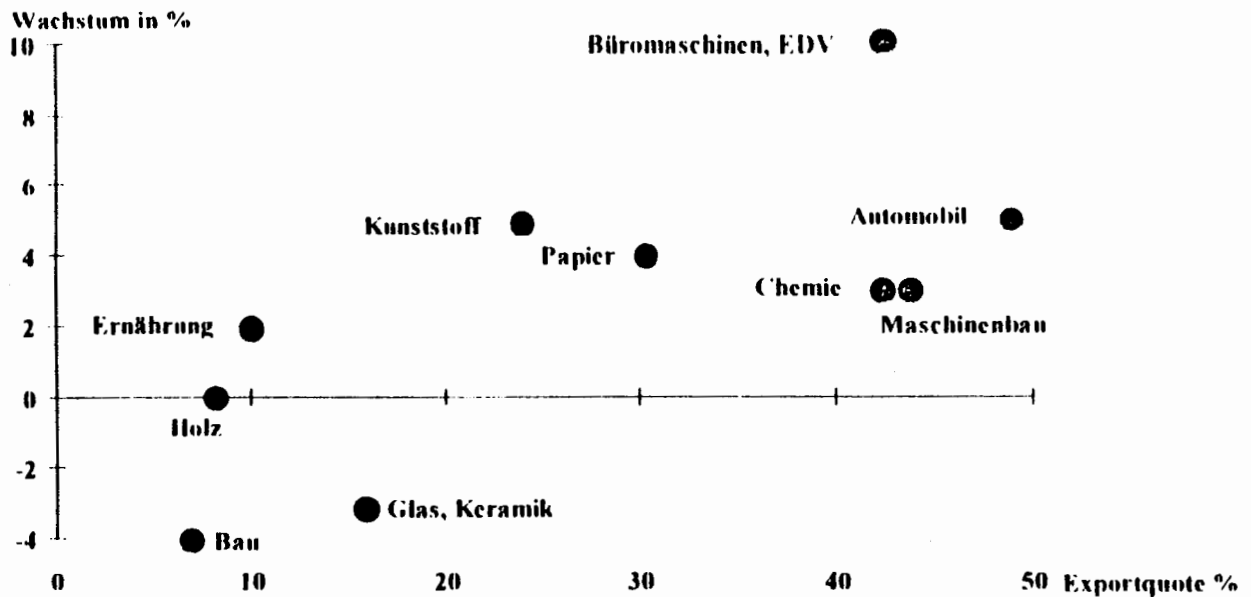
Veränderungsrate zum Vorjahresquartal
in %



Quelle: FERI



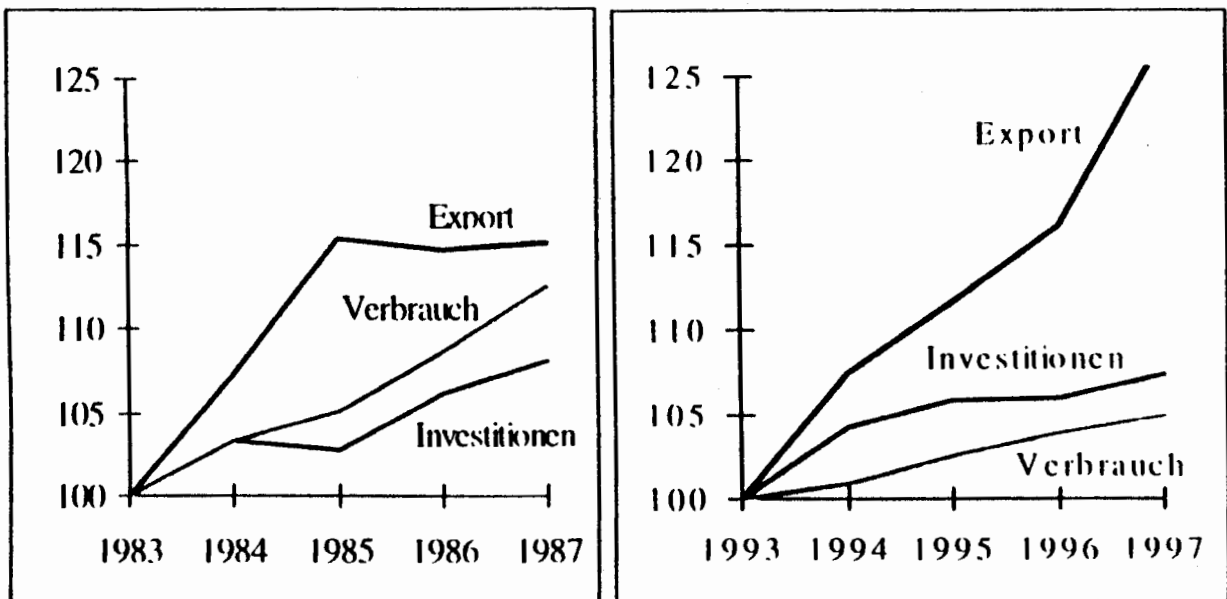
Abb. 5: Exportquote und erwartetes Wachstum



Quellen: IKB, Statistisches Bundesamt



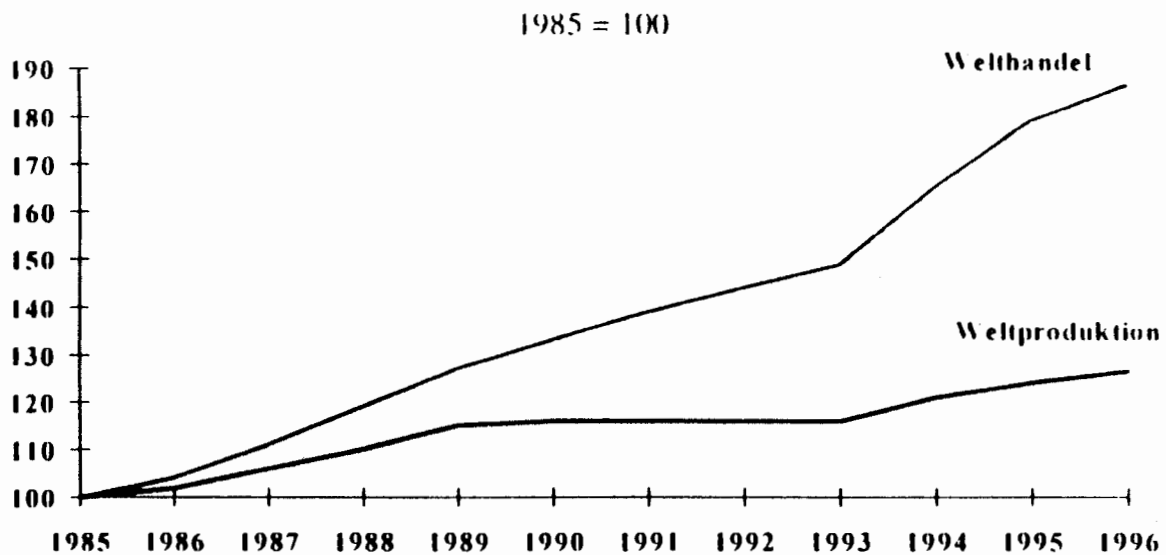
Abb. 6: Vergleich Konjunkturzyklus 1983/87 und 1993/97



Quellen: Statistisches Bundesamt, IKB



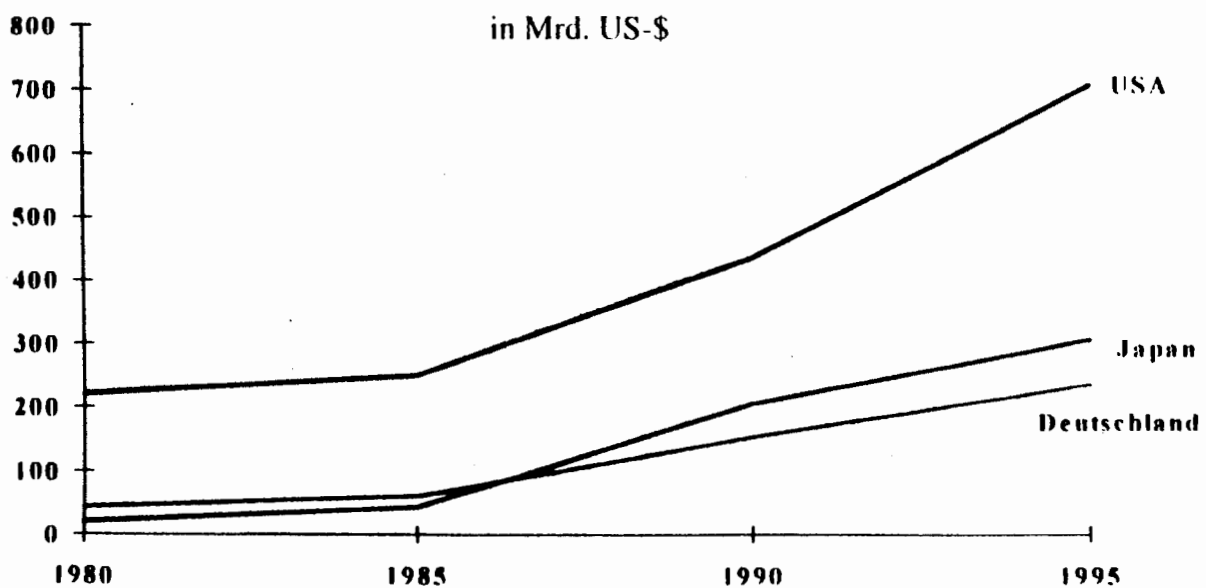
Abb. 9: Welthandel und Weltproduktion



Quelle: WTO



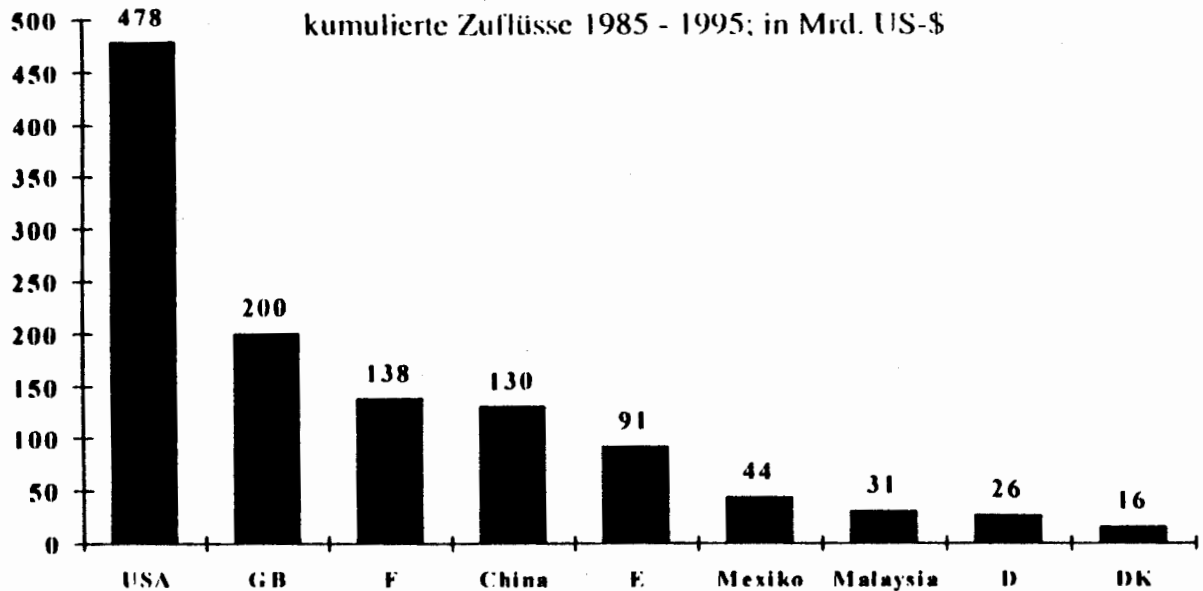
Abb. 10: Investitionsengagement im Ausland



