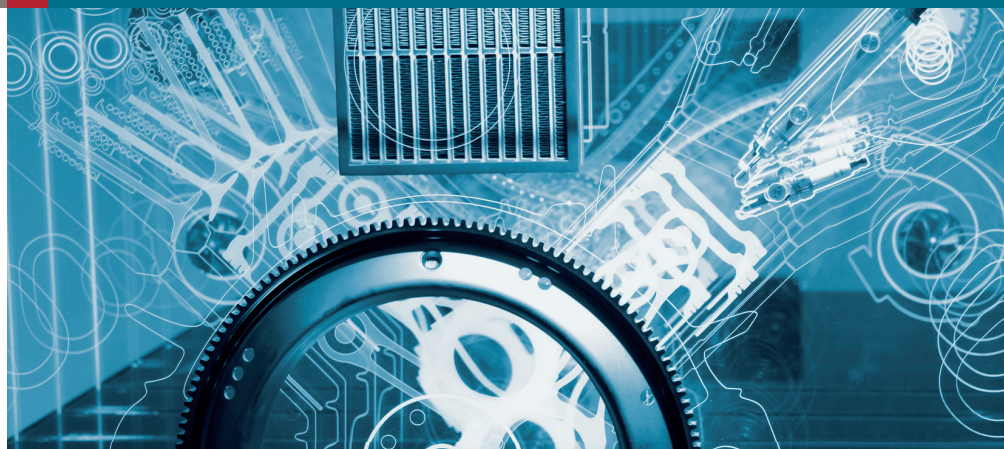


Stefan Bratzel | Gerd Retterath | Niels Hauke

# Automobilzulieferer in Bewegung



Strategische Herausforderungen für mittelständische Unternehmen  
in einem turbulenten Umfeld



**Nomos**

edition  
sigma



## Automobilzulieferer in Bewegung

Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung

**171**

Herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

Stefan Bratzel  
Gerd Retterath  
Niels Hauke

unter Mitarbeit von Ralf Teller mann, Patrick Bretz,  
Tobias Bauckloh und Stefan Graeser

# **Automobilzulieferer in Bewegung**

Strategische Herausforderungen  
für mittelständische Unternehmen  
in einem turbulenten Umfeld



**Nomos**



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

ISBN 978-3-8487-2117-7 (Print)

ISBN 978-3-8452-6219-2 (ePDF)

edition sigma in der Nomos Verlagsgesellschaft

1. Auflage 2015

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2015. Printed in Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Umschlaggestaltung: Gaby Sylvester, Düsseldorf – [www.sylvester-design.de](http://www.sylvester-design.de)

Umschlaggrafik: © SNEHIT – [Fotolia.com](http://Fotolia.com)

Druck: Rosch-Buch, Scheßlitz

# Inhalt

	Vorwort	9
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	11
1.1	Motivation und Zielsetzung	11
1.2	Methodik und Ablauf der Untersuchung	14
1.2.1	Überblick	14
1.2.2	Qualitative Untersuchung	15
1.2.3	Quantitative Erhebung	18
1.3	Theoretische und empirische Anknüpfungspunkte	21
<b>2</b>	<b>Bedeutung der mittelständischen Automobilzulieferindustrie in Deutschland</b>	27
2.1	Struktur mittelständischer Automobilzulieferunternehmen (KMU)	27
2.1.1	Begriffsbestimmung: Mittelständische Automobilzulieferunternehmen	27
2.1.2	Quantifizierung und Qualifizierung von mittelständischen Automotive-KMU	29
2.2	Mittelständische Automobilzulieferer im Performance-Vergleich	35
2.2.1	KMU-Performance-Datenbank	35
2.2.2	Performance-Trends der Automotive-KMU	39
2.2.3	Profitabilität und Personalintensität der Automotive-KMU	44
2.3	Zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse	49
<b>3</b>	<b>Die Automobilzulieferindustrie im Lichte dynamischer Umweltveränderungen</b>	51
3.1	Wandel der globalen Absatz- und Produktionsstrukturen in der Automobilindustrie	52
3.1.1	Automobilabsatz	52
3.1.2	Automobilproduktion	54
3.1.3	Build where you sell – Folgerungen für die Automobilzulieferindustrie	58

