

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62  
68131 Mannheim

Reihe:  
Management Know-How  
Nr. M 094

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Beutin, N./Hahn, F.*

### **Die Marktbearbeitung in der Automobilzulie- ferindustrie:**

Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke

Mannheim 2004

ISBN Nr. 3-89333-313-4

*Dr. Nikolas Beutin* ist Geschäftsführer und Partner von Prof. Homburg & Partner, einer international tätigen Managementberatung, sowie Lehrbeauftragter an der Universität Mannheim.

*Dipl.-Kfm. Florian Hahn* war Projekt-Assistent bei Prof. Homburg & Partner sowie Diplomand am Lehrstuhl für ABWL und Marketing I der Universität Mannheim.

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

**Prof. Dr. Hans H. Bauer** und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

### ◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

### ◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

### ◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

### ◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de).

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

**Dr. Arno Balzer,**  
Manager Magazin

**BASF AG,**  
Hans W. Reiners

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Dr. Michael Kaschke

**Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Dr. Antonio Trius

**Continental AG,**  
Heinz-Jürgen Schmidt

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Jürgen Gerdes

**Deutsche Telekom AG,**  
Achim Berg

**Dresdner Bank AG,**  
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.On Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Wolfgang Presinger

**Hans Fahr**

**Freudenberg & Co. KG,**  
Jörg Sost

**Fuchs Petrolub AG,**  
Dr. Manfred Fuchs

**Grohe Water Technology AG & Co. KG,**  
N.N.

**Stephan M. Heck**

**Heidelberg Druckmaschinen AG,**  
Dr. Jürgen Rautert

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Hoffmann-La Roche AG,**  
Karl H. Schlingensief

**HUGO BOSS AG,**  
Dr. Bruno Sälzer

**IBM Deutschland GmbH,**  
Johann Weihen

**IWKA AG,**  
N.N.

**K + S AG,**  
Dr. Ralf Bethke

**KARSTADT Warenhaus AG,**  
Prof. Dr. Helmut Merkel

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,**  
Universität zu Köln

**Körber PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**Monitor Company,**  
Dr. Thomas Herp

**Nestlé Deutschland AG,**  
Christophe Beck

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert,**  
Roche Diagnostics GmbH

**Thomas Pflug**

**Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,**  
Hans Riedel

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Dr. Manfred Baier

**Rudolf Wild GmbH & Co. KG,**  
Dr. Eugen Zeller

**RWE Energy AG,**  
Dr. Andreas Radmacher

**Thomas Sattelberger,**  
Continental AG

**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Joachim Müller

**St. Gobain Deutsche Glass GmbH**  
Udo H. Brandt

**Dr. Dieter Thomaschewski**

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**  
Dr. Mathias Kammüller

**VDMA e.V.,**  
Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**  
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR ). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

**Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung .....	1
2.	Darstellung der Ausgangssituation und Trends.....	3
3.	Deskriptive Ergebnisse der Studie .....	6
3.1	Wettbewerbsstrategien und Produkt-Markt-Strategien .....	8
3.2	Funktionsbereichsstrategien .....	13
4.	Erfolgsfaktoren für Automobilzulieferer .....	25
4.1	Erfolgsbeurteilung anhand der Umsatzrendite.....	25
4.2	Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Automobilzulieferer .....	28
5.	Zusammenfassung und Fazit.....	37
	Literaturverzeichnis .....	40

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zulieferpyramide .....	4
Abbildung 2: Kategorien von Zulieferprodukten .....	5
Abbildung 3: Vorgehensweise .....	6
Abbildung 4: Ausgewählte Automobilzulieferer der Untersuchung .....	7
Abbildung 5: Verteilung auf die einzelnen Haupt- und Produktkategorien .....	7
Abbildung 6: Wettbewerbsstrategien in einer Gesamtdarstellung .....	9
Abbildung 7: Produkt-Markt-Strategien.....	10
Abbildung 8: Internationale Vertriebsniederlassungen und Standorte .....	11
Abbildung 9: Definition der Märkte.....	12
Abbildung 10: Qualitätswesen im Produktmanagement .....	14
Abbildung 11: Branding und Messen im Kommunikationsmanagement.....	16
Abbildung 12: Internet im Kommunikations- und Vertriebsmanagement .....	17
Abbildung 13: Kundenkreis und Hauptvertriebskanäle im Vertriebsmanagement ....	18
Abbildung 14: Anzahl der Standorte in Deutschland .....	19
Abbildung 15: Logistik .....	20
Abbildung 16: Forschung und Entwicklung (I) .....	21
Abbildung 17: Anteil von Forschungs- und Entwicklungskosten am Jahresumsatz..	22
Abbildung 18: Forschung und Entwicklung (II) .....	23
Abbildung 19: Produktionsstandorte.....	24
Abbildung 20: Umsatzrendite und Hauptkategorien .....	25
Abbildung 21: Umsatzrendite und Jahresumsatz der Automobilzulieferer.....	26
Abbildung 22: Umsatzrendite und Anzahl der Haupt- und Produktkategorien .....	28
Abbildung 23: Erfolgsfaktoren bei Wachstums- und Wettbewerbsstrategien .....	29
Abbildung 24: Erfolgsfaktoren im Kostenmanagement.....	30

Abbildung 25: Erfolgsfaktoren bei der Internationalisierung .....	31
Abbildung 26: Erfolgsfaktoren im Kommunikationsmanagement.....	32
Abbildung 27: Erfolgsfaktoren im Vertriebsmanagement.....	33
Abbildung 28: Erfolgsfaktoren in Forschung und Entwicklung.....	34
Abbildung 29: Erfolgsfaktoren im Produktionsmanagement .....	35
Abbildung 30: Erfolgsfaktoren der Zulieferpyramide .....	36

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Top 10 der deutschen Automobilzulieferindustrie .....	4
Tabelle 2: Drei unterschiedliche Gruppen der Marktperformance .....	28



## Abstract

Die sich verändernden Marktgegebenheiten in der Automobilindustrie stellen das Management von Automobilzulieferunternehmen vor immer neue Herausforderungen. Durch neue Einkaufs- bzw. Beschaffungskonzepte der Automobilhersteller, wie z.B. Outsourcing, Global Sourcing, Single Sourcing und Modular/System Sourcing, verändert sich das Gesicht der Automobilzulieferindustrie mit hoher Drehzahl.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim und die Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner haben im Rahmen einer Analyse der gesamten Automobilzulieferindustrie zum Thema „Marktbearbeitung“ eine Vollerhebung bei insgesamt 1.024 Geschäftsbereichen der größten 313 internationalen Automobilzulieferern aller Wertschöpfungsstufen durchgeführt.

Die Bestandsaufnahme liefert interessante Ergebnisse: Beispielsweise gelingt es erfolgreichen Automobilzulieferern bei der Marktbearbeitung wesentlich besser, sich zu fokussieren. Entscheidend dabei ist eine engere Produktpalette, die international angeboten wird. Dies gelingt mittelständischen Automobilzulieferern meist besser als sogenannten „Mega-Suppliern“. Außerdem ist, aufgrund der hohen Bedeutung der Qualität, zwar fast jeder der untersuchten Automobilzulieferer zertifiziert, aber gleichzeitig werden nicht alle Instrumente des Qualitätsmanagements systematisch eingesetzt.

Neben der ausführlichen Darstellung der Bestandsaufnahme der Marktbearbeitung werden Erfolgsfaktoren aus insgesamt sechs verschiedenen Bereichen der Marktbearbeitung vorgestellt.

## 1. Einleitung

Die **Automobilindustrie** wird nach Meinung vieler Experten die Schrittmacherbranche der Zukunft sein und gehört bereits heute zu den **größten Wirtschaftszweigen der Welt**. Dabei nimmt die deutsche Automobilindustrie heute wieder eine weltweite Spitzenposition ein, woran in besonderem Maße die Automobilzulieferer beteiligt sind, die die Herstellerunternehmen mit industriellen Produkten und Dienstleistungen versorgt (Backhaus 2003; Gottschalk 2001). Die meisten der mehreren tausend Einzelteile eines modernen Automobils werden heute nicht mehr von den Automobilherstellern (Original Equipment Manufacturers, im Folgenden als OEMs bezeichnet) selbst, sondern von einer eigenständigen „Automobilzulieferindustrie“ produziert und teilweise als komplette Systeme bei den Herstellern angeliefert. Den hochentwickelten Automobilzulieferern kommt in der Automobilindustrie somit eine besondere Schlüsselrolle zu, da sie in ihren jeweiligen Geschäftsfeldern Spezialisten sind und somit die ausgeprägte zwischenbetriebliche Arbeitsteilung in der vertikalen Wertschöpfungskette der Automobilindustrie erst ermöglichen (Diez 2001a).

Allerdings kämpfen die Automobilzulieferer heute in vielen Bereichen mit **schwierigen Marktbedingungen**. Immer kürzere Produktlebenszyklen, die Dynamik des technologischen Wandels und der zunehmende Kosten- und Wettbewerbsdruck bestimmen die Situation der Automobilzulieferer (Beutin/Schenkel/Hahn 2004). Hinzu kommen Überkapazitäten in der Produktion, starke Vorlieferanten sowie neue Entwicklungs- und Beschaffungsstrategien der wenigen nachfragestarken Abnehmer. Diese neuen Einkaufs- und Beschaffungskonzepte der Hersteller, wie z.B. Outsourcing, Global Sourcing, Single Sourcing und Modular/System Sourcing, haben zu einer Konzentration in der Branche der Automobilzulieferer geführt, die sich nach Expertenmeinung weiter fortsetzen wird (Dudenhöffer 2003). Gleichzeitig stehen die Automobilzulieferer vor einem prognostizierten Wachstum von 75% für die Zeit von 2000 bis 2010 (Dudenhöffer 2003).

Vor diesem Hintergrund wurde die **Marktbearbeitung der Automobilzulieferer** im Hinblick auf verschiedene Aspekte untersucht. Besonders interessant ist die Frage, wie Automobilzulieferer mit den sich ändernden Marktbedingungen umgehen. Ein wesentliches Ziel dieser Studie, neben der Erhebung des Status quo, besteht darin, Unterschiede in der Marktbearbeitung zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Automobilzulieferern zu identifi-

zieren. Durch Interpretation der Ergebnisse werden Erfolgsfaktoren bezüglich der Marktbearbeitung abgeleitet und Fallstricke für Automobilzulieferer aufgezeigt.

Grundsätzlich lassen sich **zwei Ebenen der Marktbearbeitung** eines Automobilzulieferers unterscheiden:

- ◆ Zunächst wird meist für das Gesamtunternehmen bzw. den Geschäftsbereich, das bzw. der als Automobilzulieferer tätig ist, eine Strategie der Marktbearbeitung entworfen (sog. **Geschäftsbereichsstrategie**). Diese sollte Aussagen zum angestrebten Wettbewerbsvorteil (Wettbewerbsstrategie), über die angestrebte Art des Wachstums (Wachstumsstrategie) sowie den geographischen Umfang der Marktbearbeitung (Internationalisierungsstrategie) enthalten.
- ◆ Anschließend werden i.d.R. für die verschiedenen Funktionsbereiche Strategien entwickelt (sog. **Funktionsbereichsstrategien**). Diese sollten Bereiche Marketing (Produkt-, Kommunikations- und Vertriebsmanagement), Logistik, Forschung und Entwicklung (F&E) sowie Produktion (Standorte) umfassen. Die Funktionsbereichsstrategien sollten direkt von den Geschäftsbereichsstrategien abgeleitet werden, um optimal zur Erreichung der Ziele des Unternehmens beizutragen (Krohmer 1999).

## 2. Darstellung der Ausgangssituation und Trends

Die Automobilzulieferindustrie bildet mit den Herstellern von Kraftfahrzeugen bzw. deren Motoren, StraÙenzugmaschinen, Anhängern und Aufbauten die Automobilindustrie (vgl. Meinig 1995). Bis in die Mitte der 90er Jahre waren die **Beziehungen zwischen Fahrzeugherstellern und Automobilzulieferern** derart gegliedert, dass ein OEM für alle mit dem Pkw zusammenhängenden Wertschöpfungsprozesse allein die Verantwortung hatte und alle Prozesse (z.B. F&E- oder Produktionsprozesse) eigenständig ausführte. Der Automobilzulieferer hatte die Aufgabe, standardisierte Umfänge für den OEM zu produzieren und war „im Extremfall nur eine verlängerte Werkbank des Herstellers ohne eigenständige Produktions- und Produktkompetenz“ (Diez 2001b, S. 73). Neue Formen der Arbeitsteilung innerhalb der Lieferkette führten in den letzten Jahren zu einer hierarchischen Unterteilung der Automobilzulieferindustrie, die sich in der Ausbildung mehrerer Stufen der Wertschöpfung äußerte. Zusammen mit der Abnahme der direkt an die OEMs liefernden Automobilzulieferer ist das Ergebnis eine pyramidenförmige Struktur der Branche (Zulieferpyramide). Dabei werden drei Ebenen unterschieden (vgl. Abbildung 1):

- ◆ **Systemlieferanten** produzieren einbaufertige Produktionsumfänge für den OEM, wie z.B. Front-End-Module.
- ◆ **Komponentenlieferanten** beliefern Systemlieferanten oder OEMs mit mehrteiligen Produkten (z.B. Stoßdämpfer oder Scheinwerfer).
- ◆ **Teilelieferanten** liefern ihre Produkte (z.B. Brems Scheiben oder Federn) an alle nachgelagerten Stufen der Zulieferpyramide.