Quelle: UNCTAD



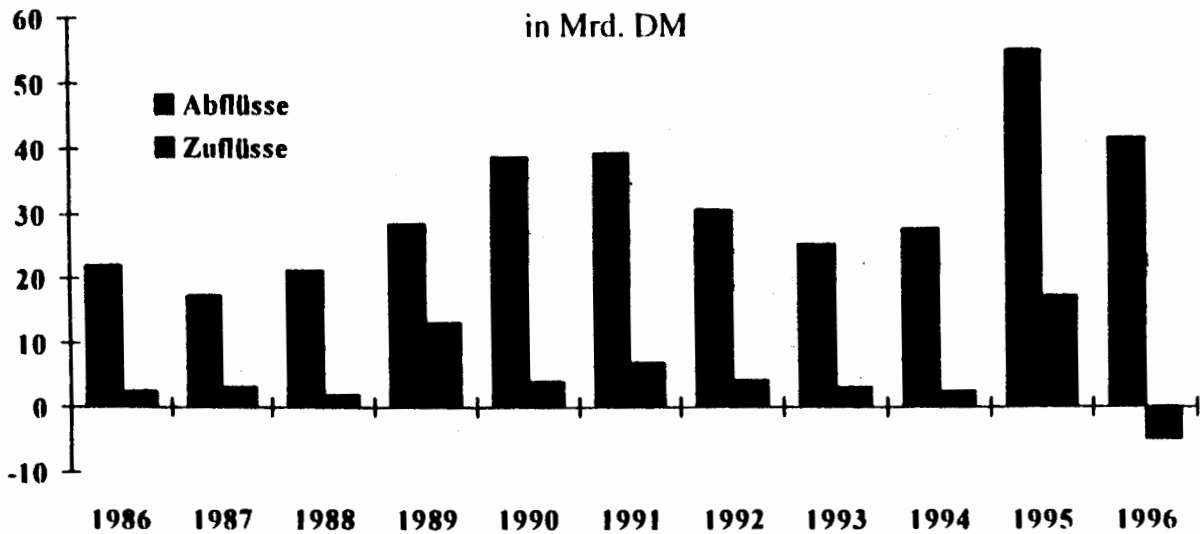
Abb. 11: Zielländer für Auslandsinvestitionen



Quelle: WTO



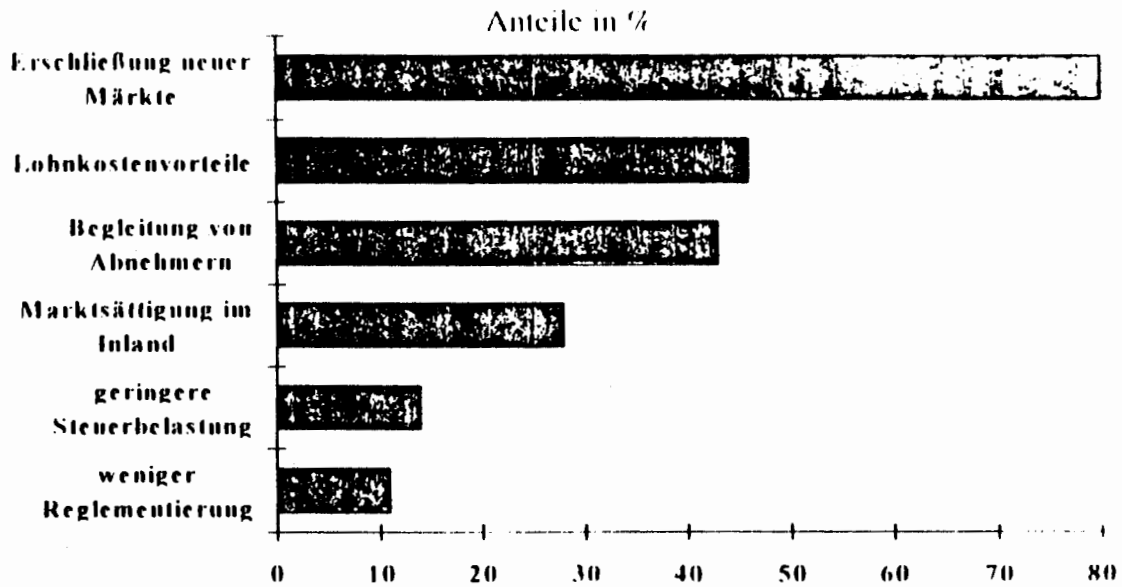
Abb. 12: Direktinvestitionen in Deutschland



Quelle: Deutsche Bundesbank



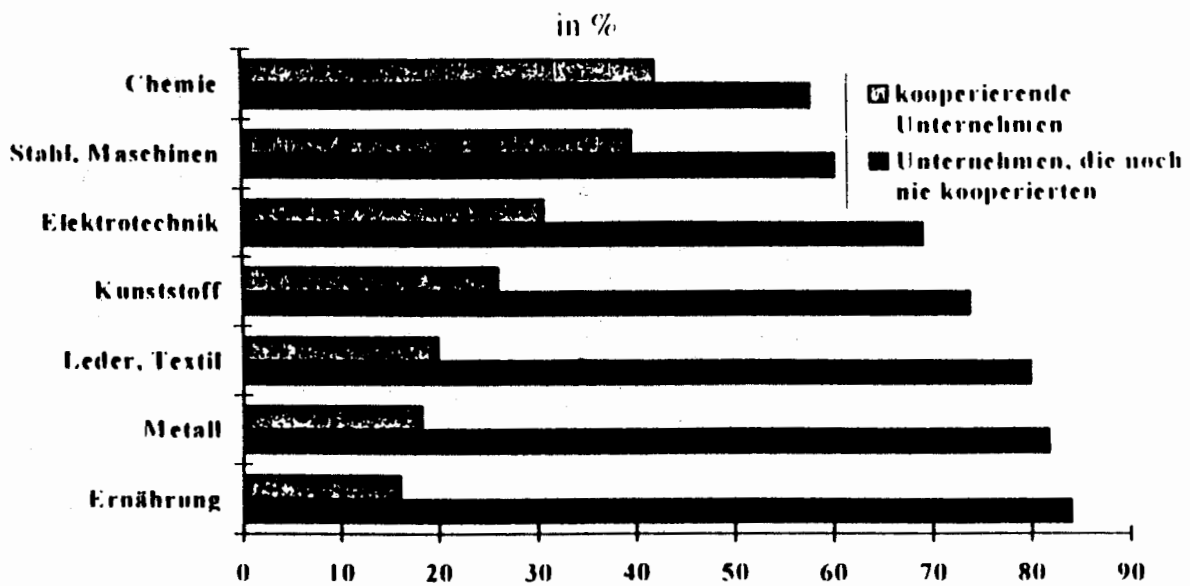
Abb. 14: Motive für Auslandsinvestitionen



Quelle: IKB-Umfrage zur Globalisierung



Abb. 21: Kooperationshäufigkeit nach Wirtschaftszweigen 1996



Quelle: IFM, Bonn



Helmut Lüdemann, Phoenix AG
Leiter Geschäftseinheit Formteile
Phoenix AG, Hamburg

Verbesserung der Marktposition durch Kooperation im Zulieferbereich

Im Zeitalter von Globalisierung und zunehmendem Wettbewerb hat jedes Unternehmen seine strategische Entscheidung zu treffen, wie dieser Herausforderung zu begegnen sei - entweder durch eigenes schnelles Wachstum oder indem man sich in einer Nische einrichtet und hofft, von großen, weltweit operierenden Unternehmen nicht attackiert zu werden.

Phoenix hat sich für die erste Option entschieden, und wir meinen, daß der richtige Weg, das Ziel zu erreichen, die Kooperation mit anderen Unternehmen ist, die in bezug auf Stärken und Schwächen zum eigenen Unternehmen passen.

Die Bilder 10 u.11 informieren generell über die Phoenix Gruppe. Die darauf folgenden Aussagen und Fallstudien betreffen im wesentlichen den Geschäftsbereich Formteile für den Automobilbau, der sich vorrangig mit Gummi-Federelementen und flexiblen Verbindungen, wie Gummi-Metall-Verbindungen, Luftfedern oder Luftansaugschläuchen beschäftigt.

Vor einigen Jahren hat Phoenix auf Basis einer Marktanalyse und eines Benchmarking seine strategische Position überprüft und eindeutig festgestellt, daß hinsichtlich Globalisierung und Systemführerschaft ein deutlicher Abstand zu den großen Wettbewerbern im Weltmarkt besteht. So hatten wir gerade mal eine Produktionsstätte in den Vereinigten Staaten aufgebaut und in den Wachstumsmärkten Südost-Asiens noch gar keine Aktivitäten entwickelt (Bild 11).

Speziell im Hinblick auf die Systemkompetenz im Formteilebereich mußten wir feststellen, daß wir nicht in der Lage waren, komplette

Problemlösungen für die Motorlagerung anzubieten, weil wir Hydro-lager nicht im Programm hatten (Bild 14).

Bei der Analyse unserer wichtigsten Wettbewerber fanden wir, daß Freudenberg mit seinem Geschäftsbereich Dichtungs- und Schwingungstechnik in idealer Weise zu unserer Stärken-/Schwächen-Charakteristik paßte (Bild 15). Unter solchen Voraussetzungen ist es leicht, die Verantwortlichen für Entwicklung und Verkauf davon zu überzeugen, daß ein gemeinsames Auftreten im Markt zu einer verbesserten Konkurrenzfähigkeit und unter Nutzung der Erfahrung und der Produktionseinrichtungen des Partners letztlich zum Produktivitätszuwachs für beide Seiten führt.

Der erste und wichtigste Schritt zur Kooperation bestand darin, die Regeln für das Vorgehen beim Kunden festzulegen. Hauptpunkt war dabei, den Systemführer zu bestimmen, der die Verantwortung für Preis, Qualität und den Zeitplan für das entsprechende Projekt hat (Bild 17).

Die erste Erfahrung mit globalen Projekten gestaltete sich besonders bei Aufträgen von Ford (Bild 20) sehr zufriedenstellend. In diesem Fall hatten wir die verschiedensten Leistungen anzubieten - von der Konzeptionsphase, erörtert im Headquarter Ford in Detroit, bis hin zur Massenproduktion in Indien.

Um eine finanzielle Bindung zwischen beiden Zulieferpartnern herzustellen, wurde entschieden, in den erwarteten Wachstumsmärkten das notwendige Kapital jeweils zur Hälfte aufzubringen (Bild 18). Im Hinblick auf eine einfache Arbeitsweise wurde ein Partner bestimmt, der die operative Verantwortung trägt und im Wege von Jour fixe-Zusammenkünften mit den Managements beider Muttergesellschaften kontrolliert wird. Da diese Produktionsstätten nicht ausschließlich für Gemeinschaftsprojekte da sind, können sie mit den normalen Standardaktivitäten sehr schnell wachsen und sehr bald die kritische Größe für niedrige Fixkostenanteile erreichen.

Aus der Zusammenarbeit resultierende Vorteile, wie gemeinsamer Einkauf oder der Austausch von technischem Know-how, stärken die Wettbewerbsfähigkeit beider Partner. Letztlich können beide Ziele der

Phoenix-Strategie leicht erreicht werden: Globalisierung und Systemführerschaft (Bild 19).

Die guten Erfahrungen mit der Kooperation auf dem Gebiet der Vibrationsdämpfung waren für uns Anlaß, ein innovatives Marketing-Konzept für die Automobilindustrie zu entwickeln. Unter Einbeziehung der kompletten Produktprogramme verschiedener Geschäftsbereiche (Bild 22) haben wir die Funktionszusammenhänge zwischen Produkten zur Vibrationsdämpfung und zur Geräuschkämpfung analysiert. Beide wirken ja in die gleiche Richtung, nämlich Reduzierung des Innengeräuschs für die Fahrzeug-Insassen (Bild 23).

Typisch für die Fahrzeugindustrie ist die Entwicklungsarbeit in aufeinanderfolgenden Einzelschritten, im vorliegenden Fall beginnend mit Vibrationsuntersuchungen, denen dann die akustische Optimierung folgt. Unser Ansatz, durch Simultaneous Engineering beide Problemstellungen parallel anzupacken, verspricht größere Effektivität.

Ein erstes erfolgreich verlaufenes Projekt ist der neue Smart-Pkw, bei dem alle "geräuschträchtigen" Teile von Phoenix, Stankiewicz und Freudenberg gemeinsam entwickelt und produziert werden (Bild 25). Die mittelfristige Vision besteht darin, sämtliche für die Fahrzeug-Akustik relevanten Teile in die Optimierungsarbeit einzubeziehen, um eine perfekte Ausgewogenheit des Fahrzeug-Innengeräuschs zu erzielen (Bild 26).

Was letzteres anbetrifft, so kann allerdings die Kooperation mit Freudenberg nicht so weit gehen, daß man nun alles gemeinsam lösen möchte. Denn gewisse Automobilteile haben ja ihre eigenen Schlüssel-funktionen - vom Design über die Handhabung bis zum Komfort. Nichtsdestoweniger müssen wir sie entsprechend ihrem Einfluß auf die Akustik "tunen". So sollten z. B. die Sitze eine bestimmte Fähigkeit zur Lärmabsorption besitzen. Unabhängig von der Intensität der Arbeiten beider Partner an bestimmten Teilgebieten hilft die Kontinuität eines Langzeit-Teamwork die individuellen Problemlösungs-Methoden des Partners zu verstehen.

Wenn man tiefer in das Gebiet der Vibro-Akustik eindringen will, muß man sich mit dem mittleren Frequenzbereich beschäftigen, der Fachausdruck dafür ist "Harshness". Er gehört zu den Gebieten der

Fahrzeug-Charakteristik, die am schwierigsten mit physikalischen Daten zu beschreiben sind. Deshalb haben wir dieses Thema an eine hochklassige Universität gegeben.