3.2	Wandel der Wertschöpfungsmuster	61
3.3	Produktderivatisierung sowie Plattform- und Baukastenstrategien	65
3.3.1	Modell- und Variantenvielfalt	65
3.3.2	Gleichteile-, Plattform- und Baukastenstrategien	67
3.4	Veränderung der Lieferantenbeziehungen und Einkaufsbedingungen	71
3.5	Technologieveränderungen	75
3.5.1	Innovationsfokus der OEM	75
3.5.2	Darstellung ausgewählter Technologietrends	79
3.5.2.1	Elektromobilität und Optimierung konventioneller Antriebe	79
3.5.2.2	Leichtbau	82
3.5.2.3	Zunahme von Sicherheits- und Connectivity-Systemen im Fahrzeug	83
<b>4</b>	<b>Transformationsanforderungen der mittelständischen Automobilzulieferindustrie in Deutschland</b>	<b>87</b>
4.1	Internationalisierungsdruck	88
4.1.1	Markt- und kundeninduzierter Internationalisierungsdruck	90
4.1.2	Kosteninduzierter Internationalisierungsdruck	91
4.1.2.1	Allgemeine Befunde	91
4.1.2.2	Industriestromkosten im internationalen Vergleich	92
4.1.2.3	Arbeitskosten im internationalen Vergleich	94
4.1.2.4	Quantität und Qualifikation der Belegschaften im Zuge demographischer Veränderungen	97
4.1.3	Allokation der Produktion von Zuliefer-KMU im In- und Ausland	99
4.1.4	Standortstrategien der Fallstudienunternehmen	103
4.1.4.1	Home-Based Player	104
4.1.4.2	Kostenorientierte Auslandsproduzenten	107
4.1.4.3	Markt- und kundenorientierte Auslandsproduzenten	109
4.1.4.4	Zwischenfazit	111
4.2	Volumendruck	112
4.2.1	Gleichteileprofiteure	112
4.2.2	Variantenprofiteure	113
4.2.3	Volumendruck: Einordnung der Fallstudienunternehmen	115
4.3	Preis- und Kostendruck	116
4.3.1	Allgemeine Befunde	116
4.3.2	Entwicklungskosten	118

<i>Inhalt</i>		7
4.3.3	Verlängerung der Zahlungsziele für Lieferungen und Werkzeuge	119
4.3.4	Veränderung des Einkaufsmanagements der Kunden	121
4.4	Innovationsdruck	127
4.4.1	Auswirkungen des technologischen Wandels und (umwelt-)politischer Vorgaben	127
4.4.2	Die Rolle der Zuliefer-KMU im Entwicklungsprozess der Tier-1 und OEM	129
4.5	Finanzierungsdruck	131
4.5.1	Die Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/09	131
4.5.2	Volatile Märkte: Wirtschafts- und Finanzkrise aus Sicht der Fallstudien-KMU	135
4.5.3	Herausforderung der Finanzierung für automobiler Zulieferunternehmen	138
4.5.3.1	Ursachen und Auswirkungen des Finanzierungsdrucks durch die Banken	138
4.5.3.2	Alternative Finanzierungsoptionen	141
4.6	Investitionsdruck	143
4.6.1	Investitionen in die Maschinen- und Anlagenausstattung	143
4.6.2	Investitionen in die Personalausstattung	145
4.7	Zwischenfazit: Transformationsanforderungen bei hoher Umweltdynamik	148
<b>5</b>	<b>Ressourcen und Strukturbedingungen mittelständischer Automobilzulieferunternehmen</b>	149
5.1	Führungs- und Eigentümerstruktur	149
5.2	Organisation und Hierarchie	152
5.3	Produktkompetenzen und -tiefe	153
5.4	Kundenbeziehungen und Führungsvorteile	155
5.5	Zwischenfazit	157
<b>6</b>	<b>Handlungstypen und Transformationsstrategien mittelständischer Automobilzulieferer</b>	159
6.1	Handlungstypen mittelständischer Automobilzulieferunternehmen	159
6.1.1	Produktionsspezialisten	161
6.1.2	Entwicklungsspezialisten	164



8		<i>Inhalt</i>
6.1.3	Technologiespezialisten	166
6.1.4	Zusammenfassung: Transformationsanforderungen der Zuliefer-KMU	169
6.2	Transformationsstrategien von mittelständischen Automobilzulieferunternehmen	171
6.2.1	„Status Quo“ – Szenario: Keine/geringe Strategieberücksichtigung	171
6.2.2	Strategieszenario „Internationalisierung“	173
6.2.3	Strategieszenario „Portfolio-/Wertschöpfungserweiterung“	175
6.2.4	Strategieszenario „Technologie/Innovation“	176
6.2.5	Strategieszenario „Branchendiversifikation“	177
<b>7</b>	<b>Zusammenfassende Thesen</b>	<b>179</b>
	Literatur	187
	Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	202
	Abkürzungsverzeichnis	206

# Vorwort

Dieses Buch beruht auf einem Forschungsprojekt zu den „Transformationsstrategien von mittelständischen Automobilzulieferunternehmen“, das wir von Juli 2012 bis Juni 2014 am Center of Automotive Management (CAM) durchgeführt haben. Die Darstellung in den folgenden Abschnitten beruht neben Literatur-, Dokumenten- und Datenanalysen vor allem auf einer Vielzahl von Gesprächen mit Geschäftsführern, Führungskräften und Betriebsräten von Unternehmen sowie mit Experten von Verbänden und wissenschaftlichen Instituten. Wir möchten uns an dieser Stelle bei allen herzlich bedanken, die uns durch ihr Fach- und Praxiswissen sowie auch mittels organisatorischer Hilfestellungen maßgeblich unterstützt haben. Wir waren nach den Gesprächen nicht selten beeindruckt vom langjährigen Erfahrungswissen und Engagement von Eigentümern und Mitarbeitern der mittelständischen Unternehmen, die teils zu Recht als „Hidden Champions“ firmieren.