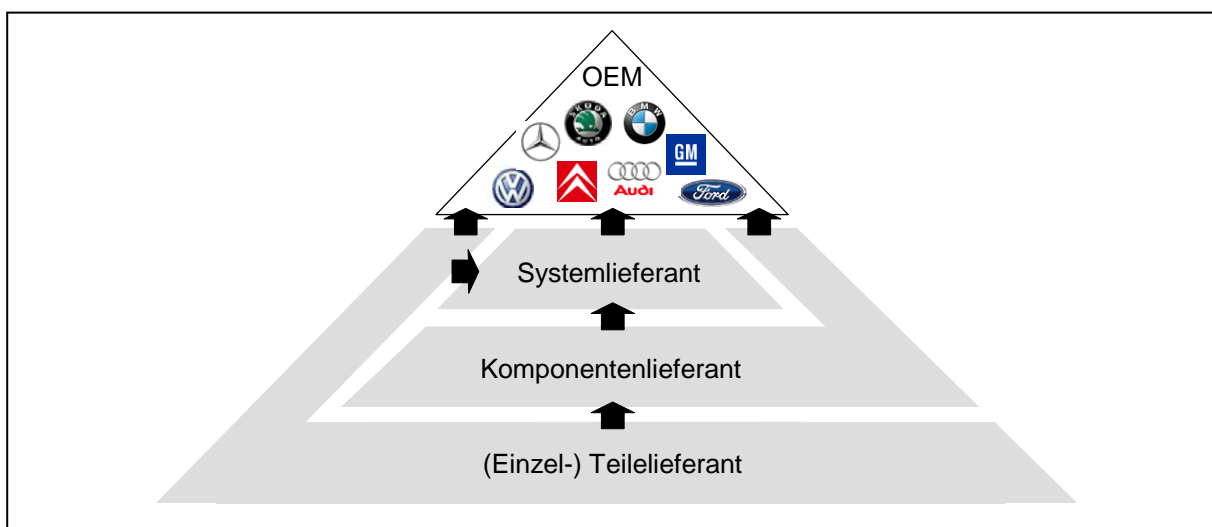


Abbildung 1: Zulieferpyramide (in Anlehnung an: Eller 1995 und Fieten 1991)

Die Produkte werden von den Automobilzulieferern überwiegend für die **Erstausrüstung** der PKW hergestellt, womit die Automobilzulieferer zu den Industriegüterunternehmen gezählt werden können. Neben der Erstausrüstung existiert jedoch ein bedeutender globaler Markt für Ersatzteile und Reparaturen (**Aftermarket**), der die Produkte der Automobilzulieferer benötigt (Wieandt/Zimmermann 1996). Bei dieser Vermarktung der Zulieferprodukte auf dem nachgelagerten Endverbrauchermarkt erfolgt der Vertrieb neben den Automobilherstellern auch an Werkstätten, den Groß- und Kfz-Teilehandel sowie direkt an die Endabnehmer. Dabei gilt es im Sinne eines professionellen „Multi-Channel-Managements“ die Chancen zusätzlicher Vertriebskanäle zu analysieren und wahrzunehmen (Homburg/Schäfer/Beutin 2002).

Nach Angaben des VDA (2003) beträgt der Gesamtumsatz der **Automobilzulieferindustrie** in Deutschland bei 315.000 Beschäftigten 56,6 Mrd. Euro. Die 10 umsatzstärksten deutschen Automobilzulieferer sind im Überblick in Tabelle 1 dargestellt. Dabei sind die fünf größten deutschen Automobilzulieferer unter den Top 18 der Welt. Insgesamt steht einer überschaubaren Zahl von OEMs eine große Zahl von Automobilzulieferern gegenüber (Fieten 1991).

Rang	Automobilzulieferer (Rang weltweit)	Umsatz 2002 (Mio. US \$)
1	Robert Bosch GmbH (2)	19.085
2	SiemensVDO Automotive AG (12)	8.500
3	ZF Friedrichshafen AG (14)	7.157
4	ThyssenKrupp Automotive Systems GmbH (15)	6.218
5	Continental AG (18)	5.600
6	Freudenberg Group (30)	3.000
7	Behr GmbH & Co. (37)	2.616
8	Benteler AG (42)	2.484
9	MAHLE Filtersysteme GmbH (43)	2.471
10	DURA Automotive Systems, Inc. (46)	2.360

Tabelle 1: Top 10 der deutschen Automobilzulieferindustrie (o.V. 2004)

Bereits 41% der Umsätze der Automobilzulieferer werden im Ausland getätigt (VDA 2003). Zu den Kunden der deutschen Automobilzulieferer gehören weltweit alle OEMs, wobei die Länder USA und Japan eine besondere Bedeutung haben. Diese zunehmende Internationalisierung der deutschen Automobilzulieferer ist zum einen auf den Druck der OEMs selbst zu-

rückzuführen (z.B. durch Forderung nach Standorten in der Nähe der internationalen Werke der OEMs) und zum anderen auf ständig steigende Fixkosten (z.B. durch steigende Vorlaufkosten in der F&E), die auf den angestammten Märkten allein nicht mehr amortisiert werden können.

Gemäß aktueller Prognosen werden von den ca. 30.000 Automobilzulieferern, die es Anfang der 80er Jahre noch gab, lediglich 3.000 bis zum Ende dieses Jahrzehnts überleben (o.V. 2002a). Dabei leistet der zunehmende Wettbewerbsdruck in der Automobilindustrie durch Globalisierung, Ausweitung der Modellpalette und steigende technische Komplexität einen entscheidenden Beitrag zu diesem fortschreitenden **Konzentrationsprozess** (Thomsen 2002).

Gleichzeitig steht die Automobilzulieferindustrie vor einem prognostizierten **Wachstum** von 75% für die Jahre von 2000 bis 2010 (Dudenhöffer 2003). Für das Wachstum lassen sich drei Treiber identifizieren (VDA 2003, S. 59):

- ◆ Neue Märkte (Wachstum der Weltnachfrage),
- ◆ Elektronik (Wachstum des Wertanteils pro Fahrzeug) und
- ◆ Outsourcing (Verringerung der Wertschöpfung der OEMs).

Die unterschiedlichen in einem Automobil vereinten Technologien spiegeln sich in der **heterogenen Zulieferlandschaft** wider (Gottschalk 2001), wobei die technische Komplexität der einzelnen Fahrzeuge zunimmt (Beutin/Fürst/Finkel 2003). Die zur Produktion von Fahrzeugen notwendigen mehreren tausend Einzelteile ordnet der Verband der Automobilindustrie (VDA) fünf Hauptkategorien (VDA 2002b) zu (vgl. Abbildung 2).

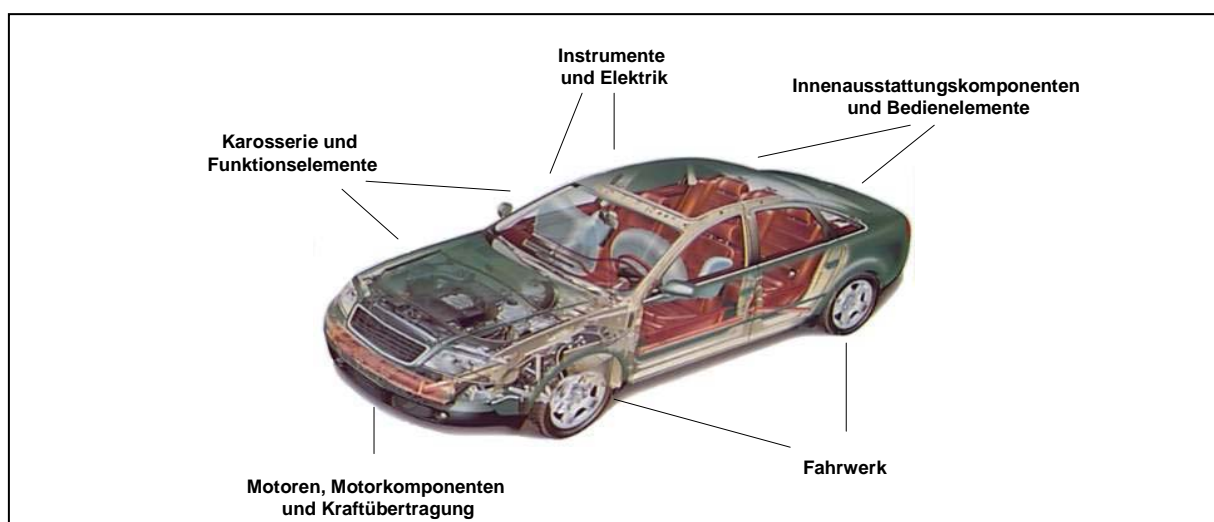


Abbildung 2: Kategorien von Zulieferprodukten

### 3. Deskriptive Ergebnisse der Studie

Mittels einer **Vollerhebung** sollte die Marktbearbeitung **aller Automobilzulieferer** analysiert werden. Dazu wurden insgesamt 2.153 Automobilzulieferer aus verschiedenen Datenbanken (z.B. VDA-Datenbank, Hoppenstedt, Prof. Homburg & Partner Automotive Datenbank) auf die Erfüllung der folgenden Anforderungskriterien untersucht: Sie mussten Hersteller von Zulieferprodukten im engeren Sinne sein, d.h. das Produkt behält beim Einbau in das Automobil seinen eigenen Charakter. Weiterhin mussten die Automobilzulieferer Produkte für die Erstausrüstung der Pkw-Produktion liefern, über mindestens einen Standort in Deutschland sowie mindestens 25 Mio. Euro Umsatz und 200 Mitarbeiter verfügen. Mindestens eines der Kriterien wurde von 85% (entspricht 1.840) der Automobilzulieferer nicht erfüllt, so dass schließlich die Homepage bzw. der Geschäftsbericht von 1.024 Unternehmensbereichen bei 313 Automobilzulieferern im Rahmen der Studie untersucht wurde.

Als Datenerhebungsinstrument kam dabei die **Inhaltsanalyse** zum Einsatz, eine objektive Methode der Dokumentenanalyse. Der wesentliche Vorteil dieser Methode ist, dass im Gegensatz zu „herkömmlichen Verfahren“ **keine Messfehler und keine Verzerrungen** durch die Befragten auftreten. Abbildung 3 fasst die Vorgehensweise zusammen.

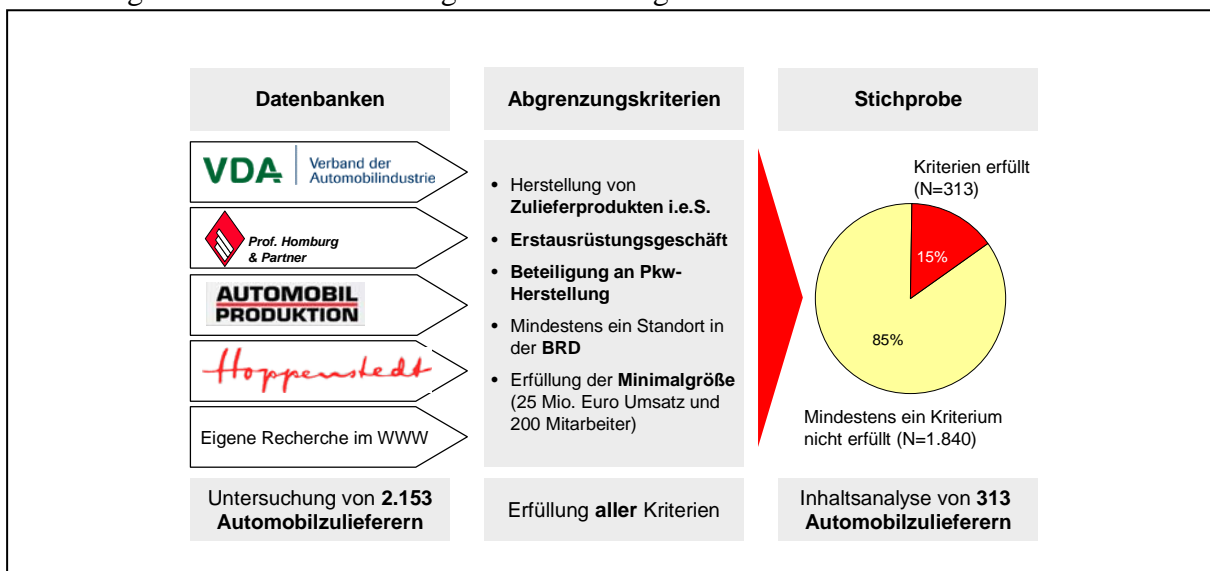


Abbildung 3: Vorgehensweise

In Abbildung 4 stellen wir eine **Auswahl untersuchter Automobilzulieferer** vor. Zur besseren Übersicht sind die Unternehmen nach Umsatz und Mitarbeiterzahl angeordnet. Neben den „Mega-Suppliern“ werden auch mittelständische Automobilzulieferer in der Studie untersucht (20% sind im klassischen Sinn Familienunternehmen).