Bei diesem für unsere Langzeit-Strategie besonders wichtigen hochsensiblen Projekt liegt es auf der Hand, daß das Know-how gegenüber jedem Wettbewerber geheimgehalten werden muß. Deshalb haben wir mit der Universität eine Exklusiv-Vereinbarung für Phoenix getroffen. Als Gegenleistung für die Geheimhaltung wurden einige weitere Forschungsaufträge erwartet, die wir auch erteilt haben.

Dabei wird das Forschungsprojekt insgesamt von den Kooperationspartnern finanziert, und es ist besonders wichtig, daß die Universität eng mit der Kautschuk- und Automobilindustrie zusammenarbeitet, um die Praxis nicht aus den Augen zu verlieren.

Entsprechend unserer Strategie der Systemführerschaft haben wir Geschäftsfelder definiert, bei denen wir unsere Investitionen zugunsten des Kerngeschäfts reduzieren können. Obgleich das zusätzliche Möglichkeiten zur Expansion schafft, sind wir ständig auf der Suche nach Partnern, von denen wir passende Produkte zukaufen können, um Investitionen in eigene Maschinen zu vermeiden. Ein Beispiel für diese Strategie ist die Kooperation mit BP Chemicals bei Blasform-Produkten. Dabei können wir Konflikte im Markt vermeiden, weil sich beide Partner verpflichtet haben, sich auf ihre angestammten Märkte zu beschränken. Das ist bei BP die "Weiße Industrie" und bei Phoenix der Automobilbereich. Die gemeinsame Nutzung des Entwicklungs- und Produktionspotentials läßt uns als Phoenix mit doppelter Geschwindigkeit in diesem Marktsegment wachsen, als wenn wir es selbst machen würden, und der Vorteil für BP besteht in der höheren Auslastung ihrer Produktionsanlagen.

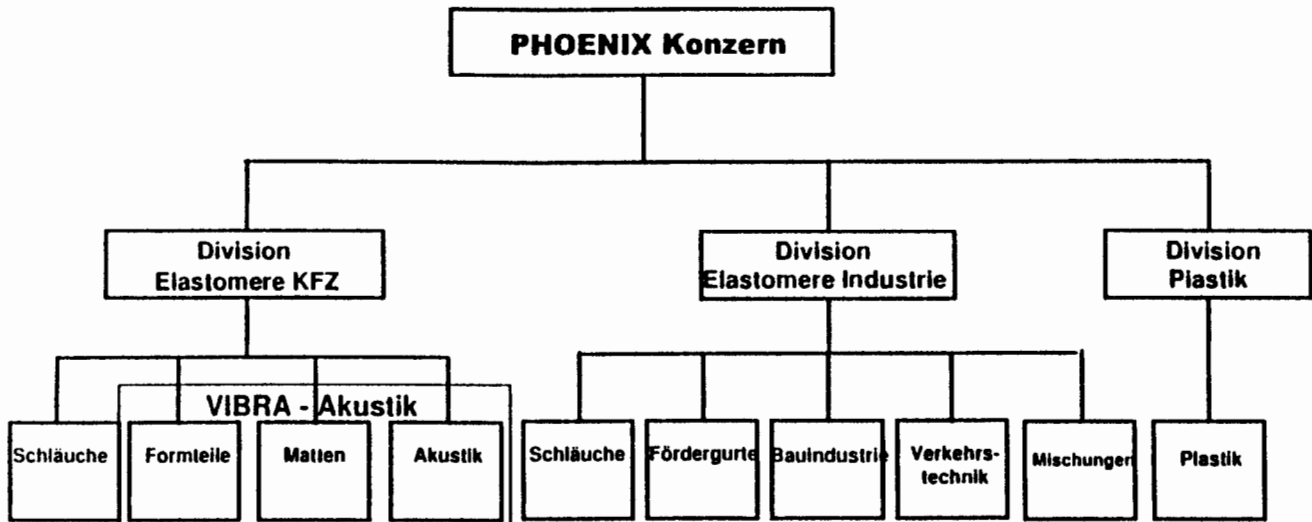
Ein anderer Kooperationsbereich tat sich durch das Outsourcing der Automobilindustrie auf. Es ist die Kooperation bei vorgefertigten Komponenten, wie Achssystemen oder Federbeinen. Infolge des geringen Werts der Gummiteile im Verhältnis zum Stahlrahmen gerät Phoenix eigentlich in die Position eines Unterlieferanten. Auf der anderen Seite ist der technische Einfluß der elastischen Teile so bedeutend, daß wir in der Konzeptphase und im Designprozeß des Gesamtsystems eine wichtige Rolle spielen. Dadurch werden wir vom

Lieferanten zum Partner, und das ganze Team kämpft gemeinsam gegen andere Gruppen von Wettbewerbern (Bild 32). Zwei Beispiele in Bild 31 zeigen ein Pkw-Federbein mit Luftfederung und ein Standard-Achssystem.

Abschließend möchte ich noch die bekannteste Art der Kooperation erwähnen, die Lizenzproduktion für spezielle Kunden in einer begrenzten Region. Oftmals ist das eine gute Grundlage, miteinander vertraut zu werden und die Partnerschaft zu einem generellen Austausch von Know-how oder einem Joint-venture in verschiedenen Geschäftsfelder zu vertiefen.

Fazit

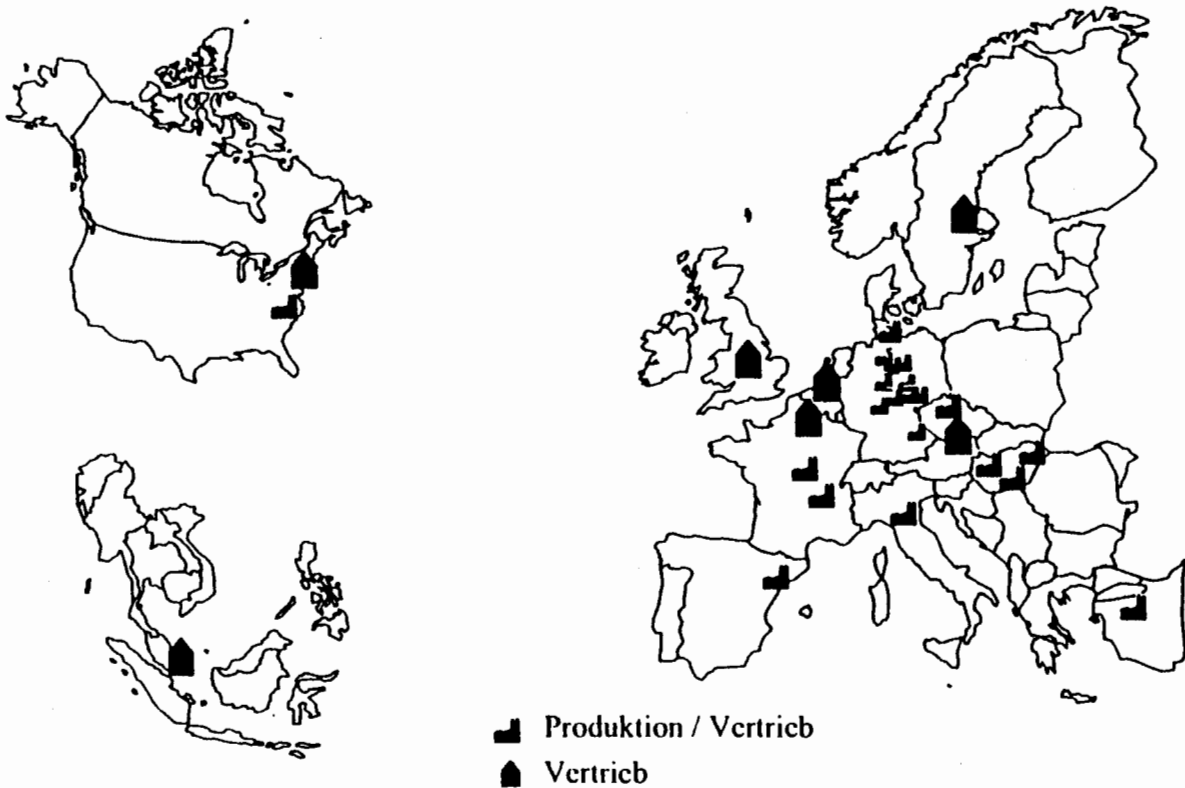
Die verschiedenen Fallbeispiele sollten einen Überblick über die Vorteile geben, die sich bei einer Kooperation zwischen gleichberechtigten Partnern ergeben. Ein solides Fundament kann gelegt werden, wenn beide Seiten vom ersten Projekt profitieren. Probleme werden sich schnell einstellen, wenn der eine Partner den anderen zu übervorteilen sucht.



Geschäftseinheiten sind kundenorientiert

ANZ S. 10

Standorte der PHOENIX Gruppe



ANZ S. 11

Motorlagerung System - Varianten



Hydraulisches Motorlager



Konventionelles Motorlager



Drehmomentstütze



Standard System



Kostenoptimiert

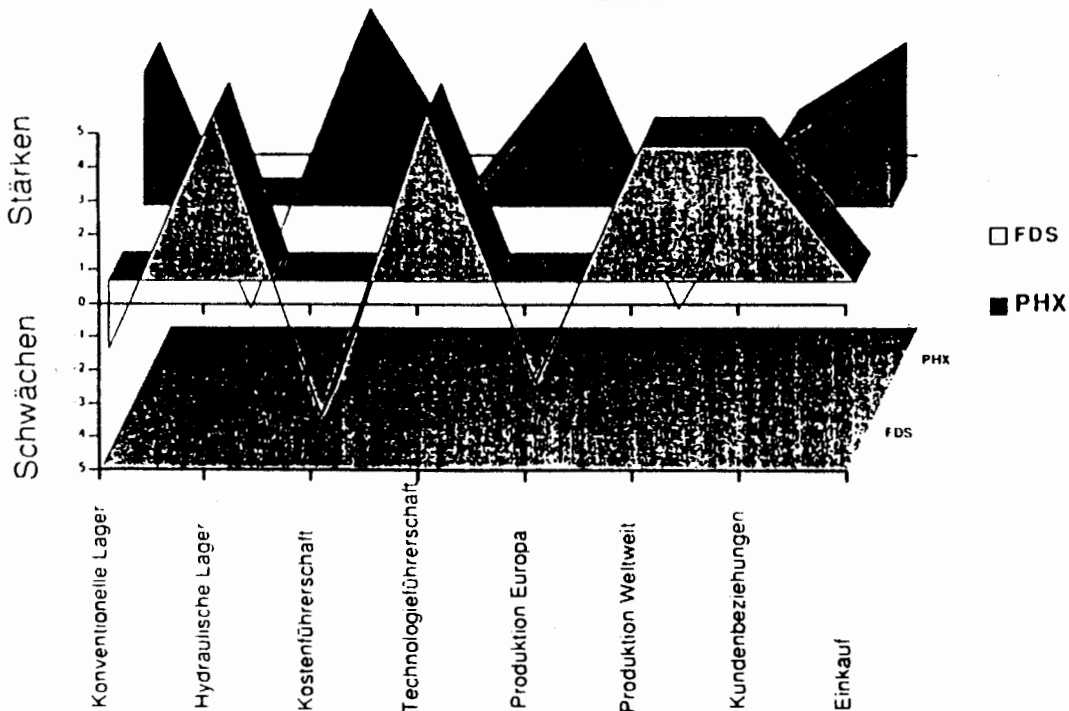


Funktionsoptimiert

Der Systemführer trägt die Verantwortung für Funktion und Kosten

Anzahl 14

Stärken - Schwächen Analyse PHX - FDS



Analyseergebnis: Beide Hersteller ergänzen sich in idealer Weise und können im Markt als Kooperationspartner erfolgreich agieren

Anzahl 15

Auswahl des Systemführers orientiert sich am Produktbereich

Motorlagersysteme - FDS

Achslagersysteme - PHX

- Der Systemführer ist der alleinige Auftragnehmer für den Kunden
- Er trägt die Gesamtverantwortung für das System
- Für das System ist das Lagerkonzept sowie die Lastenhefte für die Einzelteile und deren Spezifikation festzulegen
- Die Detailkonstruktion kann entweder bei Phoenix oder bei der Freudenberg Dichtungs und Schwingungstechnik erfolgen
- Die Serienfertigung geschieht vorzugshalber in gemeinsamen Joint-Venture Fabriken

ANGZ S. 17

Phoenix - FDS Produktionszusammenarbeit

Lieferantenbeziehung

Gegenseitige Belieferung basiert auf nachgewiesener Wettbewerbsfähigkeit für einzelne Aufträge aus den sonstigen Geschäftsfeldern. (Keine Kernprodukte)

z.B. : Mischungsbelieferung, Werkzeuge, Rohstoffe

Lizenzproduktion

Für begrenzte Projekte in Kerngeschäftsfeldern speziell im Ausland können die Partner Lizenzproduktion vergeben, um so Investitionen und den Aufbau zusätzlicher Fixkosten zu vermeiden.