Besonderen Dank gebührt der Hans-Böckler-Stiftung, ohne deren finanzielle Förderung dieses Projekt nicht möglich gewesen wäre. Für die professionelle Projektbegleitung und -unterstützung danken wir insbesondere dem wissenschaftlichen Beirat sowie stellvertretend *Marc Schietinger* für die Stiftung und *Astrid Ziegler* vom IG Metall-Vorstand.

Unser Dank gilt auch *Rainer Bohn* und dem Team von edition sigma, die uns viele sachdienliche Hinweise gegeben und den Text lektoriert haben.

Bergisch Gladbach, im November 2014

*Stefan Bratzel*  
*Gerd Retterath*  
*Niels Hauke*

*„Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.“*

Charles Darwin (1809–1882),  
britischer Naturforscher

# 1 Einleitung

## 1.1 Motivation und Zielsetzung

Die Automobilindustrie im Allgemeinen und die Zulieferindustrie im Besonderen sind in einem turbulenten Umfeld „in Bewegung“. In atemberaubender Geschwindigkeit veränderten sich in den letzten Jahren die globalen Automobilmärkte, die Wertschöpfungs- und Produktionsstrukturen, die Fahrzeugtechnologien sowie die Kunden- und Nachfragemuster. Der Anteil der traditionellen Automobilmärkte USA, Westeuropa und Japan am weltweiten Absatz lag etwa noch im Jahr 2000 bei fast 80 Prozent und ist seitdem zugunsten neuer Wachstumsregionen auf deutlich weniger als 50 Prozent gesunken. Mit dem rasanten Aufstieg von Automobilmärkten wie China begannen sich gleichsam nicht nur die über Jahrzehnte bestehenden globalen Produktionsschwerpunkte nachhaltig zu verschieben. Hinzu kam in den letzten Jahren auch noch eine nie dagewesene Innovationsdynamik, die zu einem weitreichenden Wandel des technischen Artefakts Automobil (z.B. Antrieb, Fahrerassistenzsysteme, Connectivity) sowie der Wertschöpfungsmuster und Fertigungstechnologien führt. Mit diesen Trends gehen weitreichende Veränderungen der bis dato gültigen „Spielregeln“ oder „Erfolgsfaktoren“ der Automobilbranche einher. Sie verlangen von Automobilherstellern und Zulieferunternehmen eine grundsätzliche Überprüfung und Neuausrichtung ihrer Strategien. Die Akteure müssen sich also vor dem Hintergrund der Umweltdynamik „bewegen“, aber unklar ist wohin und wie?

Die Fragen der unternehmerischen Navigationsrichtung und des strategischen Umbaus stellen sich zunächst für die globalen Automobilhersteller und die international tätigen großen Zulieferunternehmen. Sie befinden sich bereits mitten in einem turbulenten Veränderungs- oder Transformationsprozess. Als zentrale Branchenakteure können sie an der Neudefinition der Spielregeln zumindest teilweise mitwirken. Noch drastischer dürfte sich die Umweltdynamik jedoch für die große Zahl von kleinen und mittelständischen Automobilzulieferern in Deutschland auswirken, die in der Lieferantenhierarchie unter ihren Kunden, den Herstellern und großen Modul- und Systemlieferanten, stehen. Welche Auswirkungen haben etwa der globale Wettbewerbs- und Kostendruck, die zunehmenden Internationalisierungsanforderungen und der Technologiewandel für die kleineren, ressourcenschwächeren Automobilunternehmen, die zwar eine sehr hohe beschäftigungswirksame Verankerung in Deutschland, aber einen relativ kleinen „Global Footprint“ aufweisen?

In den folgenden Abschnitten des Buches sollen die Veränderungsdynamiken und Handlungsstrategien der globalen Automobilindustrie vorwiegend aus dem

Blickwinkel dieser kleinen und mittelständischen Automobilzulieferunternehmen in Deutschland diskutiert werden. Für die bislang wenig im öffentlichen und akademischen Blickpunkt stehenden Automotive-KMU haben die paradigmatischen Branchenveränderungen weitreichende Folgen auf ihre Unternehmensstrategien. Diese betreffen grundsätzliche strategische Entscheidungen zu den nunmehr relevanten Märkten, der Verlagerung der Produktionsstandorte, der Neuausrichtung der Produkt- und Technologieportfolios sowie zu den Geschäftsmodellen.

Für kleine und mittelständische Automobilunternehmen stellt sich (auch) die Frage, ob inkrementelle Anpassungsmuster für den zukünftigen Erfolg bzw. das Überleben ausreichen werden, oder ob die neuen Anforderungskulissen eher radikalere Strategien der „Transformation“ und des Umbaus erfordern. Diese „Transformationsstrategien“ sollen verstanden werden als weitreichende Neuausrichtungen von Unternehmens- und Wettbewerbsstrategien, die etwa die Standorte (Internationalisierung der Produktionsaufstellung), das Produktportfolio und die Geschäfts- bzw. Kooperationsmodelle betreffen können. Die damit angesprochenen Herausforderungen und diffizilen Transformationsprozesse der mittelständischen Zulieferer in Deutschland stehen im Mittelpunkt des Textes.