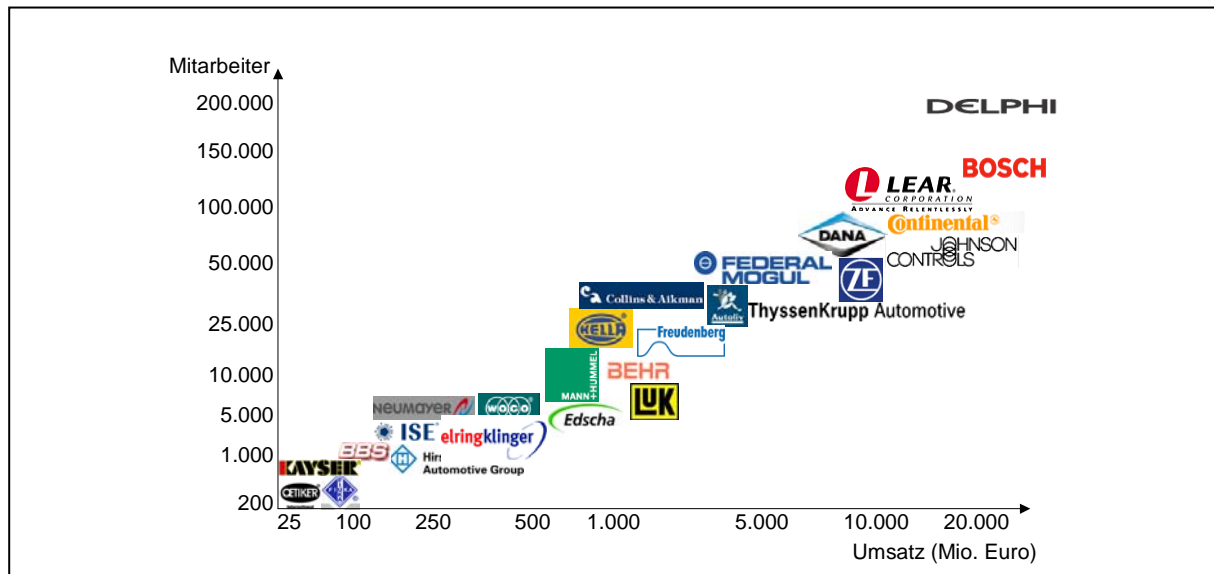


Abbildung 4: Ausgewählte Automobilzulieferer der Untersuchung

Die analysierten Automobilzulieferer sind auf den verschiedenen Stufen der Zulieferpyramide aktiv und fertigen ein breites Spektrum von Produkten für die Automobilherstellung. Durchschnittlich ist ein von uns betrachteter Automobilzulieferer in 3,3 Hauptkategorien tätig, so dass die 313 Zulieferunternehmen sich folgendermaßen auf die **Haupt- und Produktkategorien nach VDA (2002b)** verteilen. Durch die Mehrfachnennung ergeben sich insgesamt 1.024 Unternehmensbereiche in der Datengrundlage (vgl. Abbildung 5).

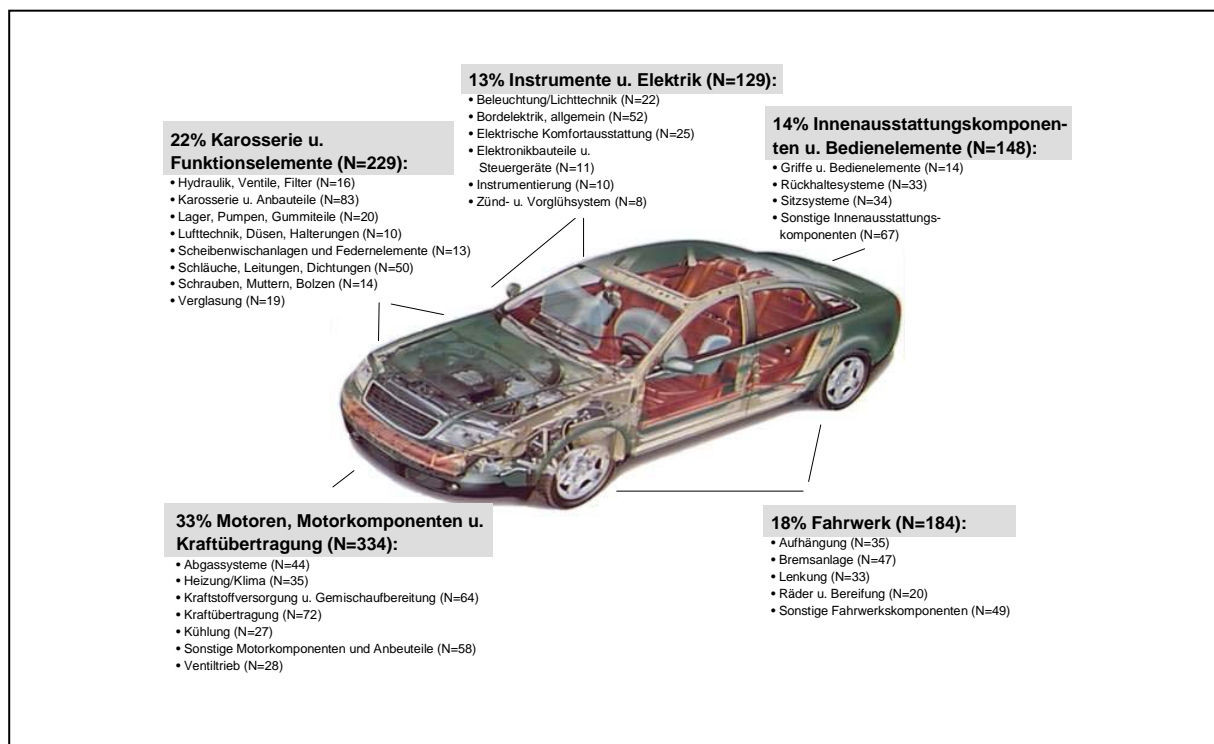


Abbildung 5: Verteilung auf die einzelnen Haupt- und Produktkategorien



In der Hauptkategorie Fahrwerk sind 18% der Unternehmensbereiche enthalten. Innenausstattungs-komponenten und Bedienelemente werden von 14% der untersuchten Unternehmen produziert. Im Bereich der Instrumente und Elektrik sind 13% und im Bereich der Karosserie und Funktionselemente 22% tätig. Die Hauptkategorie Motoren, Motorkomponenten und Kraftübertragung beinhaltet 33% der Unternehmensbereiche (vgl. Abbildung 5).

In diesem Kapitel werden zuerst die deskriptiven Ergebnisse unserer Studie zur Bestandsaufnahme der Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie dargestellt (vgl. Abschnitt 3.1 und 3.2). Nach der ausführlichen Vorstellung des Status quo widmet sich das Kapitel 4 der Ermittlung von Erfolgsfaktoren für Automobilzulieferer.

### 3.1 Wettbewerbsstrategien und Produkt-Markt-Strategien

Im Rahmen der Strategieanalyse interessieren **drei Fragestellungen**:

- (1) Welche Wettbewerbsvorteile streben die Automobilzulieferer an (**Wettbewerbsstrategie**),
- (2) auf welche Art und Weise wollen sie wachsen (**Produkt-Markt-Strategien/Wachstumsstrategien**) und
- (3) wie sieht der Status quo der **Internationalisierung** aus?

**Wettbewerbsstrategien** beziehen sich darauf, wie sich ein Unternehmen von seinen Konkurrenten positiv abheben möchte. Dies kann auf drei Arten geschehen (vgl. Beutin/Schenkel/Hahn 2004; Homburg/Krohmer 2003; Porter 1999):

- ◆ Die Strategie der (umfassenden) **Kostenführerschaft** zielt auf die Erreichung der günstigsten Kostenposition in einer Branche ab. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, seine Leistungen zu geringeren Preisen als die Konkurrenz anzubieten.
- ◆ Die Strategie der **Differenzierung** zielt auf die leistungsbezogene Überlegenheit des Unternehmens ab. Differenzierung kann dabei auf der Ebene der Produkte (z.B. Qualität, Leistung, Image) oder der Ebene besserer Kundenbeziehungen (Kundenzufriedenheit bzw. -loyalität) erfolgen.
- ◆ Die Strategie der **Konzentration** auf Schwerpunkte zielt darauf ab, nur bestimmte Marktsegmente (z.B. ausgewählte Produkte oder Regionen/Märkte) zu bearbeiten.

In Abbildung 6 werden die Ergebnisse hierzu vorgestellt. Kein Automobilzulieferer wählt nach unserer Untersuchung die Strategie der (umfassenden) Kostenführerschaft. Damit bestätigt sich die Aussage von Flik (2002, S. 36f.), dass eine Strategie der Kostenführerschaft für

die überwiegende Mehrzahl der deutschen Automobilzulieferer aufgrund der Lohnkostennachteile keine Option darstellt. Darüber hinaus würde die Betonung des Kostenvorteils in diesem von den Herstellern dominierten Markt den Preisdruck noch zusätzlich erhöhen. Nur 10% geben an, als kostengünstiger Lieferant auch Methoden des Kostenmanagements einzusetzen. Auch 10 Jahre nach dem berühmten „VW-Kostendrucker“ José Ignacio López ist das Thema Kosten bei den OEMs noch immer aktuell, wenn auch heute oft hinter vorgehaltener Hand (Feth 2003). Aus den verbleibenden Strategiealternativen verfolgen 17% der Automobilzulieferer eine Differenzierungsstrategie, d.h. sie bieten Produkte bzw. Systeme an, die für den Hersteller einen höheren Mehrwert bieten und 83% konzentrieren sich auf Schwerpunkte. Bei den Unternehmen, die eine solche Konzentrationsstrategie verfolgen, findet in 96% der Fälle eine Konzentration auf Produktebene statt und nur in 44% der Fälle im Bereich der Regionen (Mehrfachangaben waren hier möglich). Demzufolge streben es viele Automobilzulieferer an, ein fokussiertes Produktspektrum international anzubieten.