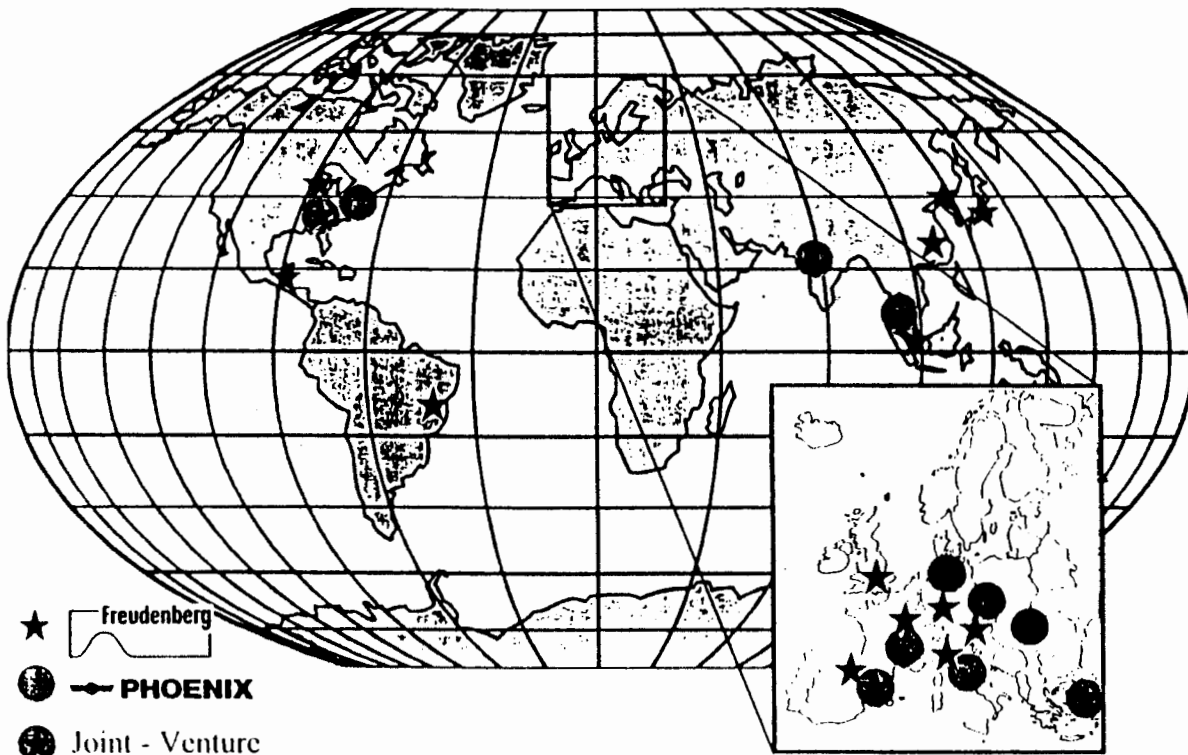
z.B. : Belieferung von VW China mit Gummischläuchen aus bestehenden FDS-NOK Werken.

Joint - Venture

50:50 Partnerschaften in solchen Ländern in denen große Wachstumsraten zu erwarten sind. Die operative Verantwortung erhält der Partner mit der längeren Erfahrung im betreffenden Geschäftsfeld.

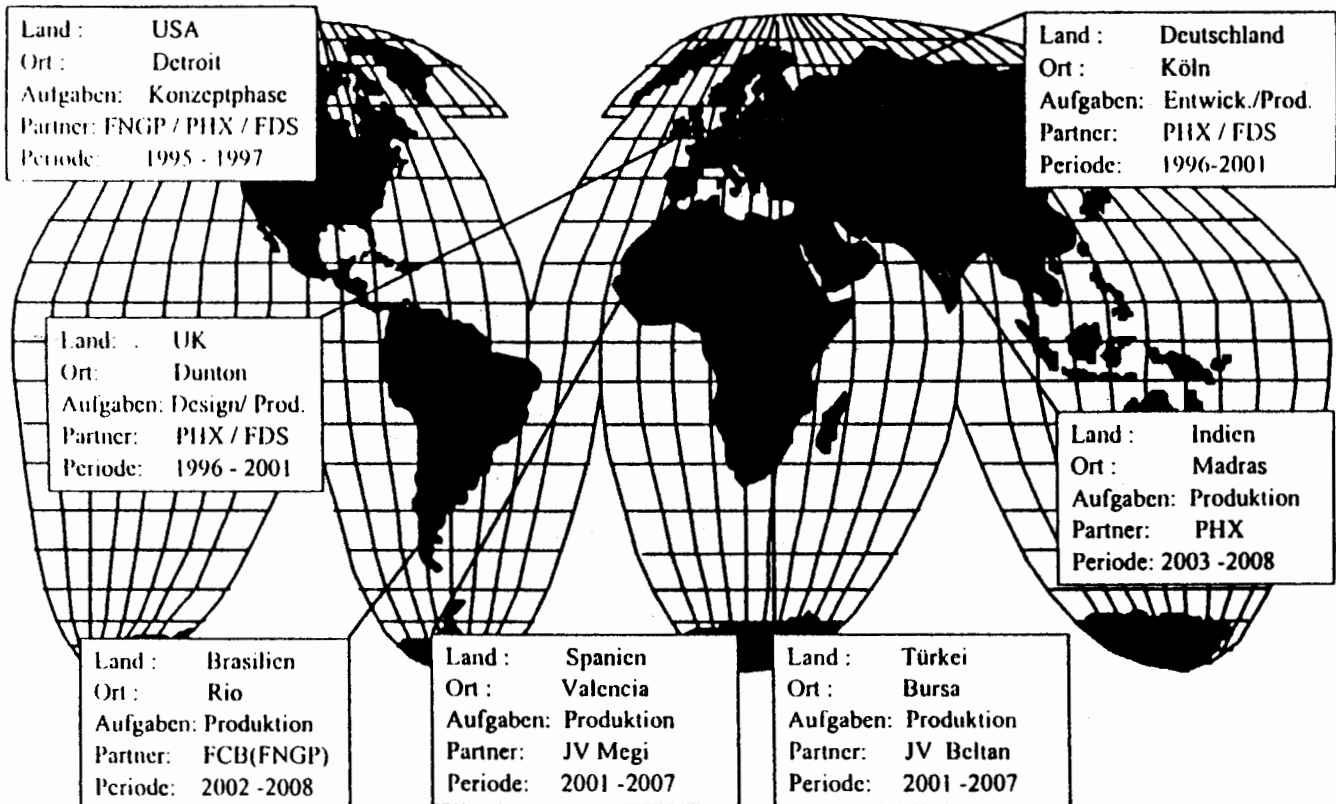
Z.B. : Türkei - PHX, USA - FDS, Spanien - PHX

ANGZ S. 18

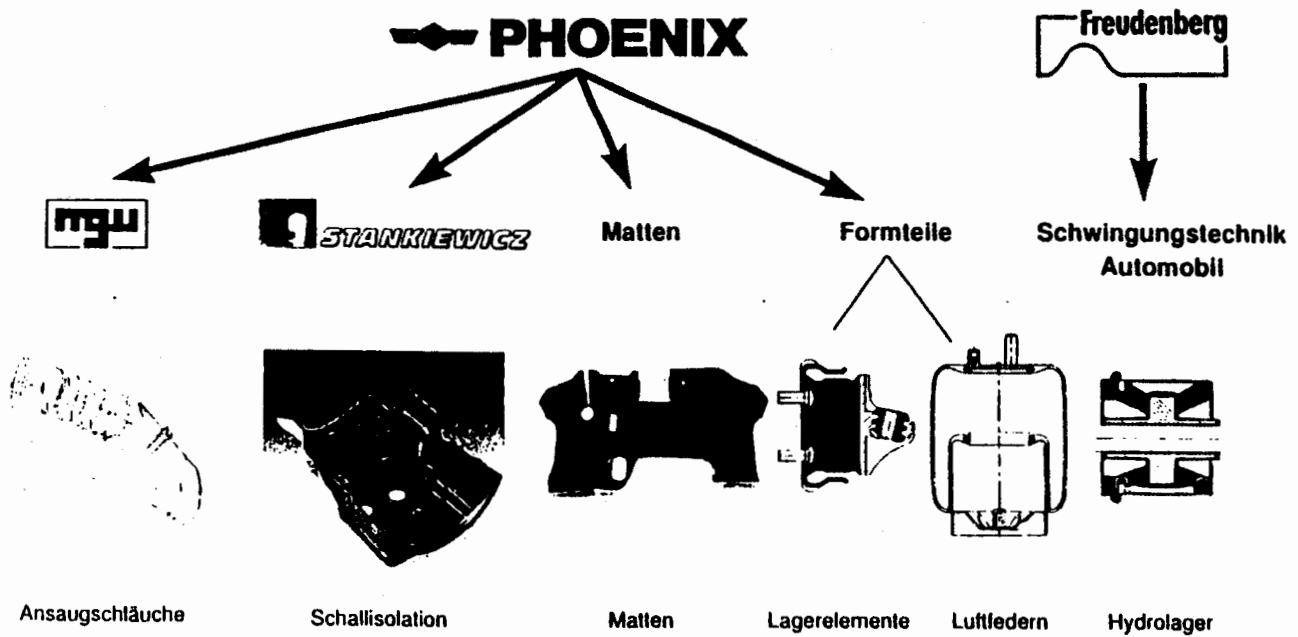


ANF. S. 19

Betreuung eines Weltautos durch FDS-PHX

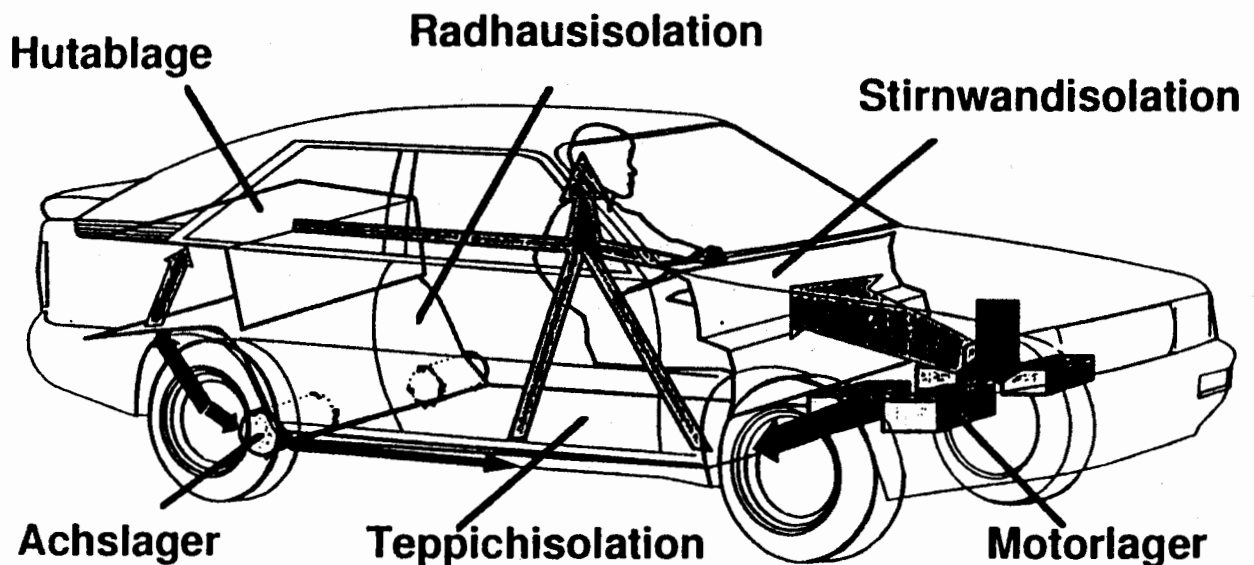


ANF. S. 20



ANG S. 22

Schwingungs - und Geräuschisolation im KFZ



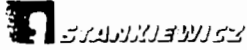
- ⇒ Geräusche (Stankiewicz)
- ➔ Schwingungen (Formteile von Phx-FDS)

ANG S. 23

Beteiligung am MCC Smart

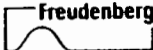
Akustik:

6 Teile



Motorlager:

• 3 Module incl. Träger

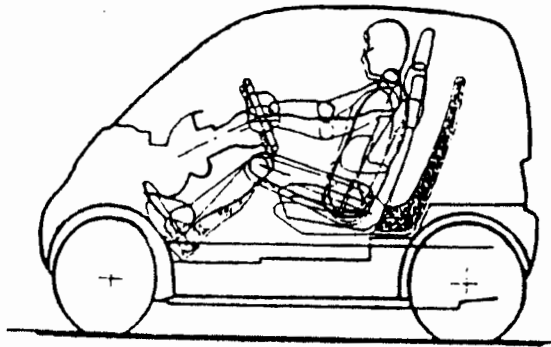
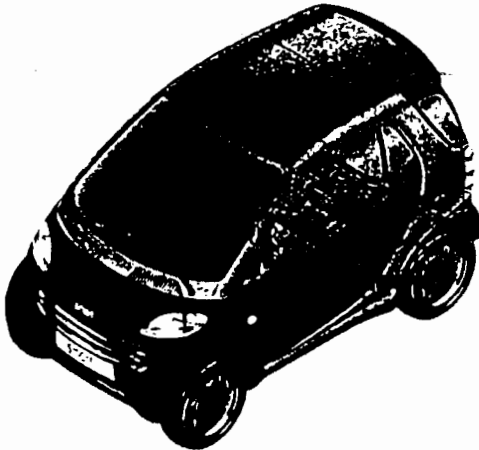
Vorentwicklung: 

Produktion  **PHOENIX**

Achsaufhängung:

Federbeinlager, Buchsen,
Lenkermodule

 **PHOENIX**

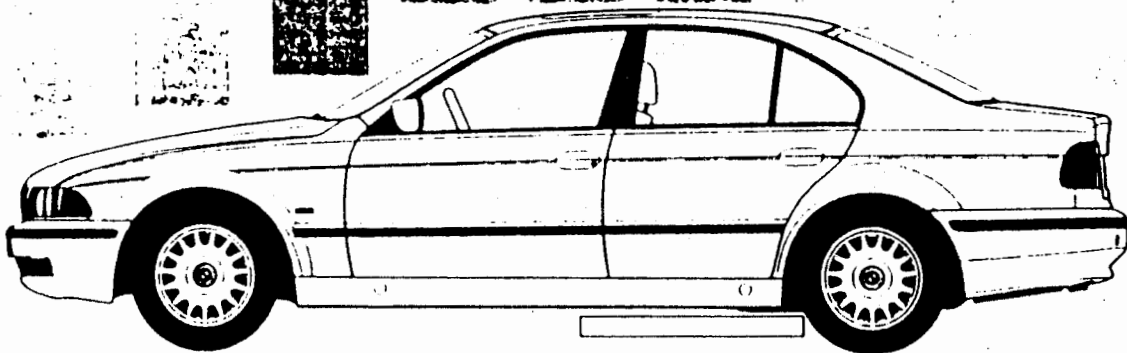





Artikel S 25

Verantwortung für KFZ Gesamtakustik

Motorraum Stirnwand Cockpit Türen Sitze Dach A-B-Säulen Bodengruppe Fahrwerk C-Säule Hutablage Kofferraum

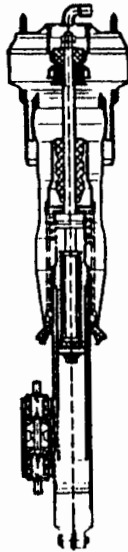
Produktion Entwicklung Konzeptphase



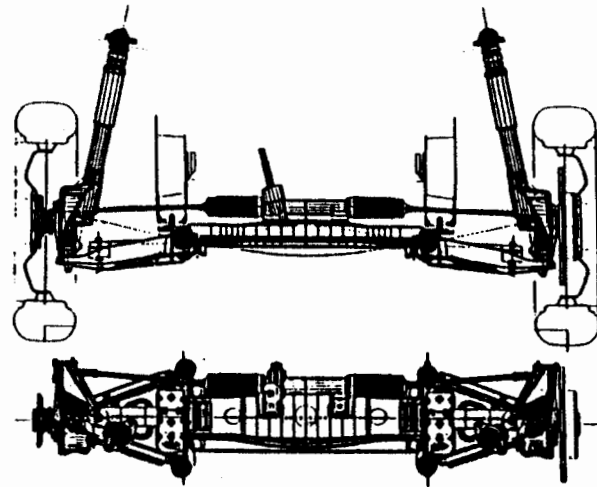
 **PHOENIX** —  **Freudenberg** —  **STANKIEWICZ** und Partner

Artikel S 26

PHOENIX Luftfedermodul



PHOENIX Gummilager



Bilstein Stoßdämpfermodul



BENTELER Hilfsrahmen

APQZ S 31

Preferred Partnership in the OEM

Grundregeln zur Preferred Partnership :

- Beide Parteien halten sich gegenseitig über die Marktentwicklung informiert und unterstützen sich gegenseitig.
- Die Angebote werden gemeinsam ausgearbeitet und vom Systemführer an den OEM herausgelegt. Ein Wechsel der Partner ist nur auf Wunsch des Kunden zulässig.
- Die Partner verpflichten sich zu einer Open Book Policy bezüglich Kosten, Qualität usw.
- Die Systemführerschaft wird je nach Projekt entsprechend der Partnerkompetenz bezüglich Know How, Lieferumfang, Kundenbeziehung usw. festgelegt.

APQZ S 33

Freudenberg	Antivibration - Systems
Stankiewicz	Vibra - Akustik
Universität	Akustik - Systementwicklung
BP - Chemicals	Einsparung Investitionen
Krupp Bilstein	Preferred partnership
Tokai - Rubber Japan	Liefervereinbarung für Toyota



Alle Formen von Kooperationen helfen
die Marktposition zu verbessern

Dipl.-Ing Michael Zeyen
Leiter Technische Fahrzeugsysteme TFS
Hella KG Hueck & Co.

Chancen in der vertikalen Zusammenarbeit – Die Zusammenarbeit zwischen Systemführern und Sublieferanten

Die wichtigste Botschaft im frei gehaltenen Vortrag von Herrn Zeyen, dessen hier vollzählig wiedergegebene Folien es ermöglichen, die Ausführungen nachzuvollziehen, lautete: Systemführerschaft ist im Rahmen einer Kooperation für den unternehmerischen Erfolg eines Zulieferers keineswegs unabdingbar. Es gibt auch andere, vertikale Strukturen, in denen hochspezialisierte Sublieferanten mit dem Systemführer zum beiderseitigen Nutzen profitabel zusammenarbeiten können.

Der Referent belegte diese Kernaussage am Beispiel einer Kooperation von HELLA mit verschiedenen Sublieferanten bei der Herstellung von Modulen für den Fahrzeugbau.



Chancen in der vertikalen Zusammenarbeit

**Die Zusammenarbeit
zwischen Systemführern
und Sublieferanten**

Dipl.-Ing. Michael Zeyen
Leiter Technische Fahrzeugsysteme TFS
Hella KG Hueck & Co.

Chancen in der vertikalen Zusammenarbeit Inhalt

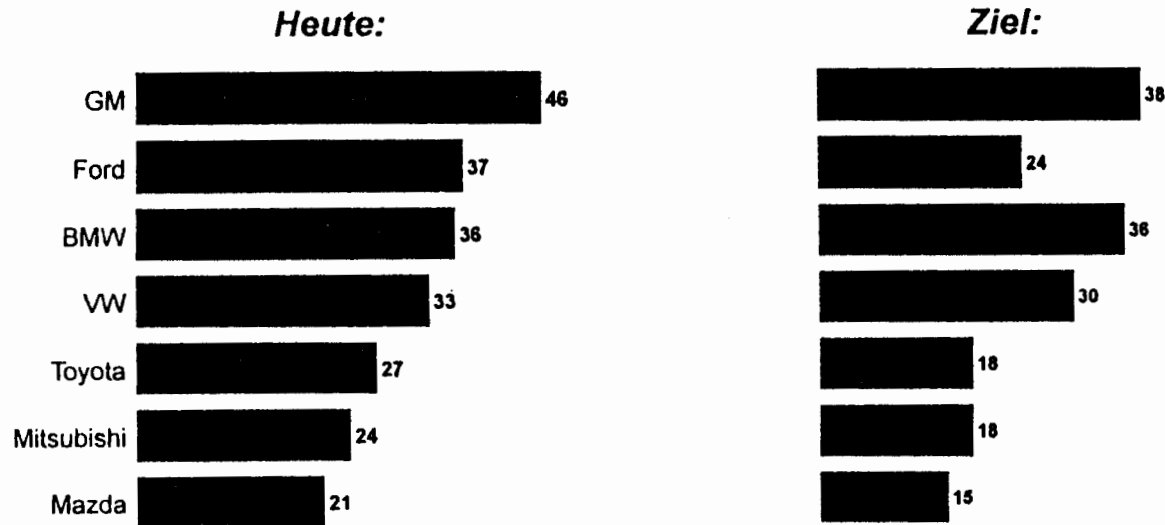


- **Veränderung der Randbedingungen**
- **Ableitung neuer Strategien**
- **Umsetzung neuer Strategien**
- **Kooperationsformen**
- **Anforderungen**
- **Vorteile vertikaler Strukturen**
- **Auswahlkriterien**
- **Handlungsempfehlungen**
- **Erfolgsfaktoren**



Vom Reißbrett auf die Straße in 15 Monaten !?

Dauer Fahrzeugentwicklung in Monaten:



Quelle: Angaben der Hersteller. (aus "CAPITAL 3/96")



Maßnahmen zur Realisierung der Ziele:

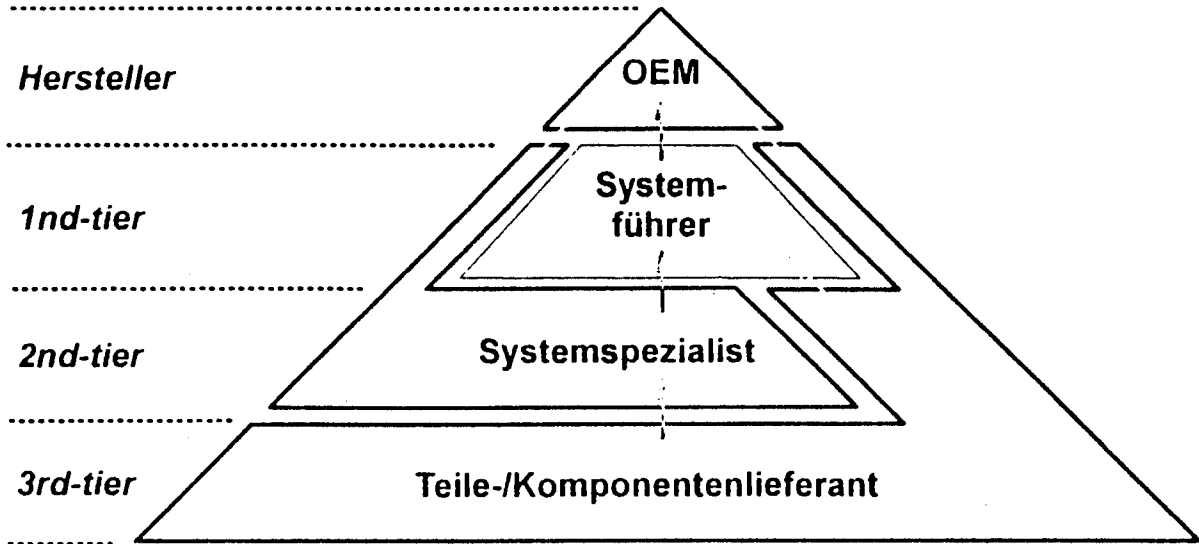
Abbau der Fertigungstiefe:

- ▶ Senkung der Montagezeiten
- ▶ Abbau der Fertigungskomplexität
- ▶ Nutzung von Kostenvorteilen durch Wettbewerb
- ▶ Verteilung des Marktrisikos
- ▶ Umgehung interner Tarifverträge

Abbau der Entwicklungstiefe:

- ▶ Verkürzung der Entwicklungszeit
- ▶ Konzentration auf Kernkompetenzen
- ▶ Reduzierung des Personalbestandes
- ▶ Nutzung von markenunabhängigem Know-How

Zukünftige Zulieferpyramide:



Quelle: aufbauend auf Untersuchung BOSSARD CONSULTANS VDA / Okt. '95

Chancen in der vertikalen Zusammenarbeit
Ableitung neuer Strategien

OEM

System

Technologische und funktionale
Zusammengehörigkeit

- Beispiele:
- Beleuchtungssystem
 - Klimasystem
 - Bremssystem

Modul

Einbauortsspezifische und
räumliche Zusammengehörigkeit

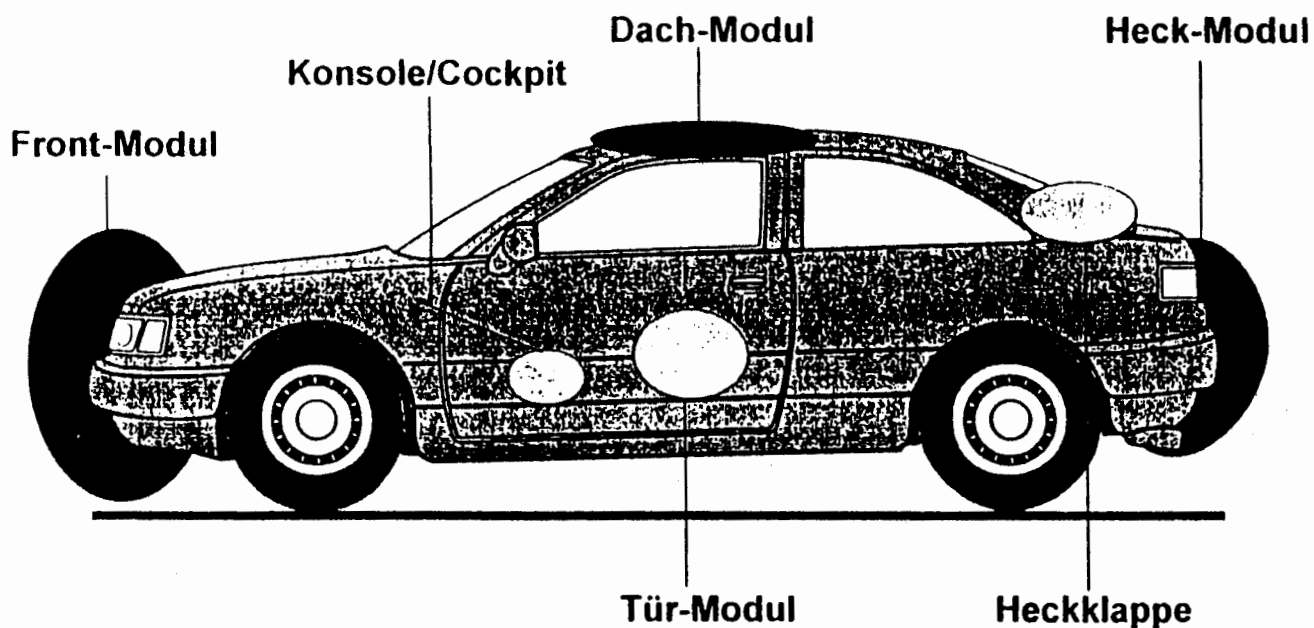
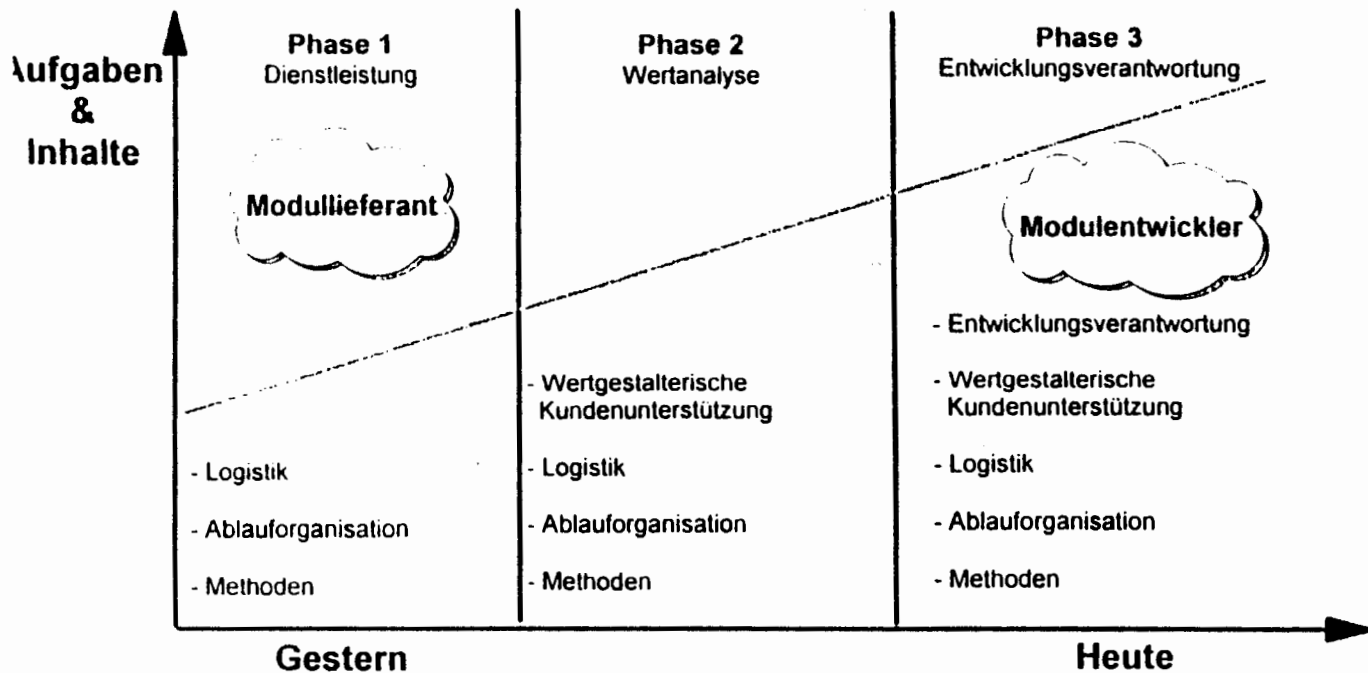
- Beispiele:
- Frontmodul
 - Heckmodul
 - Dachmodul

System-entwickler	- Entwicklung - Montage - Logistik
Systemlieferant	- Montage - Logistik

Modul-entwickler	- Entwicklung - Montage - Logistik
Modullieferant	- Montage - Logistik



Phasen der Transformation



● Modulentwickler / Systemintegrator

⊙ Hella kann erhebliche Wertschöpfungsanteile beisteuern



Erfahrungen als Modulanbieter

- ➔ Aufbau des Geschäftsbereiches "Hella Fahrzeugsysteme":
 - Entwicklung
 - Konzeptplanung (Montage, Logistik, ...)
 - Projekt-Koordination
 - Lieferantenmanagement

- ➔ In den vergangenen 5 Jahren hat Hella Meerane ca. 500.000 Front-Module geliefert:

Golf A3:	Sept. 1992 - Dez. 1996
Passat B5:	ab Okt. 1996
Golf A4:	ab Juli 1997

- ➔ Beginn der Front-Modul-Produktion Puebla (Mexico) in 1997:

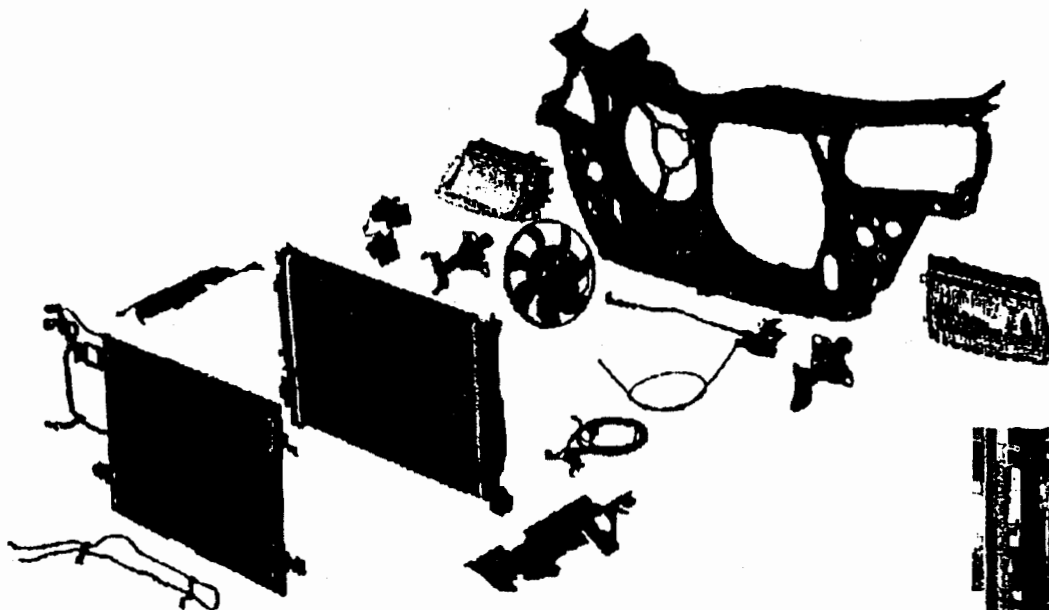
New Beetle:	110.000 p. a.
Vento:	220.000 p. a.

- ➔ Übernahme der kompletten Entwicklungsverantwortung bei neuen Projekten

- ➔ Ausweitung der Aktivitäten im Interieurbereich (-> Vorstellung Dachmodul IAA '97)

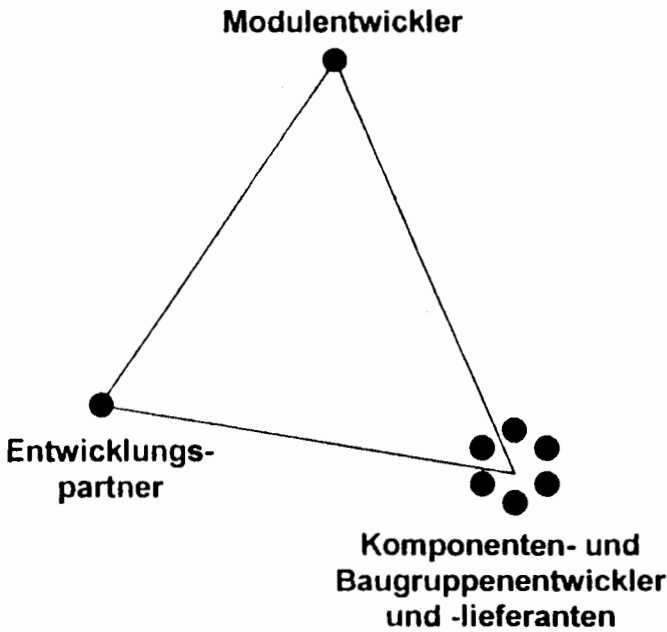


Front-Modul für VW Passat B5





Auswahl der geeigneten Kooperationsform



Situation

- Kernkompetenzen werden eingebracht
- Verringerung der Unabhängigkeit in wirtschaftlichen Teilbereichen
- Flexibilisierung und Ausweitung der Angebotspalette
- Bewertung eigener Stärken und Schwächen

Mögliche Kooperationsformen

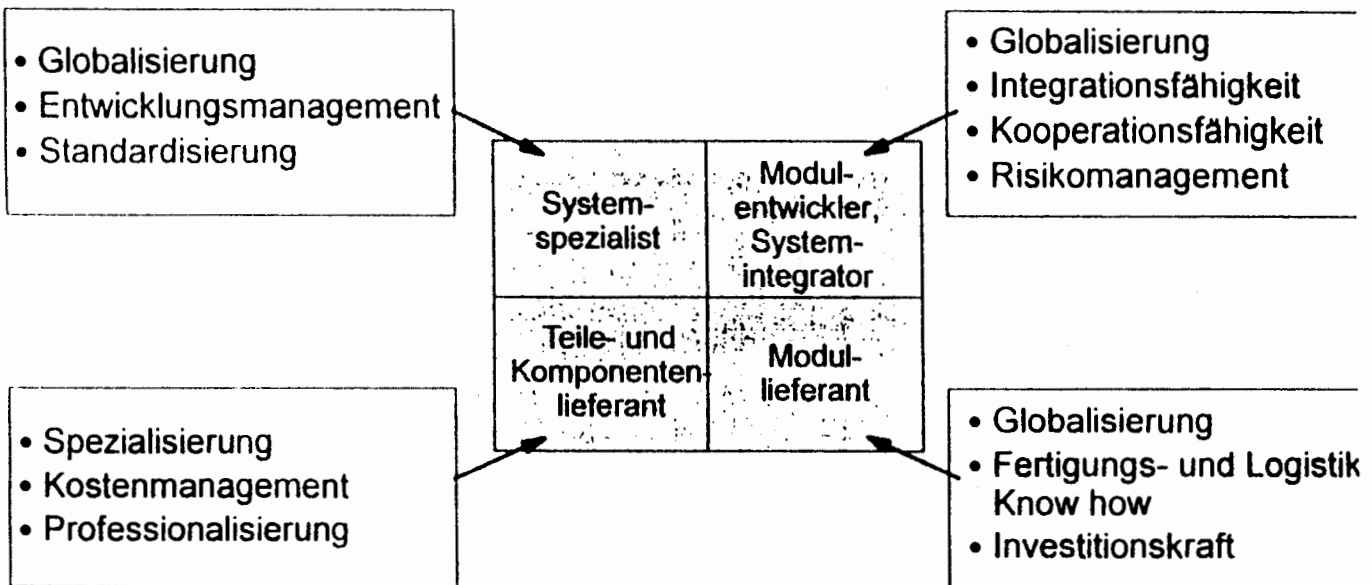
- Gemeinschaftsprojekt
- Arbeitsgemeinschaft (ARGE)
- Konsortium
- Fusion

Diese Kooperationsformen können temporär (projektbezogen) oder dauerhaft ausgeübt werden.