Im ersten Schritt soll zunächst die Ausgangsthese der dynamischen Umweltveränderungen der Automobilindustrie diskutiert und empirisch belegt werden. Vor allem die Markt- und Produktionsstrukturen, die Produkttrends und Wertschöpfungsmuster sowie die Innovations- bzw. Technologiedynamik werden im Zeitverlauf analysiert. Dabei wird insbesondere nach Spurenelementen von neuen Erfolgsfaktoren und veränderten „Spielregeln“ gefahndet, die durch die relevanten Trends in der Automobilbranche ausgelöst werden.

Im zweiten Schritt wird untersucht, wie sich die Trendveränderungen und neuen „Spielregeln“ auf die unternehmerischen Anforderungen der mittelständischen Automobilzulieferer konkret auswirken. Dabei wird davon ausgegangen, dass sich die Anforderungskulissen der Zulieferer wesentlich aus zwei Quellen der direkten Umwelt ableiten lassen: Zum einen aus den Anforderungen und Wünschen ihrer Kunden, d.h. vor allem der Automobilhersteller und der Modul- bzw. Systemlieferanten; zum anderen aus der Qualität und Anzahl der relevanten Wettbewerber in den jeweiligen Branchenzweigen.

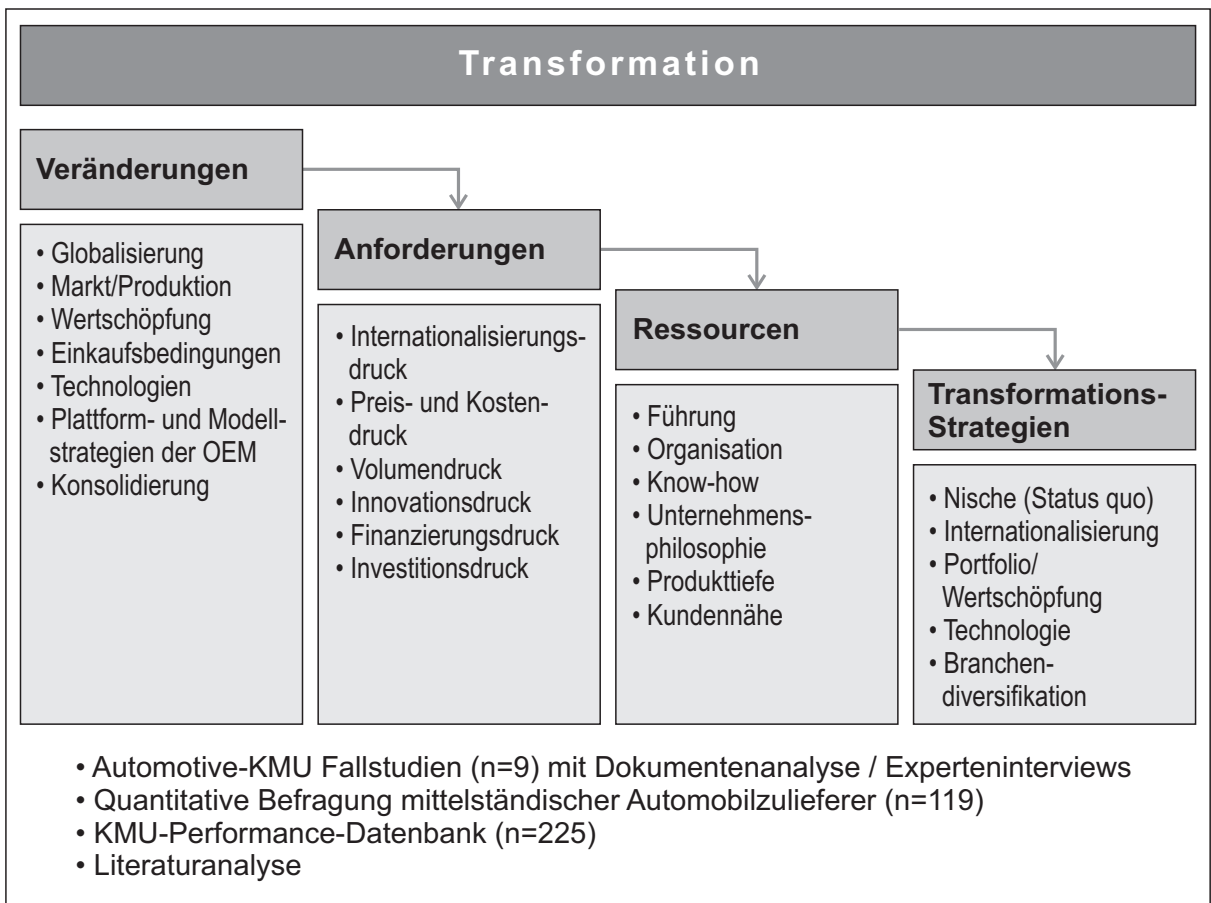
Veränderte Anforderungsmuster für die Automotive-KMU ergeben sich dabei auf verschiedenen Ebenen: Vor allem die Markt- und Produktionsverschiebungen der globalisierten Automobilindustrie lösen einen erheblich gestiegenen „Internationalisierungsdruck“ auf die Automobilzulieferer aus. Gleichzeitig steigt aufgrund der zunehmenden Plattform- und Baukastenstrategien und der Veränderungen im Einkauf der OEM vielerorts der „Volumen- bzw. Kostendruck“. Der technologische Wandel und die Wertschöpfungsverschiebungen bewirken wiederum für die Zulieferer einen nicht unerheblichen „Innovationsdruck“. Um den neuen Anforderungen, wie Internationalisierung und Innovation/Produktwandel,

gerecht zu werden, sind gleichzeitig enorme Ausgaben und Investitionen zu stemmen. Für mittelständische Automobilzulieferer erhöht sich infolgedessen der „Finanzierungs- und Investitionsdruck“.