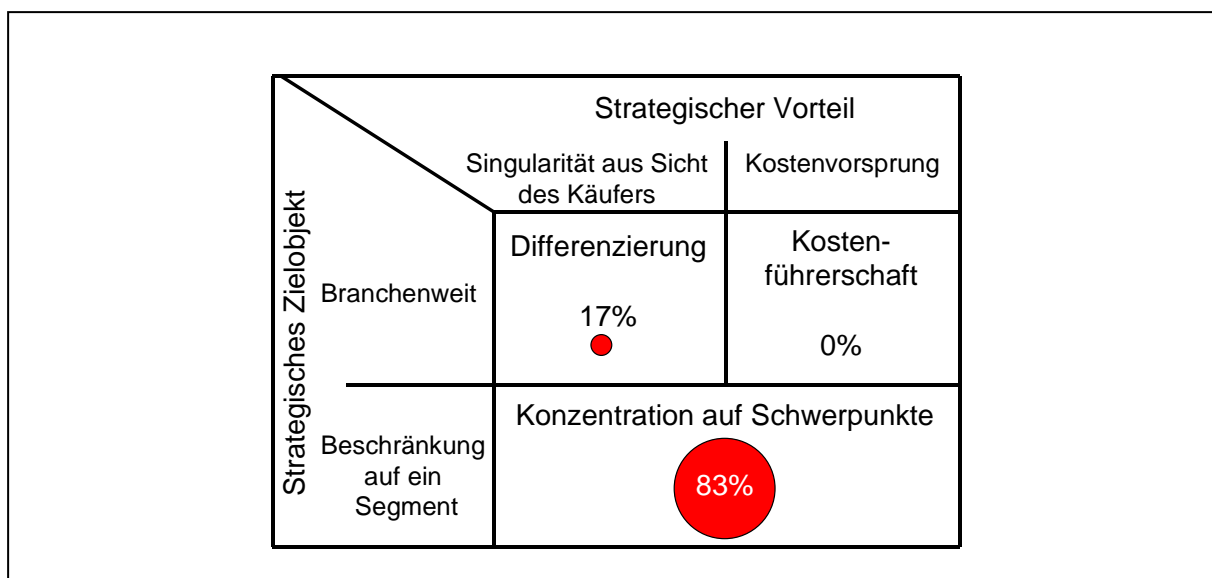


Abbildung 6: Wettbewerbsstrategien in einer Gesamtdarstellung

Ein weiterer interessanter Aspekt im Rahmen dieser Studie ist die Frage nach der Art und Weise des Wachstums der Automobilzulieferer. Hierbei stehen grundsätzlich folgende Arten von **Wachstums-/Produkt-Markt-Strategien** zur Verfügung (vgl. Ansoff 1966):

- ◆ Bestehende Produkte auf bereits bearbeiteten Märkten intensiver zu vermarkten (**Marktdurchdringung**),
- ◆ neu entwickelte Produkte auf bestehenden Märkten anzubieten (**Produktentwicklung**),
- ◆ bestehende Produkte auf neuen Märkten anzubieten (**Marktentwicklung**) oder

- ◆ neue Produkte auf neuen Märkten anzubieten (**Diversifikation**).

Daneben stehen noch die **Vorwärts- und Rückwärtsintegration** in der Wertschöpfungskette als Produkt-Markt-Strategien zur Verfügung. In einer Studie mit hauptsächlich mittelständischen Automobilzulieferern wurde jedoch festgestellt, dass Vorwärts- und Rückwärtsintegration neben den weiteren Produkt-Markt-Strategien eher unbedeutend sind (vgl. VDA 2001b).

Die Ergebnisse unserer **Analyse der Produkt-Markt-Strategien** sind in Abbildung 7 dargestellt. Das Ergebnis überrascht: So geben nur 2% der untersuchten Unternehmen an, eine Strategie der Marktdurchdringung zu verfolgen. Wachstum soll stattdessen durch neue Produkte (94%) und den Eintritt in neue Märkte (60%) erreicht werden.

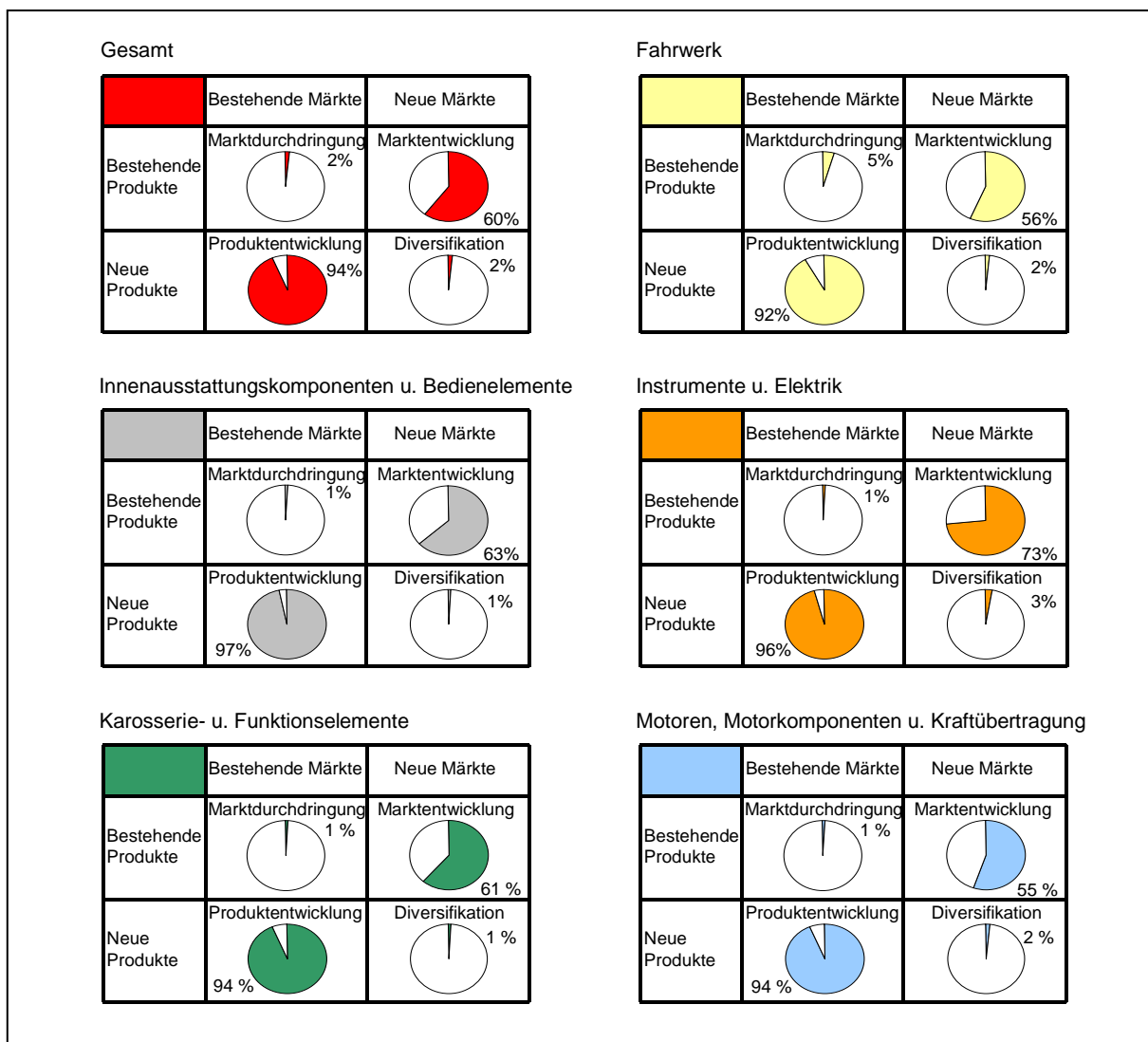


Abbildung 7: Produkt-Markt-Strategien

Die **permanente Entwicklung neuer Produkte** ist zum einen eine Folge der Verringerung der Fertigungstiefe auf Seiten der Automobilhersteller, die ihre Zulieferer damit vor die Auf-

gabe stellen, immer neue und umfangreichere Arbeiten für sie zu übernehmen. Zum anderen besteht in der technisch anspruchsvollen Automobilindustrie ein ständiger Drang zur Weiterentwicklung der Produkte. Die Tatsache, dass die Zulieferer eher in neue Märkte streben, als die bestehenden zu durchdringen, kann als Reaktion auf die wachsende Internationalisierung der OEMs gesehen werden: Auch von mittelständischen Zulieferern wird heute „Globalisierungsfähigkeit“ verlangt, um mit dem OEM gemeinsam an neue Standorte und in neue Märkte zu expandieren (Gottschalk 2001). Die Strategie der Diversifikation findet mit 2% nahezu keine Anwendung. Wohl auch, weil die Diversifikation unter den betrachteten vier Produkt-Markt-Strategien, aufgrund der neuen Anforderungen an das Management von Produkten und Kunden, die schwierigste ist. Über alle Hauptkategorien hinweg ist die Verteilung ähnlich, auffällig ist jedoch die hohe Zahl der „Marktentwickler“ im Bereich Instrumente und Elektrik (73%).

Eine weitere spannende Fragestellung bei der Marktentwicklung der Automobilzulieferer ist der **Status quo der Internationalisierung**. Die untersuchten Automobilzulieferer unterhalten in der Regel in mehreren Ländern eigene Vertriebsniederlassungen und Standorte, die es im Rahmen des Vertriebsmanagements zu koordinieren gilt (vgl. Abbildung 8).

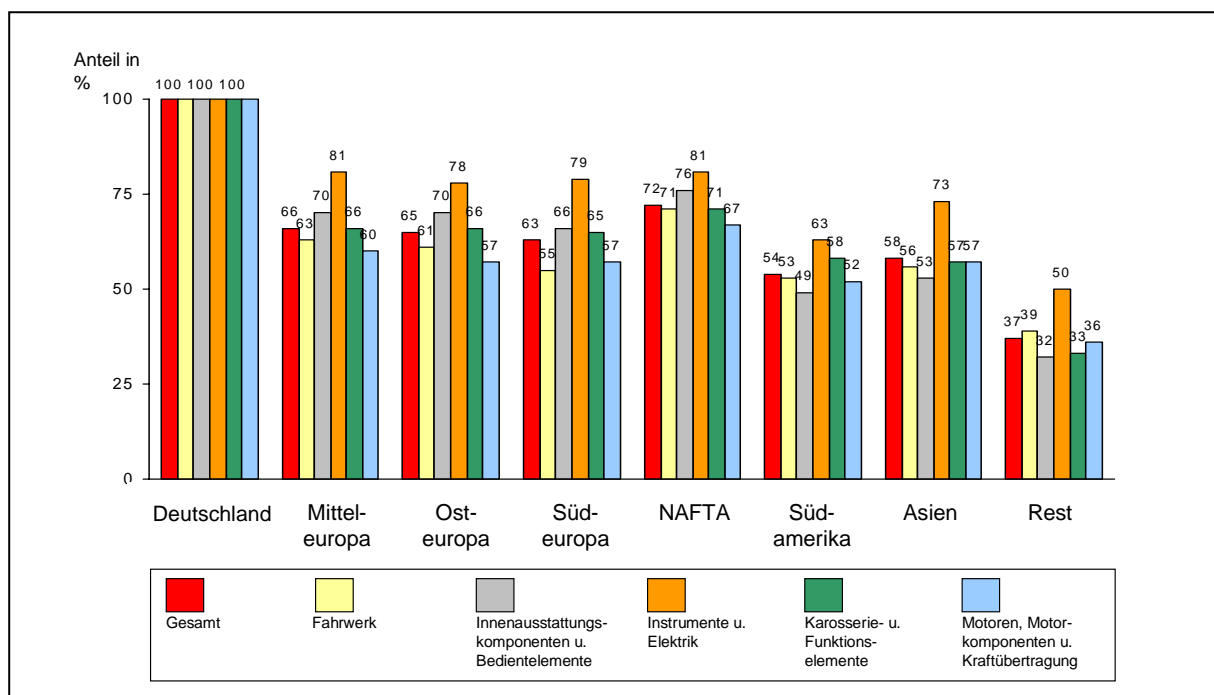


Abbildung 8: Internationale Vertriebsniederlassungen und Standorte

Aufgrund der gewählten Abgrenzungskriterien dieser Untersuchung, müssen die Automobilzulieferer mindestens einen **Standort oder Vertriebsniederlassung** in Deutschland unterhal-

ten. Im europäischen Raum sind immer noch relativ viele Zulieferer mit einer eigenen Vertriebsniederlassung vertreten: 66% in Mitteleuropa, 65% in Osteuropa und 63% in Südeuropa. 72% der untersuchten Unternehmen unterhalten auch mindestens einen Standort in den USA, Kanada oder Mexiko (NAFTA). In den Ländern Südamerikas sinkt der Anteil der Zulieferer mit eigenem Standort auf 54%, bereits 58% haben im asiatischen Raum eine eigene Vertriebsniederlassung, wobei gerade der asiatische Raum in seiner Bedeutung für die Automobilindustrie von Jahr zu Jahr wächst (VDA 2002a). Über die letzten fünf Jahre haben nach Angaben des VDA (2003) insgesamt 61% der Automobilzulieferer neue Standorte im Ausland gegründet. Osteuropäische Standorte wurden dabei meist gegründet, um Kosteneffekte zu erzielen. Dagegen sollten Standorte in den USA und China die Markterschließung in diesen Ländern unterstützen.

Zur Bearbeitung internationaler **Märkte** ist ein ausländischer Standort nicht unbedingt notwendig, da auch die Vertriebsorganisation des Heimatlandes diese Aufgabe übernehmen kann. Bei der Frage, welche Regionen der Welt als Märkte gesehen werden, ergibt sich dieselbe Reihenfolge, wie bei der Gründung von ausländischen Vertriebsniederlassungen und Standorten (vgl. Abbildung 9). Schlusslicht bildet hier Südamerika, das lediglich von 61% der Automobilzulieferer als relevanter Markt erkannt wird. Den wachsenden asiatischen Markt haben 66% der untersuchten Automobilzulieferer als Markt identifiziert. Dabei wächst insbesondere der chinesische Markt im Bereich Pkw um 18% pro Jahr (VDA 2002a, S. 27).