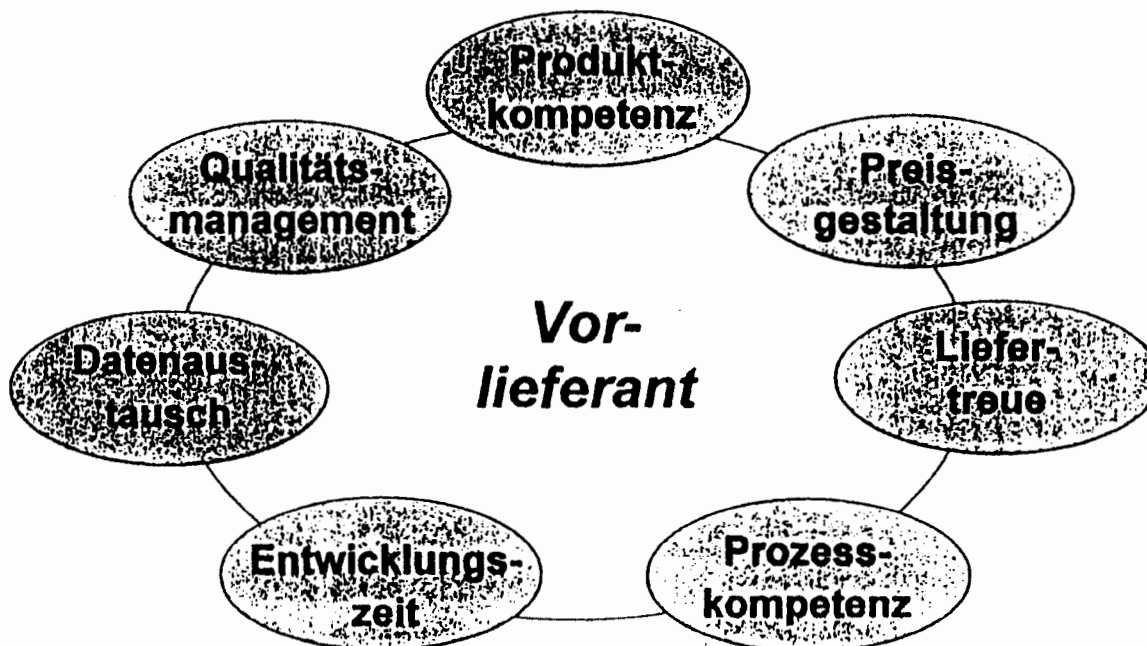
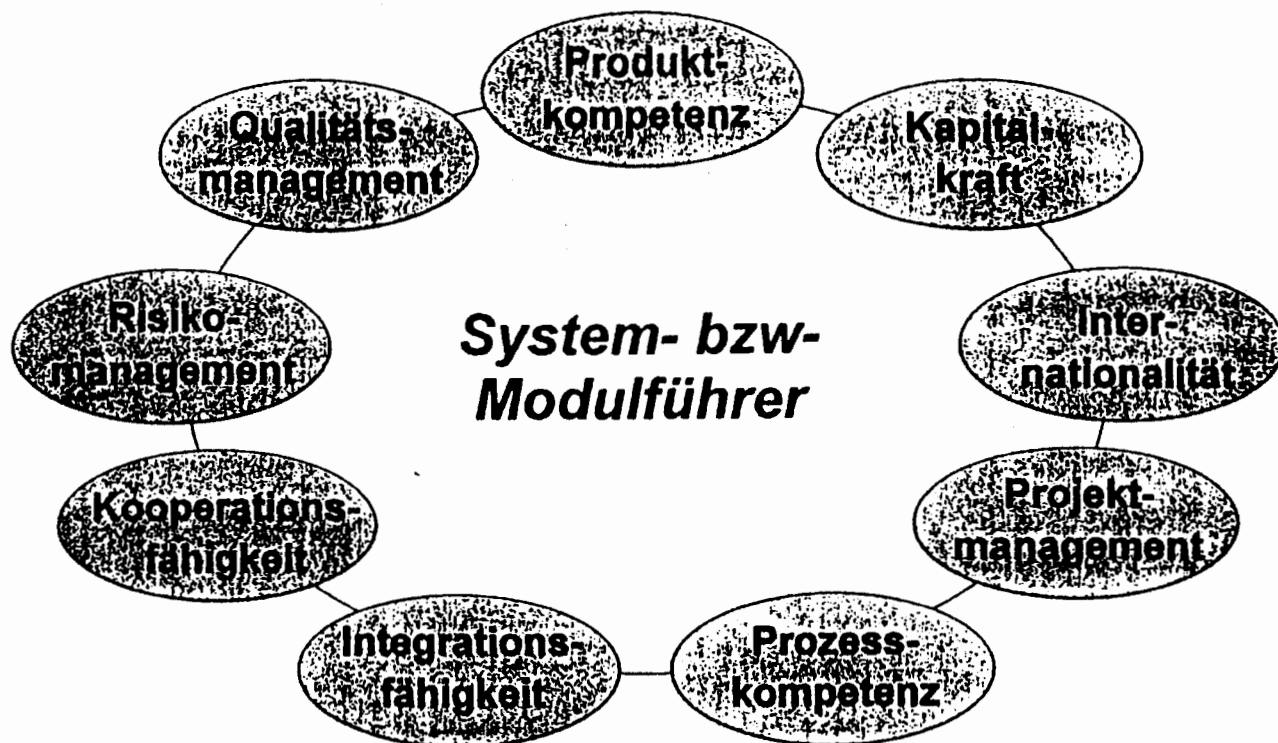
**Chancen in der vertikalen Zusammenarbeit
Anforderungsprofi!**



Je nach Positionierung ergeben sich unterschiedliche Herausforderungen für die Lieferanten



Quelle: aufbauend auf Untersuchung BOSSARD CONSULTANS, VDA / Okt '96



***Chancen in der vertikalen Zusammenarbeit
Anforderungen an die Vorlieferanten***



QS-Management:

- ▶ Zertifiziert nach ISO/QS 9000
- ▶ Anerkannter Lieferant beim OEM
- ▶ Auditierung und Freigabe durch den Systemführer

Preisgestaltung:

- ▶ Wettbewerbsfähigkeit
- ▶ Umlage der Sondereinzelkosten
- ▶ Akzeptanz von Laufzeitreduzierungen

Gewährleistung:

- ▶ Übernahme der OEM-Bedingungen

***Chancen in der vertikalen Zusammenarbeit
Anforderungen an die Vorlieferanten***



Kommunikationstechniken:

- ▶ Datenaustausch via ISDN (Odette)
- ▶ CAD-Schnittstellen gemäß Kundenforderung
- ▶ Internet bzw. eMail-Anschluß

Projektmanagement:

- ▶ Annerkennung des Modulführers als Generalunternehmer
- ▶ Terminplanung und laufendes Update
- ▶ Teamorientierte Personalstruktur

Chancen in der vertikalen Zusammenarbeit Vorteile vertikaler Beziehungen für Vorlieferanten



- ▶ **Reduzierung des eigenen Managementaufwandes**
- ▶ **Risikominimierung**
- ▶ **Begrenzter Investitionsaufwand**
- ▶ **Konzentration auf Kerntechnologie**
- ▶ **Schaffung neuer Märkte und Kundenkontakte**
- ▶ **Indirekte Globalisierung**
- ▶ **Know-How Transfer durch gemeinsame Projektarbeit**
- ▶ **Nutzung von Rabatten durch Pool-Versicherungen**

Chancen in der vertikalen Zusammenarbeit Handlungsempfehlungen



Eigene Standortbestimmung:

- ▶ **Realistische Abschätzung der Chancen und Risiken**
- ▶ **Mittelfristige Veränderung durch projektspezifische Positionierung**
- ▶ **Langfristige strategische Positionierung in der Zulieferpyramide entsprechend der Kernkompetenz**
- ▶ **Weitergehende Spezialisierung**
- ▶ **Suche von Kooperationsmöglichkeiten**
- ▶ **Planung des Finanzierungsaufwandes**

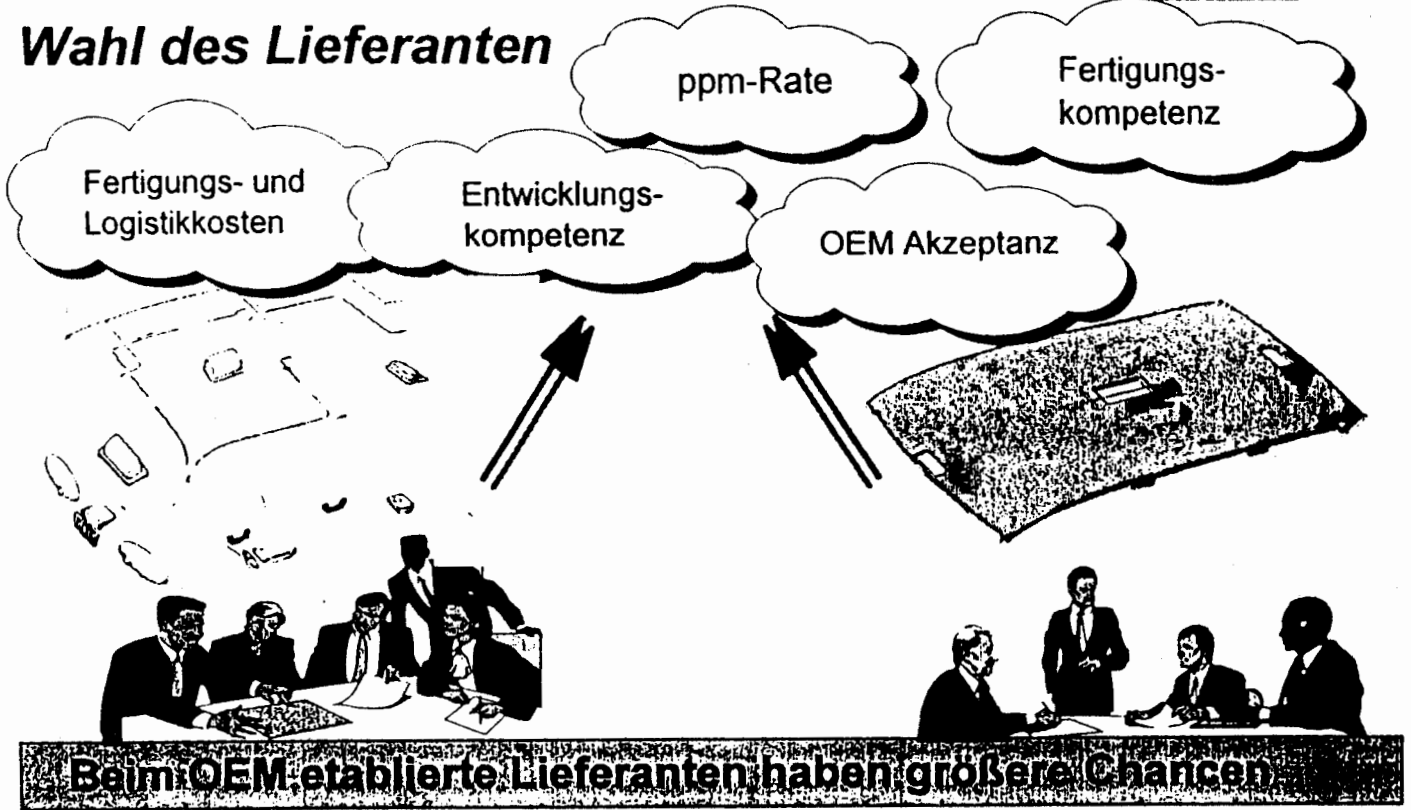
Aktives Werben des Neukunden 'Modul-/Systemführer'

- ▶ **Strategische Ausrichtung der Vertriebsaktivitäten**
- ▶ **Anpassung der Personalstruktur und Kompetenz**