Mittels Fallstudien wird dabei skizziert, wie diese Anforderungscluster von mittelständischen Zulieferern in Deutschland bewältigt werden. Erkennbar werden dadurch spezifische Chancen, aber auch Risiken. An manchen Stellen stoßen die Unternehmen an Handlungs- bzw. Kapazitätsgrenzen, d.h. die Transformationsanforderungen werden zu Überforderungen der Akteure und können mittel- und langfristig wichtige Branchenbranche in Deutschland schwächen.

Im dritten Schritt werden die gemeinsamen Ressourcen und Strukturbedingungen identifiziert, die zur Formulierung und Umsetzung von Transformations- bzw. Umbaustrategien zur Verfügung stehen. Ungeachtet vieler Unterschiede können mittels der untersuchten Fallbeispiele etwa auf der Ebene von Führungs- und Eigentümerstrukturen, den Organisationsmustern sowie der Art der Kundenbeziehungen viele Ähnlichkeiten gefunden werden, die für die jeweiligen Strategien und Handlungskorridore der Automotive-KMU eine wichtige Rolle spielen.

Abb. 1: Schematischer Aufbau der Projektfragen und der Methoden



(Eigene Darstellung)

Trotz vieler Gemeinsamkeiten wirken sich die neuen Umweltaforderungen teilweise höchst unterschiedlich auf die betrachteten Zulieferbetriebe aus, wie der vierte Schritt zeigen soll. Die mittelständischen Automobilzulieferer werden dabei in drei generische Handlungstypen unterteilt: „Produktionsspezialisten“, „Entwicklungsspezialisten“ und „Technologiespezialisten“. Auf Basis dieser Typen ergeben sich im Hinblick auf die veränderten Umweltaforderungen zwar spezifische Stärken und Schwächen der Unternehmen. Allerdings müssen zur Sicherung der mittel- und langfristigen Überlebensfähigkeit Unternehmen aller Handlungstypen ihre Strategien überprüfen und anpassen.

Ausgehend von einem negativen „Status quo“-Szenario werden exemplarische Strategieoptionen für mittelständische Zulieferunternehmen im Zeitkorridor bis 2025 skizziert, die sowohl einzeln als auch in Kombination verfolgt werden können. Vor dem Hintergrund neuer Spielregeln und Erfolgsfaktoren der Branche lassen sich vier komplementäre Strategiefelder unterscheiden, die zu einer Verbreiterung des Handlungskorridors und damit des „strategischen Spielfeldes“ von Automotive-KMU führen können: „Internationalisierung“, „Produktportfolio-/Wertschöpfungserweiterung“ sowie „Technologie“ und „Branchendiversifizierung“. Diese Strategien sind für Automotive KMU jedoch ebenso alternativlos wie voraussetzungsvoll und risikoreich.

## **1.2 Methodik und Ablauf der Untersuchung**

### *1.2.1 Überblick*

Der vorliegende Text ist als eine explorative, Hypothesen-generierende Untersuchung angelegt. Zur Beantwortung der Fragestellung bedient es sich in der Zusammensicht der Analyseschritte eines Methodenmixes. Im Einzelnen kommen offene bzw. teilstandardisierte Experteninterviews bzw. Gruppendiskussionen mit Unternehmens- sowie Mitarbeitervertretern, eine quantitative Erhebung sowie eine umfassende Literatur- und Dokumentenanalyse zum Einsatz.

Zur Einschätzung der derzeitigen Situation und Bedeutung der mittelständischen Automobilzulieferindustrie in Deutschland wurde zum einen eine Auswertung statistischer Daten sowie unterschiedlicher Literaturquellen vorgenommen. Zum anderen wurde eine Zulieferer-Performance-Datenbank aufgebaut, um weitere valide Informationen und Trends zur finanziellen Performance von mittelständischen Automobilzulieferunternehmen zu erheben. In *Kapitel 2* können auf Basis dieser Daten vergleichbare Informationen zu den bislang in der Literatur unterrepräsentierten Unternehmen unterschiedlicher Branchensegmente mit einer Größe zwischen 50 und 500 Mitarbeitern und einem Umsatz von bis zu 199 Mio. € dargestellt werden. Die Auswertung der Daten ermöglicht auch Rück-

schlüsse darüber, wie die Zuliefer-KMU hinsichtlich wichtiger ökonomischer Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPI), wie z.B. Eigenkapitalquote, Umsätze, Gewinnmargen und Personalintensität, die Wirtschaftskrise der Jahre 2008/2009 bewältigt haben und wie sich die wirtschaftliche Situation aktuell darstellt.