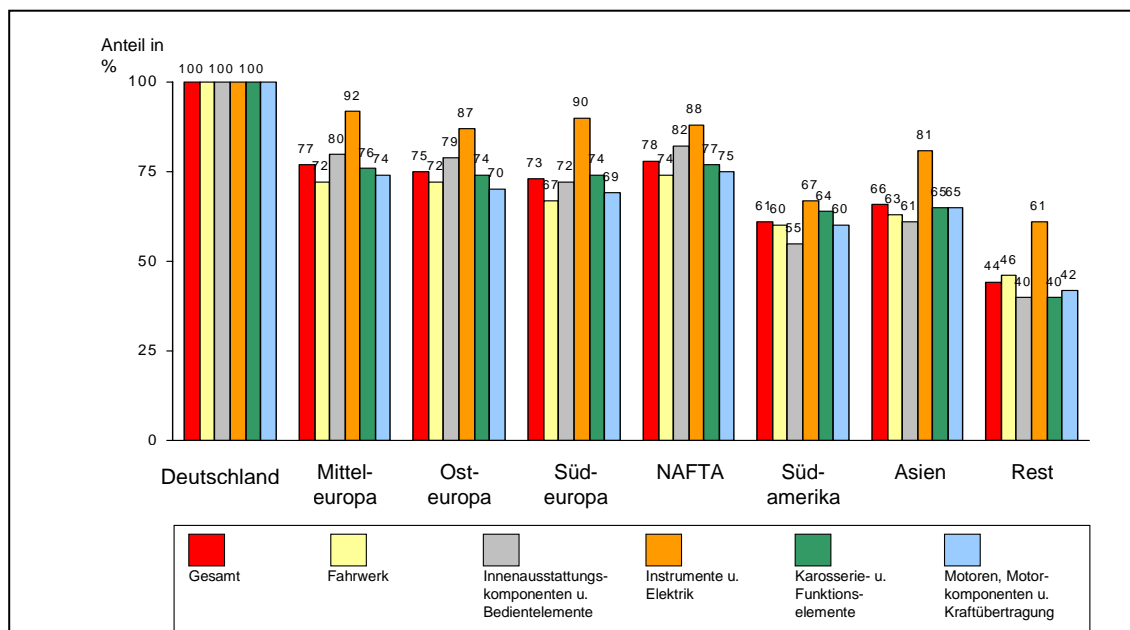


Abbildung 9: Definition der Märkte

### 3.2 Funktionsbereichsstrategien

Nacheinander werden nun die Ergebnisse der Bestandsaufnahme der Marktbearbeitung für die **Funktionsbereiche** Marketing (Produkt-, Kommunikations- und Vertriebsmanagement), Logistik, F&E und Produktion dargestellt. Dabei gehen wir jeweils auf Strategien und Instrumente ein.

Neben der Gestaltung des Produktprogramms, d.h. der Definition der gefertigten Haupt- und Produktkategorien, ist im Rahmen des Produktmanagements das Thema Qualität bzw. Qualitätswesen in der Automobilindustrie besonders wichtig. Die Zulieferer haben extrem hohe Anforderungen der OEMs an die **Qualität der Zulieferprodukte** zu erfüllen (Heinze 1997, S. 89). Bei den Automobilherstellern hat diesbezüglich ein Umdenken eingesetzt: Nach den Qualitätsproblemen Mitte und Ende der 90er Jahre (als Kostenvorteile auf Zuliefererseite entscheidend waren) wird nun wieder vermehrt die Qualität als Entscheidungskriterium herangezogen (Feth 2003). Daher beschäftigen sich 98% der untersuchten Automobilzulieferer intensiv mit dem Thema Qualität (vgl. Abbildung 10). Ähnlich hoch ist auch der Anteil in den fünf Hauptkategorien nach VDA. 52% der untersuchten Automobilzulieferer sind von ihren Kunden für besonders gute Arbeit ausgezeichnet worden, wie z.B. „Lieferant des Jahres“ (Audi AG), „Best of Class“ (Porsche AG) oder „Absolut Zero Defect Award“ (Delphi). Ein Zertifikat nach DIN ISO 9000ff. besitzen 82% der Unternehmensbereiche, wohingegen 89% ein anderes Zertifikat (z.B. QS 9000, VDA 6.x oder ISO/TS 16949) erhalten haben. Die Zertifikate werden in der Regel von akkreditierten Zertifizierungsunternehmen erteilt (Homburg/Becker 1996).

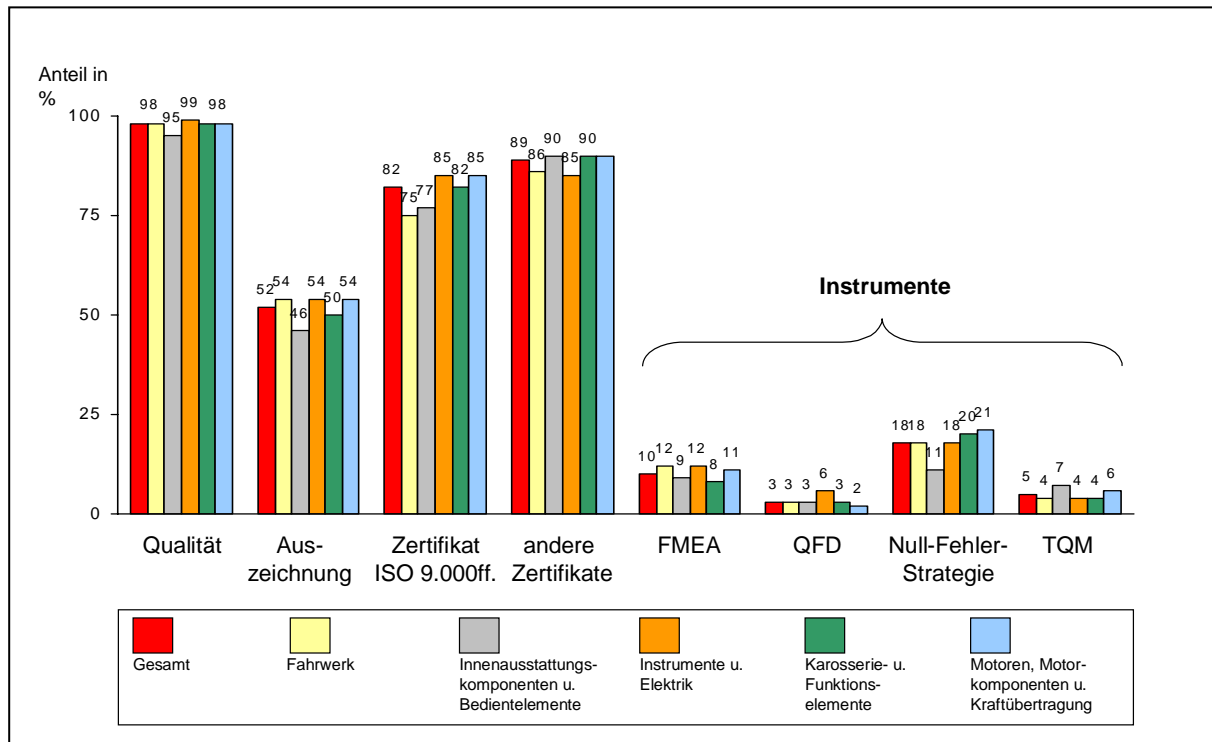


Abbildung 10: Qualitätswesen im Produktmanagement

Interessant ist hierbei die Diskrepanz zwischen der **hohen wahrgenommenen Wichtigkeit des Qualitätsmanagements**, die sich zum Beispiel in der Betonung der Qualität bzw. der Zertifizierung niederschlägt, und dem **geringen Einsatz von Instrumenten** des Qualitätsmanagements auf der anderen Seite (vgl. Abbildung 10). Derartige Instrumente des Qualitätsmanagements sind z.B. die Fehler-Möglichkeiten-Einfluss-Analyse (FMEA), das Quality Function Deployment (QFD), eine Null-Fehler-Strategie oder das Total Quality Management (TQM). In diesem Zusammenhang möchten wir vor dem Fehlschluss warnen, durch ein erhaltenes Zertifikat bereits genug für die Qualität im Unternehmen getan zu haben. Ein Zertifikat kann ein umfassendes, instrumentengestütztes Qualitätsmanagement im Unternehmen keinesfalls ersetzen.

Das **Kommunikationsmanagement** hilft, das Leistungsprogramm eines Unternehmens in der Wahrnehmung der Nachfrager zu verankern (Backhaus 2003). Dazu gehört vor allem die Markenpolitik (Branding) eines Unternehmens. Im Bereich der Industriegüter stehen hauptsächlich Firmennamen im Vordergrund der Markenpolitik (Beutin 2001). Gemäß der unserer Untersuchung zu Grunde liegenden Definition, wird das Branding auf Unternehmensebene von allen betrachteten Automobilzulieferern eingesetzt (vgl. Abbildung 11). Bedeutende Unterschiede ergeben sich jedoch beim Produktbranding, welches nur 9% der untersuchten Unternehmen einsetzen. Intensiver genutzt wird das Produktbranding nur von Automobilzuliefe-

ren, die mit ihren Produkten auch den Aftermarket beliefern (vgl. hierzu auch Diez 2001c). Auffallend häufig findet das Produktbranding beispielsweise in den Fahrwerkskategorien „Räder und Bereifung“ und „Aufhängung“ sowie in den zur Hauptkategorie Instrumente und Elektrik gehörenden Produktkategorien „Beleuchtung und Lichttechnik“ und „Elektrische Komfortausstattung“ statt. Das Instrument des Branding dient hier dazu, sich von der No-Name-Konkurrenz aus Niedriglohnländern abzusetzen. Eine Marke kann dabei „Qualitätssignal“ und „Leistungsversprechen“ sein (Schäfer/Beutin 2000, S. 29).

Dies ist insgesamt konsistent mit den Ergebnissen einer Studie, die unser Institut im Jahr 2002 zum **Markenmanagement von Industriegüterunternehmen** durchgeführt hat (vgl. Homburg/Richter 2003). Auch hier zeigte sich, dass die Automobilzulieferer Marken hauptsächlich auf Unternehmensebene als sogenannte Dachmarke einsetzen. Während 50% der befragten Automobilzulieferer Marken bereits heute eine hohe Bedeutung für das Unternehmen zusprechen, erwarten 76% der Automobilzulieferer, dass Marken in fünf Jahren eine hohe Bedeutung für das Unternehmen haben werden. Die Marke wird von den Automobilzulieferern dabei in erster Linie zur Signalisierung von besonderer Produktqualität (92%), Problemlösungskompetenz (86%), hoher Prozessqualität (z.B. Logistikprozesse: 69%) sowie besonderen Serviceleistungen (69%) eingesetzt. Defizite bezüglich der Markenpolitik bestehen insbesondere hinsichtlich des einheitlichen und konsequenten Markenauftritts der Vertriebsmitarbeiter bzw. der Vertriebspartner sowie der Messung des Markenerfolgs. So messen lediglich 17% der befragten Automobilzulieferer regelmäßig die Markenbekanntheit, 19% führen regelmäßig Markenimageanalysen durch und lediglich 11% der Automobilzulieferer bestimmen regelmäßig monetäre Markenwerte (vgl. zum professionellen Markenmanagement ausführlich den Branding-Excellence-Ansatz von Homburg/Richter 2003).