Chancen in der vertikalen Zusammenarbeit Auswahlkriterien



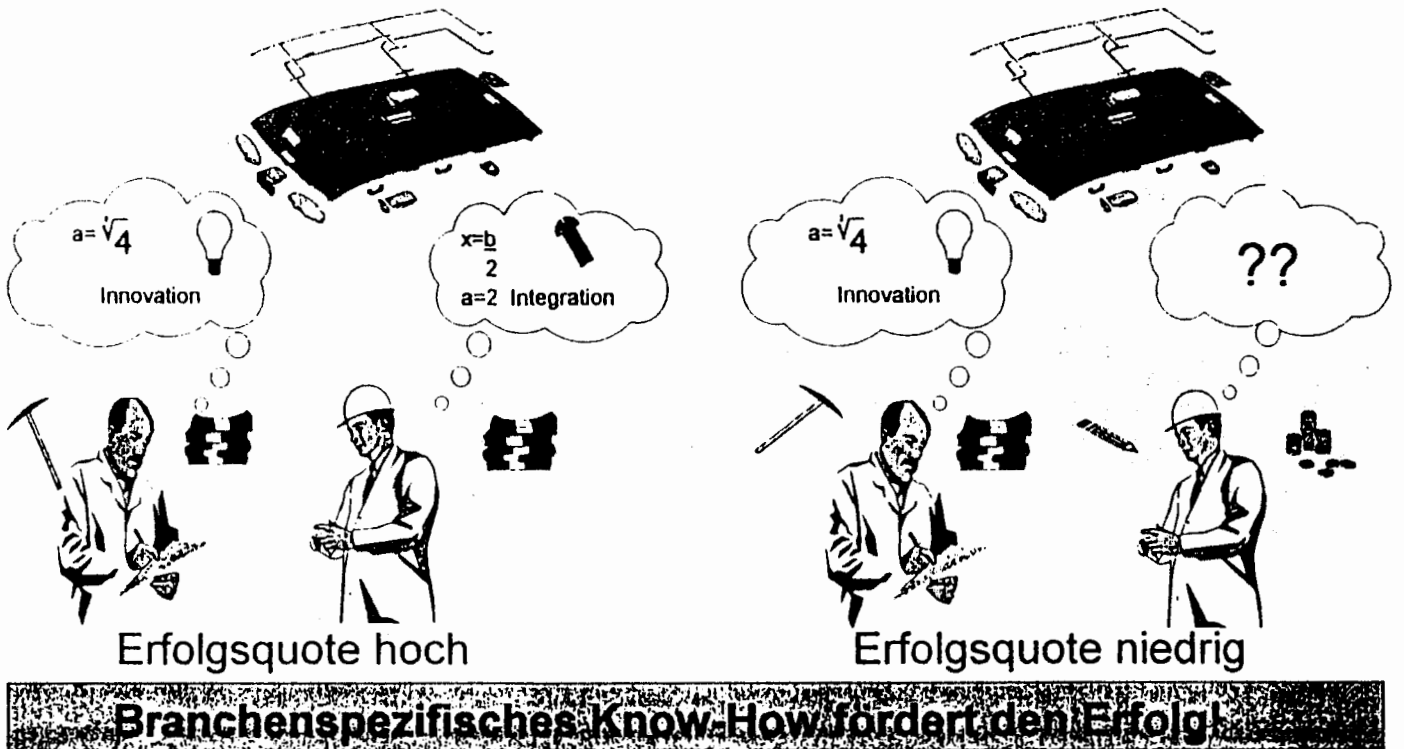
Wahl des Lieferanten



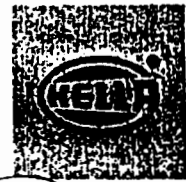
Chancen in der vertikalen Zusammenarbeit Bewertung der Erfolgsfaktoren



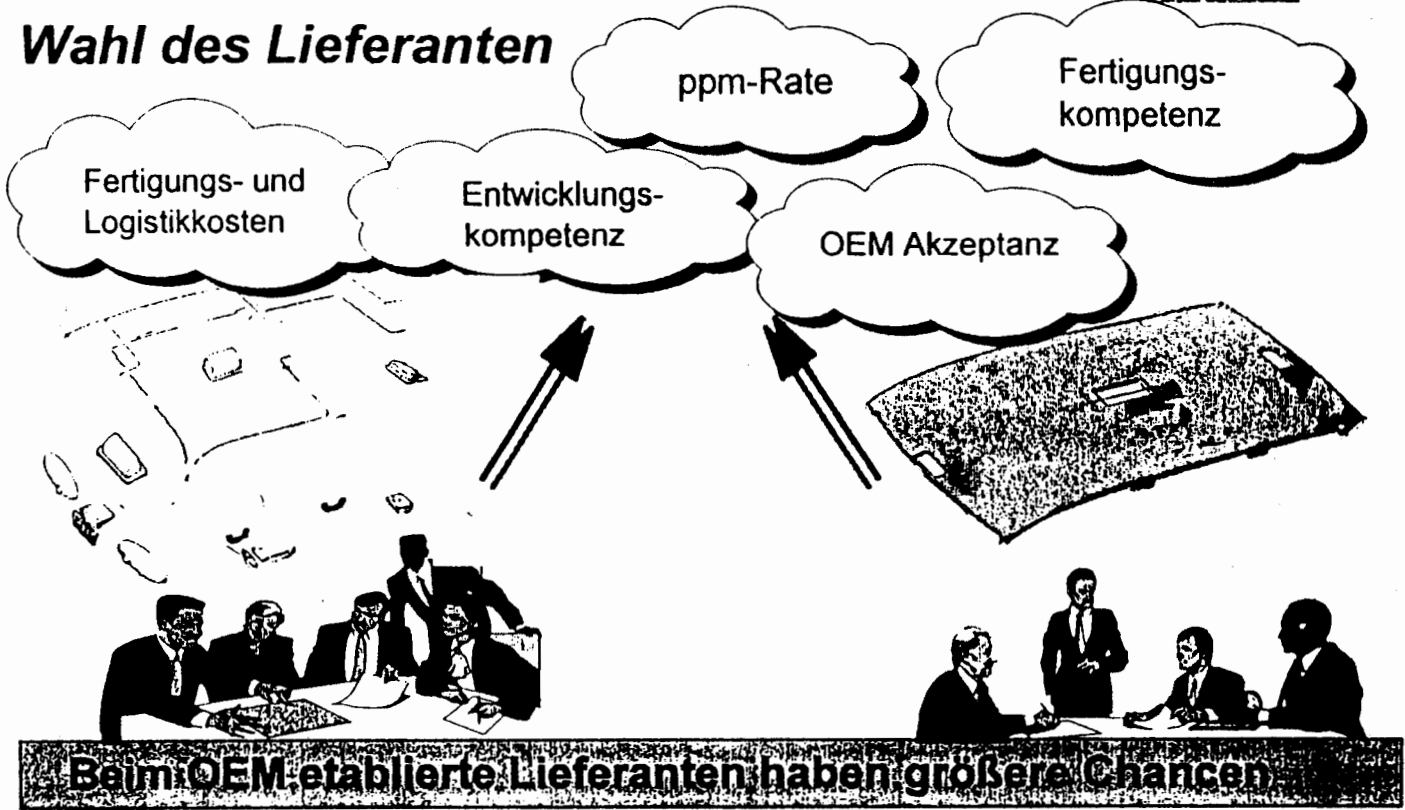
Zusammenarbeit im Projekt



**Chancen in der vertikalen Zusammenarbeit
Auswahlkriterien**



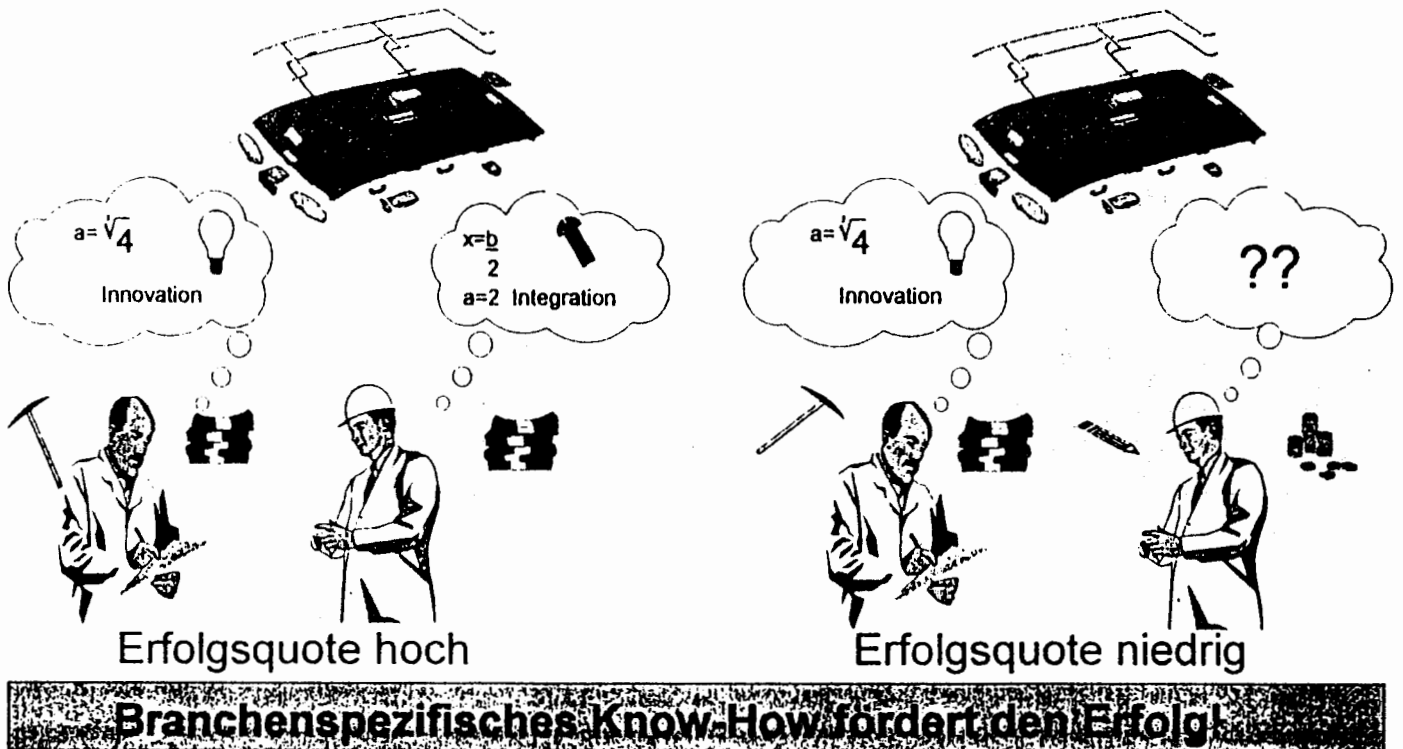
Wahl des Lieferanten



**Chancen in der vertikalen Zusammenarbeit
Bewertung der Erfolgsfaktoren**

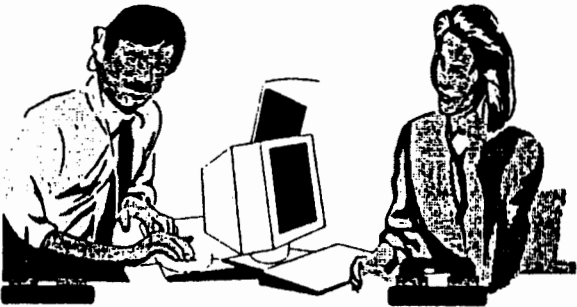
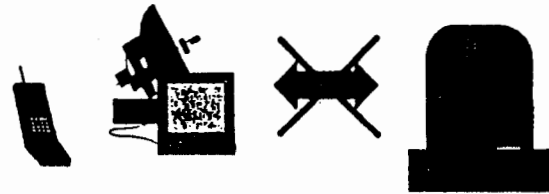
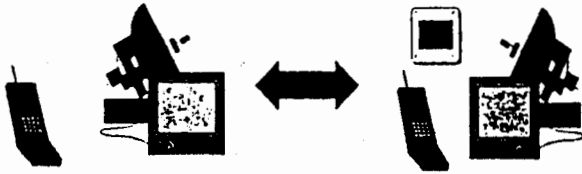


Zusammenarbeit im Projekt





Zusammenarbeit im Projekt



Erfolgsquote hoch



Erfolgsquote niedrig

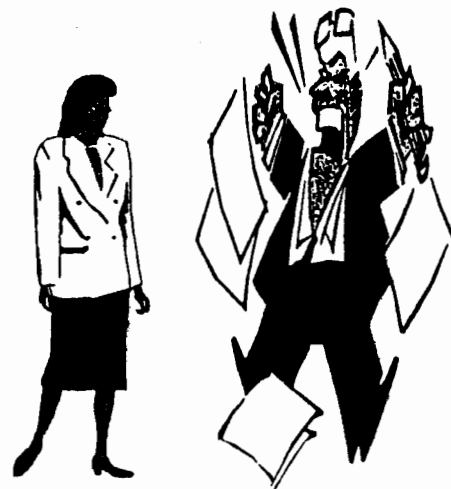
Übereinstimmung bei den Hard Facts fördert den Erfolg!



Zusammenarbeit im Projekt



Erfolgsquote hoch



Erfolgsquote niedrig

Übereinstimmung bei den Soft Facts fördert den Erfolg!

Herausgegeben von

Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie (ArGeZ)

Deutscher Gießereiverband e. V. (DGV), Düsseldorf

EBM Wirtschaftsverband, Düsseldorf

Gesamtverband kunststoffverarbeitende Industrie e. V. (GKV), Frankfurt am Main

Wirtschaftsverband der deutschen Kautschukindustrie e. V. (W.d.K.), Frankfurt am Main

Wirtschaftsverband Stahlverformung e. V. (SV), Hagen

Wirtschaftsvereinigung Metalle e. V., Düsseldorf

Wirtschaftsvereinigung Ziehereien und Kaltwalzwerke e. V., Düsseldorf

p. A. Wirtschaftsverband der deutschen Kautschukindustrie

Zeppelinallee 69 • 60487 Frankfurt am Main

Postfach 90 03 60 • 60443 Frankfurt am Main

Telefon: (069) 79 36 - 0

Telefax: (069) 79 36 - 150