Die Analyse der relevanten Trends und Veränderungen der Unternehmensumwelt erfolgt in *Kapitel 3*. Die daraus abgeleiteten zentralen Transformationsbedingungen der deutschen Zuliefer-KMU werden in *Kapitel 4* näher analysiert. Vor allem auf Basis von neun Fallstudien mittelständischer Automobilzulieferer und der quantitativen Befragung werden dabei die aktuellen Herausforderungen von mittelständischen Automobilzulieferunternehmen untersucht. In *Kapitel 5* werden die unternehmensinternen Ressourcen und Kapazitäten der Zuliefer-KMU betrachtet. In *Kapitel 6* werden drei generische KMU-Handlungstypen skizziert, die sich mit teils deutlich unterschiedlichen Voraussetzungen, Kompetenzen und Ressourcen den verändernden Umwelanforderungen stellen. Hierauf folgt eine Darstellung strategischer Handlungsoptionen für die deutschen Zuliefer-KMU, mit deren Hilfe die Unternehmen auch in Zukunft ihren Handlungsspielraum erweitern und so ihre Überlebensfähigkeit trotz zahlreicher neuer Herausforderungen sicherstellen können. Am Ende werden die Ergebnisse des Buches in *Kapitel 7* in Thesenform zusammengefasst.

### 1.2.2 Qualitative Untersuchung

Kernstück dieser Studie ist eine fallvergleichende qualitative Analyse der Herausforderungen und Umbauprozesse von neun mittelständischen Automobilzulieferunternehmen in Deutschland. Durch die Auswahl der Fallstudienunternehmen soll ein Einblick in die aktuellen Problem- und Handlungsfelder verschiedener Automobilzuliefer-Typen wichtiger Branchenzweige ermöglicht werden. Entsprechend sollten die ausgewählten Beispielunternehmen folgende Kriterien erfüllen:<sup>1</sup>

---

1 Im Rahmen des Projektes werden Zulieferunternehmen unterschiedlicher (vorwiegend mittelständischer) Größe, Segmente und hierarchischer Einbindung in die Wertschöpfungskette (Tier-1/Tier-2) betrachtet. Um die Bandbreite automobilbezogener Segmente abzubilden, wurden bei der Auswahl für die Fallstudien Unternehmen unterschiedlicher (automobilbezogener) Branchenzweige integriert. Dabei wurden sowohl Unternehmen aus dem klassischen Bereichen der Metallverarbeitung, aber auch aus den Bereichen Maschinenbau, Elektronik, Gummi-/Kunststoffverarbeitung, Kraftwagenteile, Chemie und Ingenieursdienstleistungen betrachtet. Die Einteilung der KMU in Segmente erfolgt mit Blick auf die Fachliteratur und die vom Statistischen Bundesamt geführten Wirtschaftszweige (Legler et al. 2009: 50ff., Kinkel/Zanker 2007: 9ff., Destatis 2008). Vgl. hierzu auch Kap. 2.1.



- Größe der Unternehmen: 10 bis 499 Beschäftigte und Umsatz zwischen 10 und 199 Mio.;
- Automotive als Kerngeschäft: Indikator: Automotive-Umsatzanteil > 50%;
- wirtschaftliche Autonomie: keine Mehrheitsbeteiligung durch Konzern/Eigentümer-geführt;
- Abdeckung verschiedener Branchensegmente: Gummi/Kunststoff; Elektronik; Metallverarbeitung, Gießerei/Metallherstellung und Maschinenbau.

Zur Realisierung von Feldzugängen wurden im ersten Halbjahr 2012 mögliche Fallstudien-Zuliefererunternehmen kontaktiert. Dabei wurde folgendermaßen vorgegangen: Auf Basis von Adressdatenbanken der Zulieferindustrie (vor allem: CAM-Zulieferadressdatenbank,  $n = 1.500$ ; Adressdatenbank der Zeitschrift „Automobilproduktion“) wurden nach dem Zufallsprinzip rund 250 Unternehmen vorselektiert. Dabei mussten die notwendigen Kriterien wie Größe, Automotive-Anteil, Branche etc. meist manuell durch Internetrecherche (vor allem: Webseite, Bundesanzeiger) nacherhoben werden. Des Weiteren wurde im Rahmen der Vorauswahl durch telefonische Befragung sowie Internetrecherche sichergestellt, dass sowohl auslandsaktive als auch Deutschland-fokussierte Unternehmen zu etwa gleichen Teilen berücksichtigt werden und auch Unternehmen mit Betriebsräten befragt werden konnten. Letzteres stellte sich als anspruchsvolle Hürde dar, da bei Unternehmen zwischen 20 und 499 Mitarbeitern nach einer Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) weniger als 30 Prozent dieser Betriebe über einen Betriebsrat verfügen (vgl. Schlömer et al. 2007). Letztendlich konnten jedoch vier Unternehmen mit Betriebsrat für die Teilnahme an der Untersuchung gewonnen werden. Ebenso konnten fünf Unternehmen gewonnen werden, die bereits im Ausland produzieren, während vier weitere Unternehmen vorzugsweise oder ausschließlich ihre Produktion in Deutschland haben.