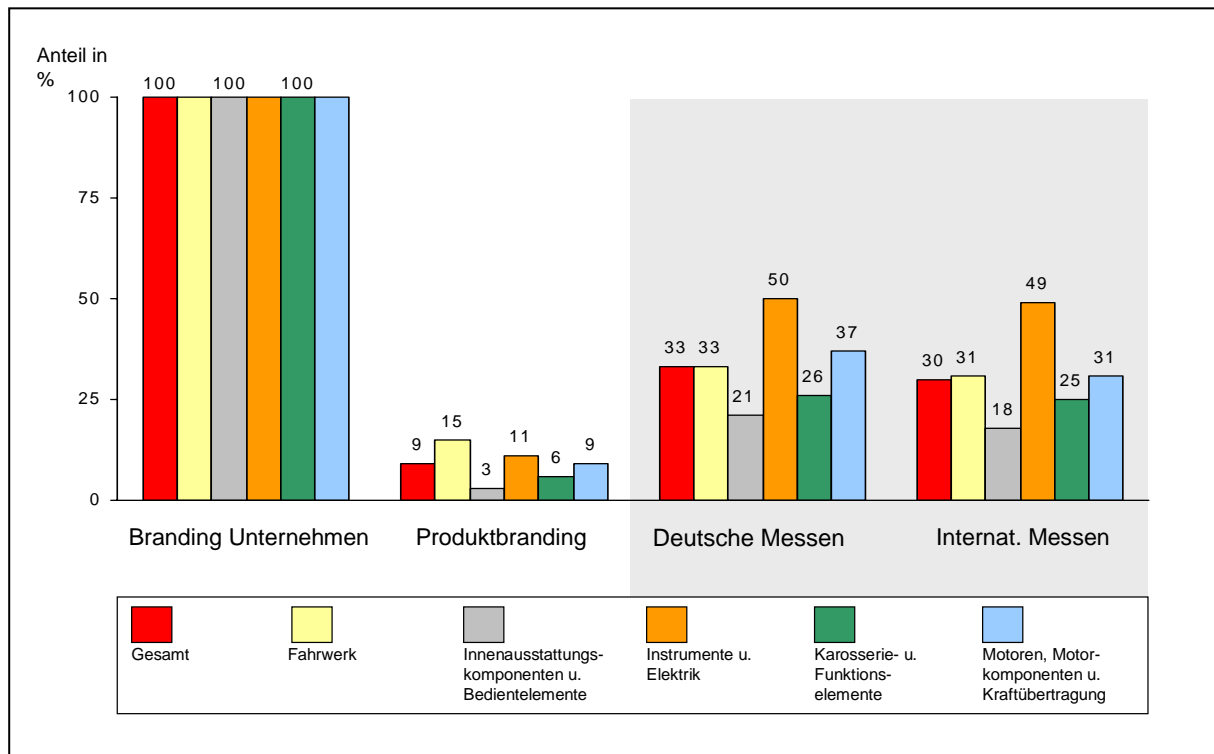


Abbildung 11: Branding und Messen im Kommunikationsmanagement

Ein weiteres wichtiges Instrument bei der Gestaltung des Markenauftritts im Marketing eines Industriegüterunternehmens sind **Messen**. Dabei zeigt sich, dass vor allem Unternehmen aus der Hauptkategorie Instrumente und Elektrik Messen als Kommunikationsinstrument einsetzen. Messen werden sowohl im Inland, als auch weltweit ähnlich häufig frequentiert, was die Internationalität der Automobilindustrie unterstreicht (vgl. Abbildung 11).

Auch das **Internet** hilft den Automobilzulieferern bei der Gestaltung des eigenen Markenauftritts. Dabei nimmt das Internet in seiner Bedeutung für die Automobilzulieferindustrie stetig zu und erfüllt neben Kommunikations- auch Vertriebsfunktionen. Für das Jahr 2005 erwarten 99% der Zulieferunternehmen, dass das Internet für ihr Unternehmen eine wichtige bzw. sehr wichtige Rolle spielen wird (VDA 2001a). In Abbildung 12 stellen wir die Ergebnisse unserer diesbezüglichen Analyse vor:

- ◆ Die meisten der betrachteten Unternehmen (96%) bieten auf ihrer Homepage eine detaillierte Übersicht über das Produktprogramm, mit zumeist zahlreichen Produktbeispielen und Spezifikationen.
- ◆ Der Internationalität der Automobilindustrie werden 79% der betrachteten Zulieferer mit einer mehrsprachigen Homepage gerecht.

- ◆ Einen Ansprechpartner für verschiedene Arten von möglichen Anfragen (z.B. Vertrieb oder F&E) bieten 25% der betrachteten Zulieferer. Dabei stellt die Kontaktmöglichkeit über die eigene Homepage insbesondere für kleine Automobilzulieferer ein kostengünstiges Kommunikationsinstrument dar. Hier besteht mit 40% auch überproportional häufig die Möglichkeit zur direkten Kontaktaufnahme.
- ◆ Schwach ausgeprägt sind die Transaktions- bzw. Interaktionsmöglichkeiten auf den Homepages: So bieten lediglich 13% der Zulieferer eine Möglichkeit zum elektronischen Einkauf (E-Commerce) und nur 10% bieten einen Login-Bereich an. Diese geringe Nutzung überrascht, da ein Login-Bereich eine Möglichkeit zum Informationsaustausch zwischen dem Zulieferer und einzelnen Kunden ist, der insbesondere bei intensiver Zusammenarbeit sehr vorteilhaft sein kann.

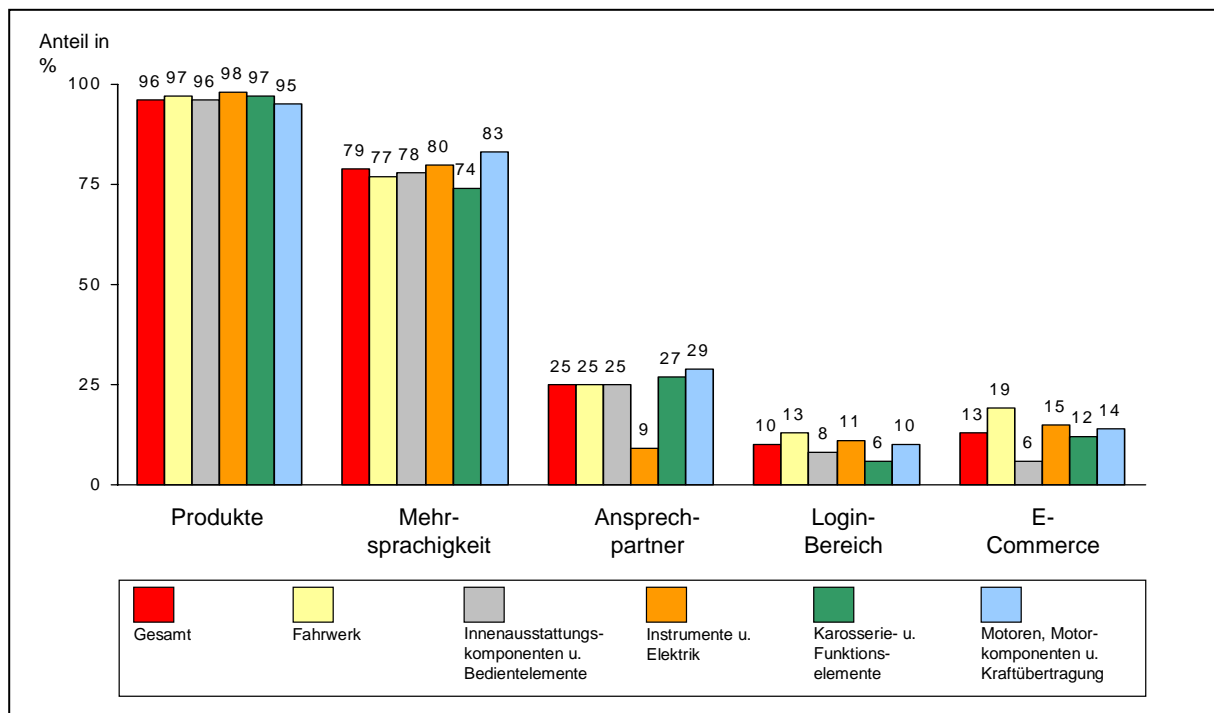


Abbildung 12: Internet im Kommunikations- und Vertriebsmanagement

Der **Kundenkreis** eines Automobilzulieferers im Erstausrüstungsgeschäft besteht aus den OEMs und anderen Zulieferern. Nahezu alle Automobilzulieferer liefern (nach eigenen Angaben) direkt an einen OEM (93%) (vgl. Abbildung 13). Lieferungen an andere Automobilzulieferer werden von 71% der betrachteten Unternehmen getätigt (Mehrfachangaben waren möglich). Bei einer genaueren Analyse des Kundenkreises fällt auf, dass 29% der untersuchten Zulieferer nach eigenen Angaben ausschließlich an OEMs und 64% sowohl an OEMs als

auch an Zulieferer liefern. Lediglich 7% der untersuchten Unternehmen liefern ausschließlich an andere Zulieferer der automobilen Wertschöpfungskette.

Die Verbindung von **Erstausrüstung und Ersatzteilgeschäft** stellt unter Umständen ein sinnvolles Geschäftsmodell dar (vgl. Ruetz 2002). Dieses kombinierte Geschäftsmodell verfolgen 24% der Automobilzulieferer, indem sie neben der Erstausrüstung auch im Aftermarket tätig sind. Besonders hoch ist mit 38% der Anteil der Automobilzulieferer mit kombiniertem Geschäftsmodell in der Hauptkategorie Instrumente und Elektrik (vgl. Abbildung 13).

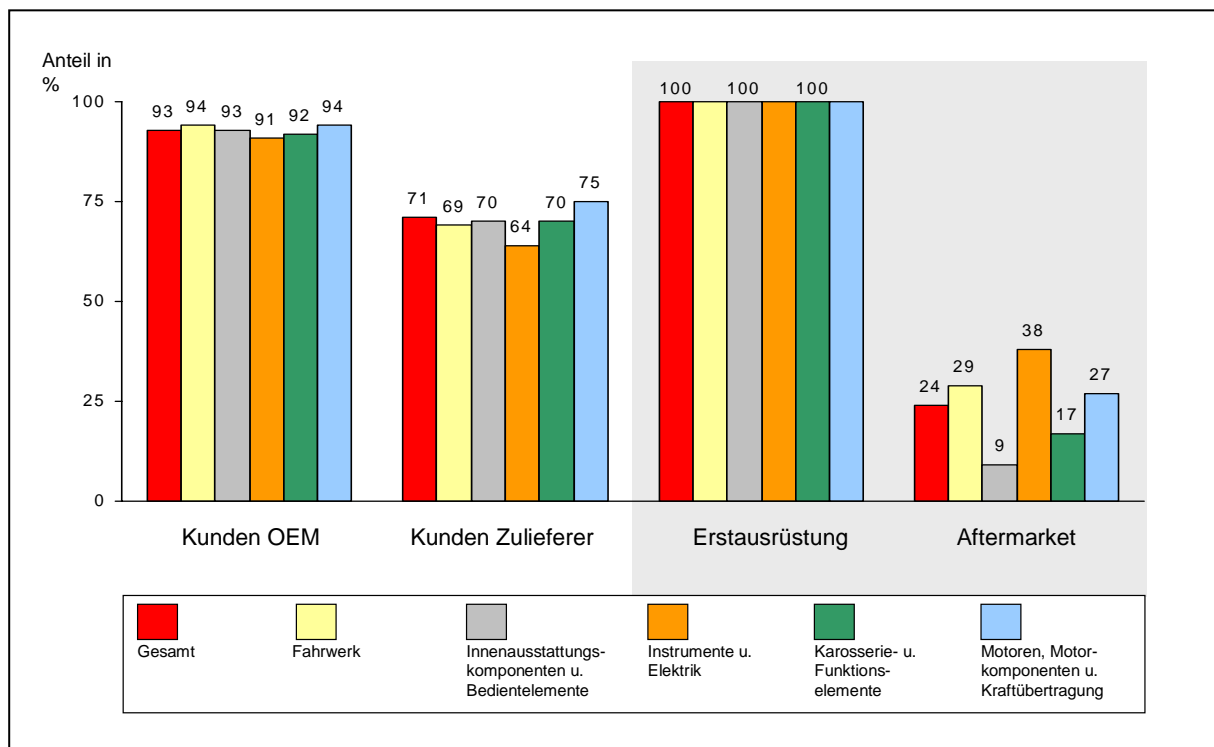


Abbildung 13: Kundenkreis und Hauptvertriebskanäle im Vertriebsmanagement

Bei der Auswertung der **Anzahl der Standorte in Deutschland** ergibt sich, dass 30% der Unternehmensbereiche nur einen einzigen, 37% zwei bis fünf, 18% sechs bis zehn und 15% mehr als zehn Standorte in Deutschland besitzen (vgl. Abbildung 14). In der Hauptkategorie Instrumente und Elektrik ist der Anteil der Automobilzulieferer mit mehr als 10 Vertriebsniederlassungen in Deutschland besonders hoch (27%).