Die als mittelständische Zulieferer qualifizierten Unternehmen wurden danach in verschiedenen Wellen telefonisch sowie schriftlich bzw. per E-Mail kontaktiert und zur Teilnahme als Fallbeispielunternehmen aufgefordert. Zur Teilnahme konnten schließlich neun Unternehmen der Branchensegmente Elektronik (1), Kunststoff- und Gummiverarbeitung (3), Metallverarbeitung (3), Gießerei/Metallherstellung (1) und Maschinenbau (1) gewonnen werden. Die Unternehmen haben viele auch sensible Informationen bereitgestellt und in Gesprächen mit großer Offenheit ihre Einschätzungen und Herausforderungen benannt. Aus Vertraulichkeits- und Wettbewerbsgründen werden im Text die Angaben zu den Unternehmen und Personen daher anonymisiert bzw. leicht verfremdet dargestellt. Die wesentlichen Eckdaten der Fallstudienunternehmen sind Tabelle 1 zu entnehmen. Eine detaillierte Vorstellung der Fallstudienunternehmen erfolgt in den Abschnitten 4 und 5.

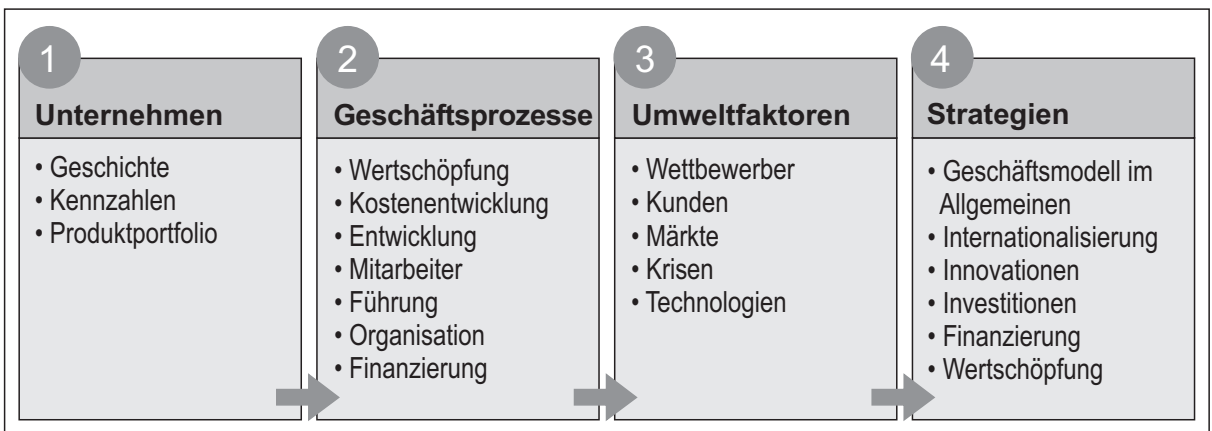
Tab. 1: Übersicht über die Fallstudienunternehmen<sup>a</sup>

	GK1	GK2	GK3	MV1	MV2	MV3	GI	EL	MAB
Hauptprodukte	Hartholzplatten und Spritzgusstteile	Spritzguss- und Schaumstoffteile	Spritzgussteile	Pumpen, Entregelungssysteme	Schmiedeteile	Metallformteile	Rohre, Bleche	Elektronische Baugruppen	Stanzmaschinen
Gründungsjahr	1945	1890	1935	1960	1930	1910	1915	1975	1970
Rechtsform	GmbH	GmbH	AG	GmbH	GmbH	GmbH	AG	GmbH	GmbH
Branche	Gummi/Kunststoff	Gummi/Kunststoff	Gummi/Kunststoff	Metallverarbeitung	Metallverarbeitung	Metallverarbeitung	Gießerei	Elektro	MaschBau
Umsatz (in Mio. €)	10	20	5	85	110	50	80	50	35
EK-Quote	50%	5%	40%	30%	15%	30%	50%	30%	50%
Mitarbeiter gesamt	125	250	50	500	550	400	125	250	250
Inhabergeführt	ja (2. Gen.)	ja (5. Gen.)	ja (3. Gen.)	ja (2. Gen.)	ja (3. Gen.)	ja (3. Gen.)	nein (seit 2014)	ja (2. Gen.)	ja (2. Gen.)
Anteil Automotive am Gesamtumsatz	100%	90%	85%	85%	50%	95%	30%	100%	60%

a – Gründungsjahr ebenso wie Umsätze, EK-Quote und Mitarbeiterzahlen aus Anonymisierungsgründen gerundet (Eigene Darstellung)

Eine erste Befragungsrunde fand zwischen dem 30.10.2012 und dem 01.10.2013 statt und wurde vor Ort in den Betrieben durchgeführt. Gesprächspartner waren in sieben Fällen die Geschäftsführer, in zwei Fällen die Betriebsratsvorsitzenden. Eine zweite Befragungsrunde mit sechs der neun Unternehmen fand zwischen dem 01.11.2013 und 22.12.2013 statt, um weitere bzw. vertiefende Fragen zu klären. Hierbei wurden die Ansprechpartner telefonisch kontaktiert, wobei zwei Unternehmen die gestellten Fragen per E-Mail beantworteten. Die Gesprächsdauer pro Interview lag im Mittel bei etwa 120 Minuten. Eine Übersicht über die zentralen Inhalte des Leitfadens für die Interviews bietet Abbildung 2.

Abb. 2: Grobgliederung des Interview-Leitfadens



(Eigene Darstellung)

### 1.2.3 Quantitative Erhebung

Die qualitative Untersuchung der Automotive-KMU wurde ergänzt durch eine quantitative Befragung von Zulieferunternehmen in Deutschland. Wichtige Erkenntnisse und Thesen, die durch die Fallanalysen generiert wurden, sollten durch einen Abgleich mit der Gesamtbranche validiert bzw. qualifiziert werden. Im Zuge dessen wurden Führungskräfte kleiner und mittelständischer Zulieferbetriebe mit deutschem Firmensitz befragt. Mittels einer schriftlichen internetbasierten Befragung wurde ein möglichst breites Teilnehmerspektrum abgebildet. Die Befragung wurde in sieben inhaltliche Themenkomplexe mit insgesamt 29 Fragen unterteilt, für deren Beantwortung eine Zeitdauer von 15 bis 20 Minuten vorgesehen war. Nach einleitenden Fragen zu allgemeinen Unternehmensangaben (1), die die Struktur der Stichprobe definierten, behandelte der zweite Fragenabschnitt die zukünftige Entwicklung des Personalbedarfs im In- und Ausland (2). Im Anschluss daran wurden Aspekte der Internationalisierung (3) sowie Kunden und Lieferantenbeziehungen (4) abgefragt. Punkt fünf thematisierte neben dem Produktentwicklungsprozess auch unternehmerische Kooperationsnetzwerke und

Zukunftsfelder (5) bevor schlussendlich die Finanzierung der Unternehmen (6) sowie allgemeine Standortbedingungen (7) kleiner und mittelständischer Zulieferer untersucht wurden.

Als Basis für die Umfrage diente in diesem Fall die Adressdatenbank des CAM-Institutes, die rund 1.500 Kontaktdaten von kleinen und mittelständischen Zulieferbetrieben innerhalb Deutschlands bereitstellte. Ergänzend dazu wurde die Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie (ArGeZ), die mit über 9.000 Zulieferbetrieben eine Vielzahl von Branchenzweigen vertritt, angesprochen. Hierüber konnten weitere 800 Unternehmen identifiziert werden. In erster Linie wurden dabei Unternehmensvertreter aus der oberen Führungsebene kontaktiert, da von diesen valide Aussagen zur gesamtunternehmerischen Situation und dessen Perspektiven zu erwarten waren. Jeder Adressat wurde in diesem Kontext nur einmal angesprochen.

Im Befragungszeitraum zwischen dem 23. Oktober und 31. Dezember 2013 wurde die Befragung 188 Mal überwiegend von Personen auf Führungsebene vollständig beantwortet. Daraus ergab sich eine Rücklaufquote von acht Prozent. Für die Auswertung wurden im Hinblick auf die verbleibende Stichprobengröße und die angestrebte Auswertung von Auslandsaktivität und Finanzierungsoptionen nach Unternehmensgröße ausschließlich Unternehmen berücksichtigt, deren Mitarbeiterzahl innerhalb Deutschlands unterhalb von 1.000 Mitarbeitern lag. Unternehmen zwischen 501 und 1.000 Mitarbeitern (MA) wurden auch deshalb berücksichtigt, um größenrelevante Unterschiede zu den KMU (bis 500 MA) identifizieren zu können. Die vorliegenden Daten wurden demnach zunächst gemäß diesem Kriterium bereinigt. Nach abschließender Prüfung auf Plausibilität blieben 119 verwertbare Datensätze von Unternehmen bestehen, die in die Auswertung einfließen. Dabei wurden bestimmte Fragen nicht von allen Unternehmen beantwortet. Bei der Auswertung dieser Fragen gingen Unternehmen, die die Option „keine Angabe“ wählten, nicht in das Gesamtergebnis ein. Die entsprechende verbleibende Stichprobengröße wurde bei den Auswertungen jeweils angegeben.

Mit 46 Prozent stellten Teilelieferanten den Großteil der befragten Unternehmen. Auf Komponentenlieferanten entfielen 13 Prozent, auf System- und Modullieferanten neun Prozent. Entwicklungsdienstleister waren mit acht Prozent vertreten. Metallverarbeitende Betriebe waren – entsprechend der Branchenbedeutung – mit insgesamt 34 Prozent am häufigsten vertreten (vgl. Abb. 3). Im Mittel beschäftigten die untersuchten Unternehmen 215 Mitarbeiter in Deutschland und 196 Mitarbeiter im Ausland.

Die Beantwortung der Fragen erfolgte meist durch die oberste Hierarchieebene der Unternehmen. 67 Prozent gehörten der Geschäftsführung oder dem Vorstand des Unternehmens an. 14 Prozent waren Abteilungs- oder Bereichsleiter, 12 Prozent Prokuristen (Rest „sonstige“). Damit konnte das Ziel, Proban-