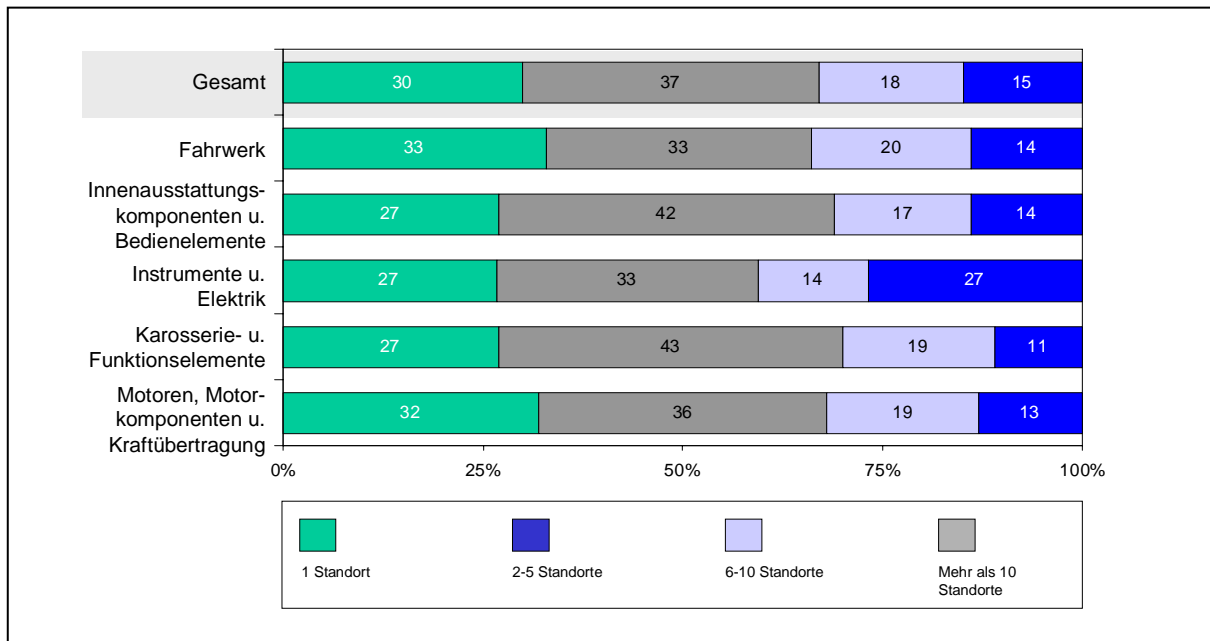


Abbildung 14: Anzahl der Standorte in Deutschland

Der Bereich **Logistik** genießt in der Automobilindustrie eine große Bedeutung und entwickelt sich für die Automobilzulieferer immer mehr zum strategischen Wettbewerbsfaktor (Kraft 2002, S. 28f.). Geprägt wird die Logistik zurzeit von zwei Schlagworten: Just-in-Time (JiT) und Supply-Chain-Management. Beim Just-in-Time-Konzept werden die vertriebslogistischen Aktivitäten des Automobilzulieferers mit der Produktionslogistik der Automobilhersteller abgestimmt, so dass die Hersteller die gewünschten Produkte bedarfssynchron erhalten (Homburg/Krohmer 2003, S. 725). Das Supply-Chain-Management wird als einer von fünf Erfolgsfaktoren für die Zukunft der Automobilzulieferindustrie angesehen (VDA 2001b). Es beinhaltet nicht nur die Beherrschung des eigenen Produktionsprozesses sondern auch die umfassende Abstimmung der vertriebslogistischen Aktivitäten sowohl mit der Beschaffungs- als auch mit der Produktionslogistik (Homburg/Krohmer 2003, S. 744). Überraschenderweise werden die beiden Konzepte nach Angabe der Unternehmen jedoch nur in geringem Maße eingesetzt, das Just-in-Time-Konzept nur von 28% der untersuchten Automobilzulieferer und das Supply-Chain-Management gar nur von 14% (vgl. Abbildung 15).

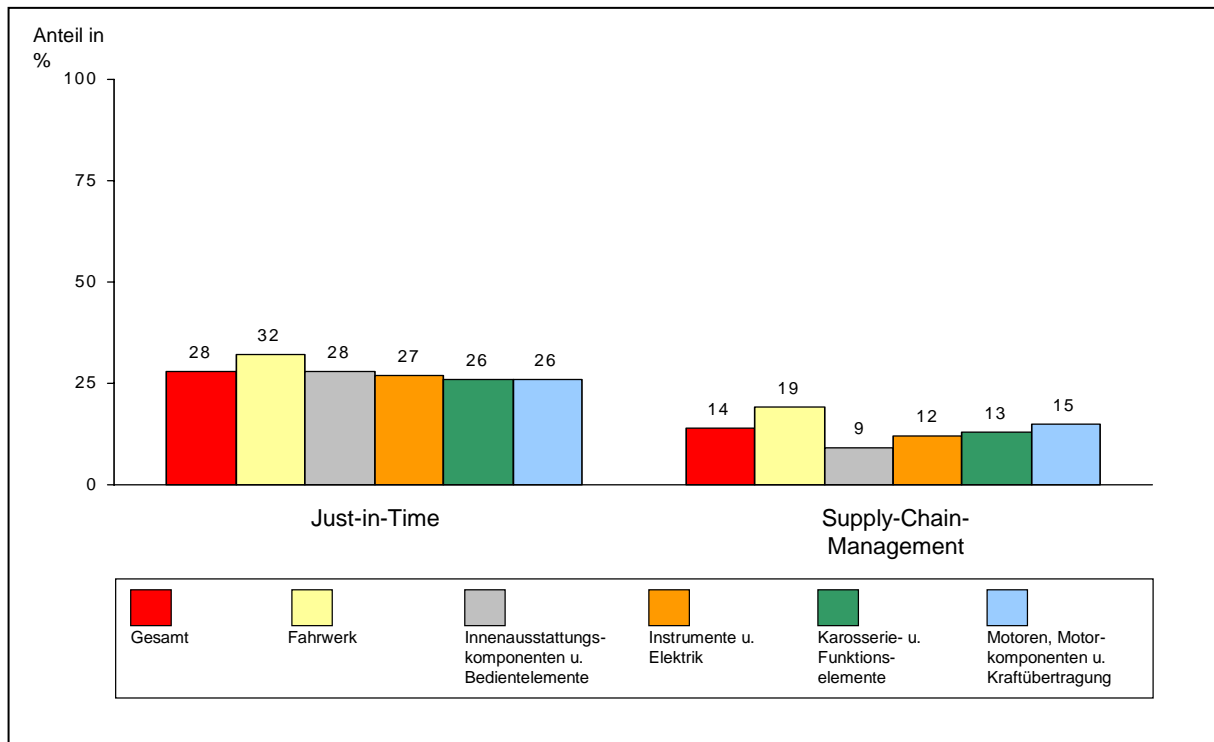


Abbildung 15: Logistik

In der dynamischen und innovationsorientierten Automobilindustrie kommt der **Forschung und Entwicklung** eine große Bedeutung zu. In traditionellen Zuliefersystemen war die F&E Aufgabe der Endprodukthersteller. Von der Verringerung der Wertschöpfungstiefe der OEMs ist jedoch auch der Bereich F&E betroffen (Schlenker 2000), so liegt z.B. der Fremdleistungsanteil in der Entwicklung bei BMW zur Zeit bei 50% (BMW 2002). Somit wurde ein Großteil der Innovationen der letzten Jahre bereits von Automobilzulieferern entwickelt und als fertiges Konzept den OEMs angeboten. Nach unseren Ergebnissen betreiben fast alle Automobilzulieferer (96%) eigene F&E. Allerdings bestehen Unterschiede, ob ein Automobilzulieferer Forschung und Entwicklung im Bereich der neuen Produkte oder aber im Bereich neuer Prozesse betreibt (vgl. Abbildung 16). 96% der Unternehmensbereiche geben an, dass sie mit dem Fokus auf neue Produkte Forschung und Entwicklung betreiben. Im Gegensatz dazu zielen nur 59% auch auf die Verbesserung von Prozessen ab. Hier wird ein Umdenken notwendig sein, da die Produktentwicklung zwar äußerst wichtig zur Erreichung einer Differenzierung ist, aber gerade die Prozessverbesserung einen noch teilweise vernachlässigten Differenzierungsspielraum birgt. Dieser kann Grundlage für einen echten Wettbewerbsvorteil sein. Insgesamt sind 14% der Automobilzulieferer Technologieführer und 13% Marktführer (vgl. Abbildung 16).

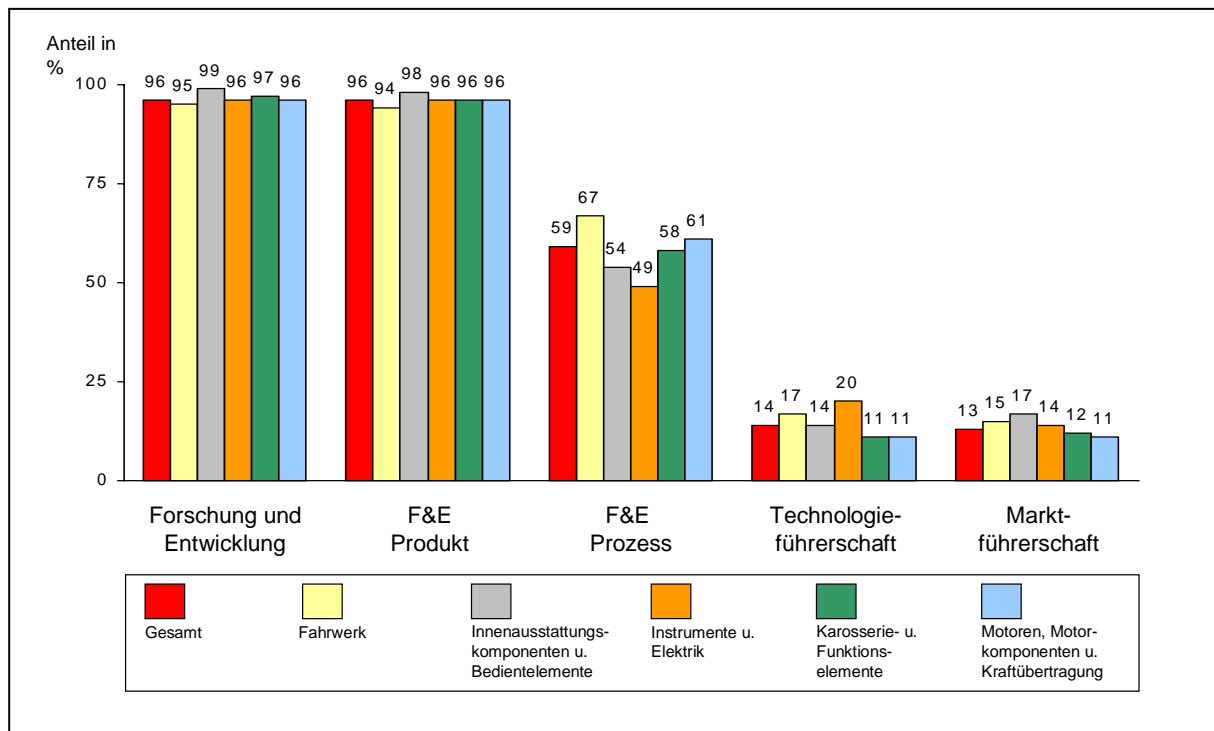


Abbildung 16: Forschung und Entwicklung (I)

Die Zunahme der Forschungs- und Entwicklungsleistungen in den letzten Jahren ist Ausdruck der gestiegenen Wertschöpfung der Zuliefererbranche als Folge des zunehmenden Outsourcing der Automobilhersteller und ein wichtiges Wachstumsfeld für Zulieferer (Dudenhöffer 2002). Der durchschnittliche **Anteil der Ausgaben für Forschung und Entwicklung am Jahresumsatz** beträgt 5,8%. Alles in allem weisen die untersuchten Automobilzulieferer teilweise erhebliche Unterschiede beim Anteil der F&E-Ausgaben am Jahresumsatz auf (vgl. Abbildung 17). Insgesamt investieren 14% der untersuchten Zulieferer lediglich einen geringen Teil (bis zu 2,5%) des Jahresumsatzes für F&E, während 27% der Automobilzulieferer überdurchschnittlich viel (über 7,5% des Umsatzes p.a.) in ihre F&E investieren, wobei insgesamt 8% der untersuchten Unternehmen sogar mehr als 10% des Jahresumsatzes in F&E investieren. Besonders hoch ist die F&E-Quote dabei im Bereich Instrumente und Elektrik, während die anteilig geringsten F&E-Investitionen im Bereich Fahrwerk erfolgen. Dies geht einher mit der Erkenntnis, dass zur Zeit 90% der Innovationen dem Bereich der Elektronik zugeschrieben werden können. Studien gehen davon aus, dass der heutige Anteil der Wertschöpfung dieses Bereichs von ca. 25% bis zum Jahr 2010 auf bis zu 40% ansteigen könnte (VDA 2003, S. 59). Bereits heute enthält ein Mittelklassewagen mehr Rechnerleistung als die Apollo-Mondlandefähre im Jahr 1969 (o.V. 2002b, S. 83).

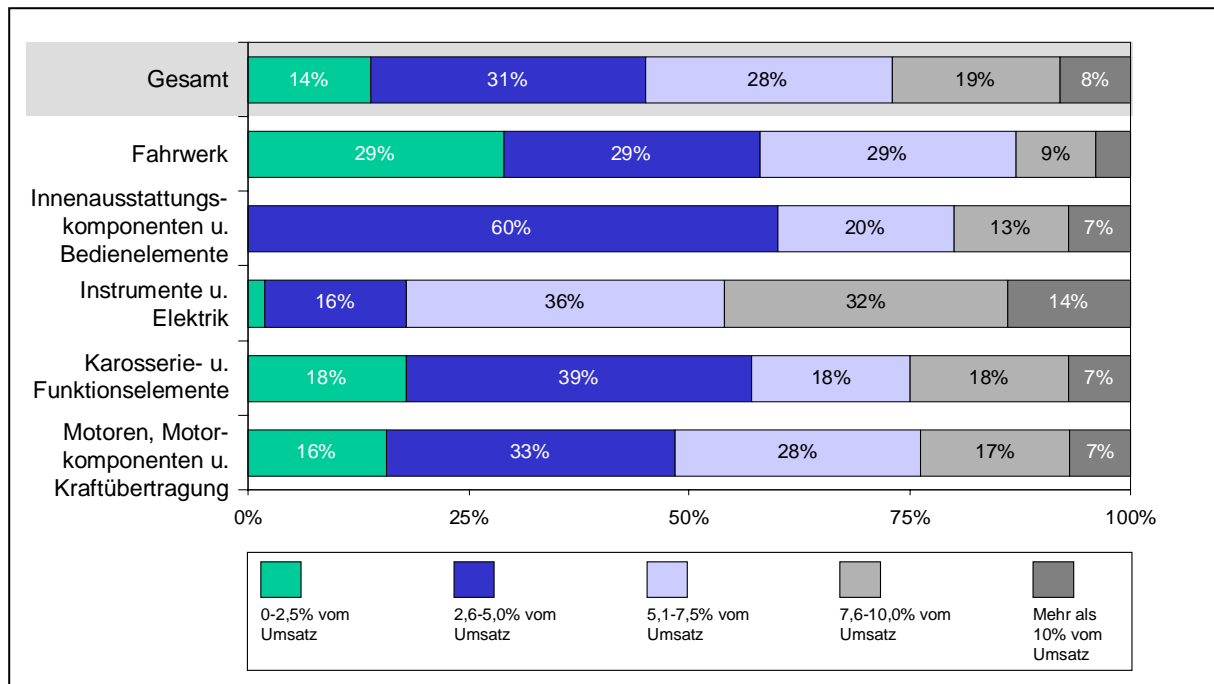


Abbildung 17: Anteil von Forschungs- und Entwicklungskosten am Jahresumsatz

92% der Automobilzulieferer betreiben **F&E auch in Zusammenarbeit mit ihren Kunden** (vgl. Abbildung 18). Zusammenarbeit kann dabei in der technischen Entwicklung von Produkten oder aber in der Lösung von Problemen liegen (Beutin 2000). Oftmals können adäquate Problemlösungen nur mit dem Kunden gemeinsam erarbeitet werden. Seitdem die Automobilzulieferer nicht mehr allein als verlängerte Werkbank der Automobilhersteller gelten, müssen sie verstärkt Problemlösungskompetenz beweisen. Als Reaktion darauf positioniert sich ein Großteil der Automobilzulieferer (71%) als Lösungs-/Systemanbieter, der mehr anbietet als die bloße Lieferung bestellter Teile. Diese Aussage wird gestützt durch die Beobachtung, dass sich 86% der untersuchten Automobilzulieferer als „innovativ“ bezeichnen. Der hohe Prozentsatz ist ein deutliches Anzeichen dafür, dass die Automobilzulieferer den Herstellern damit signalisieren wollen, auch zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein. Allerdings fallen Unterschiede zwischen den Hauptkategorien nach VDA auf. Unternehmen der Instrumente und Elektrik bezeichnen sich sogar zu 94% als „innovativ“.

Obwohl die **Zusammenarbeit** zwischen OEM und Zulieferer in der F&E eine immer größere Bedeutung bekommt, werden Anstrengungen zur Verbesserung der Abstimmung, wie z.B. durch das Computer-Aided-Design (CAD), nur von knapp der Hälfte (53%) der Automobilzulieferer angestellt. Des Weiteren wird dem Thema Kooperation zwischen Automobilzulieferern im Allgemeinen eine besondere Wichtigkeit für die Zukunft vorausgesagt. Hierdurch

können Automobilzulieferer ihre eigene Kernkompetenz sinnvoll erweitern und Kräfte bündeln, da sie ansonsten die Großzahl der zukünftigen Aufgaben nicht mehr allein bewältigen könnten (VDA 2001b, S. 2). Dies ist besonders wichtig vor dem Hintergrund, dass die OEMs immer häufiger komplette Systeme nachfragen und der Aufwand für Forschung und Entwicklung steigt. Beispielsweise kooperieren die Automobilzulieferer Hella und Behr bei der Entwicklung und Produktion ihrer Front-End-Module. Trotzdem geben hier nur 16% aller Automobilzulieferer an, dass sie mit anderen Automobilzulieferern im Bereich F&E kooperieren (vgl. Abbildung 18).

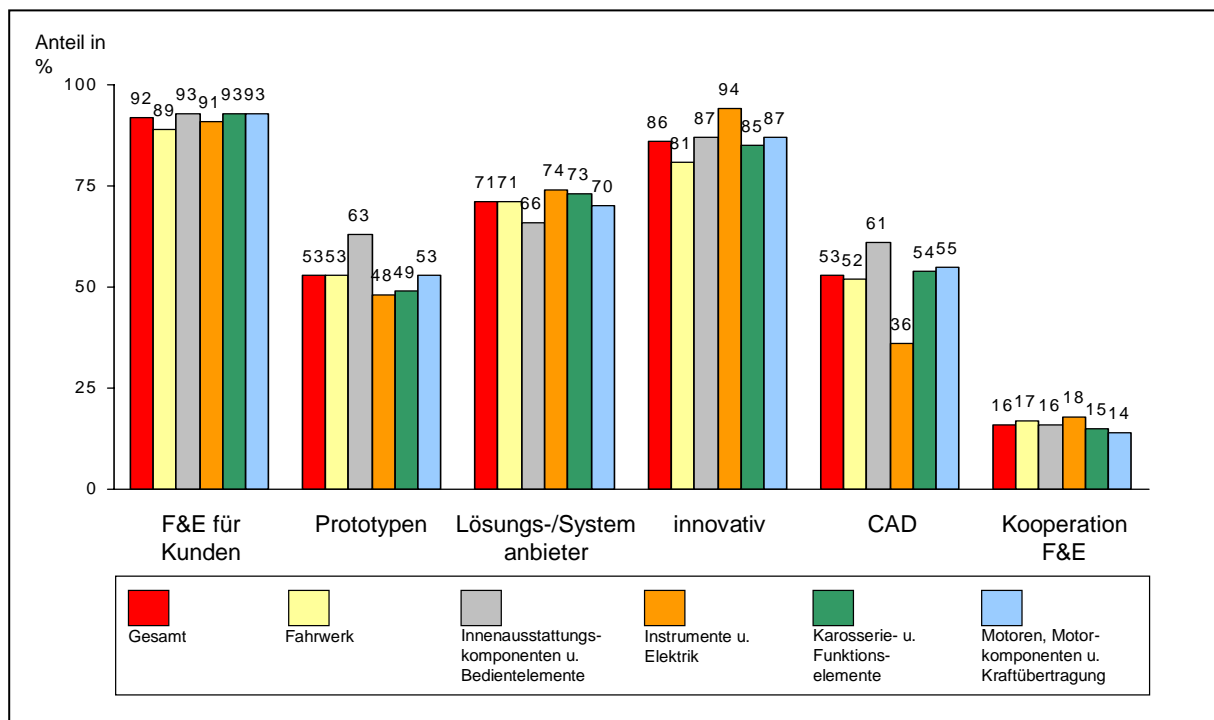


Abbildung 18: Forschung und Entwicklung (II)

Immer häufiger verlangen die OEMs von ihren Lieferanten, internationale **Produktionsstandorte** zu errichten, um die Liefersicherheit zu erhöhen oder sog. „local-content-Bestimmungen“ zu erfüllen. Am häufigsten befinden sich diese Produktionsstandorte laut unserer Untersuchung in Europa oder der NAFTA (vgl. Abbildung 19).



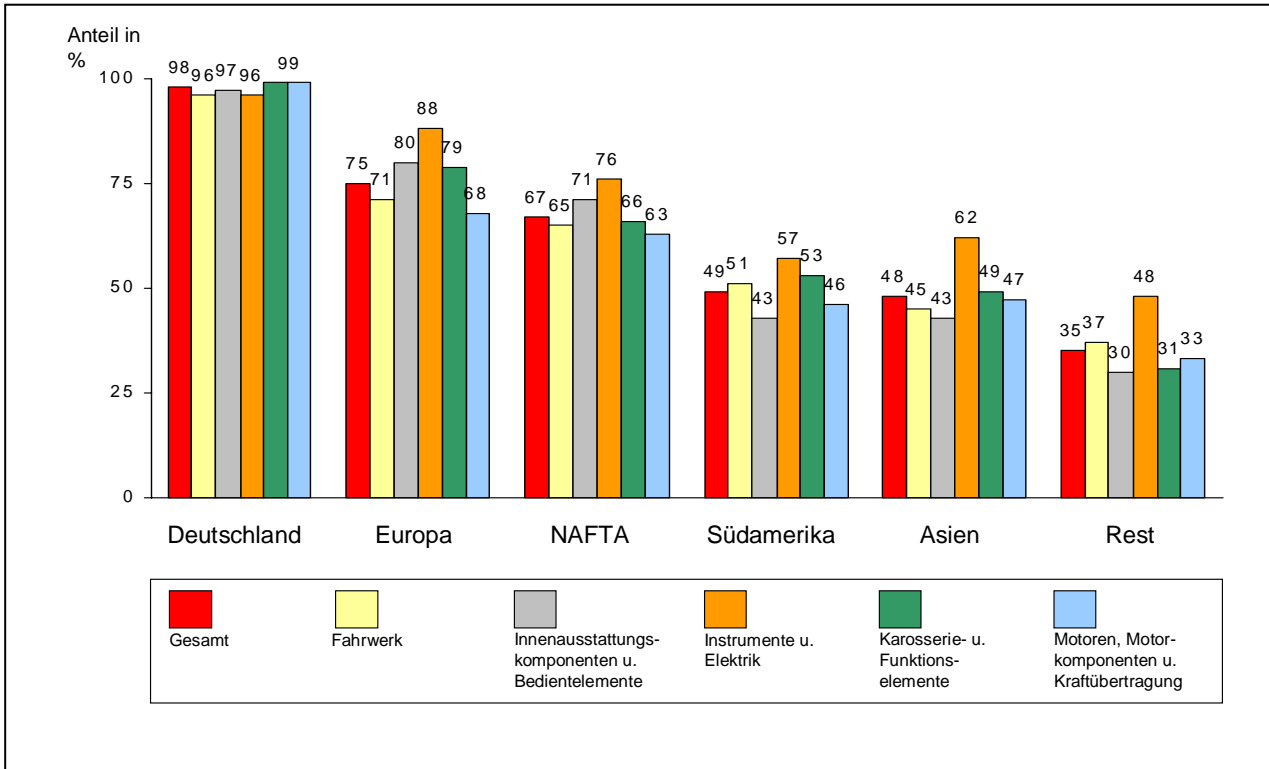


Abbildung 19: Produktionsstandorte

## 4. Erfolgsfaktoren für Automobilzulieferer

Neben der Bestandsaufnahme der Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie besteht ein wesentliches Ziel dieser Studie in der Ermittlung von Erfolgsfaktoren für Automobilzulieferer. Zunächst identifizieren wir in einem ersten Schritt mit Hilfe der Umsatzrendite erfolgreiche Automobilzulieferer (vgl. Abschnitt 4.1). Im zweiten Schritt werden die Erfolgsfaktoren ermittelt, indem wir die erfolgreichen mit den weniger erfolgreichen Automobilzulieferern in Bezug auf ihre Marktbearbeitung vergleichen (vgl. Abschnitt 4.2).

### 4.1 Erfolgsbeurteilung anhand der Umsatzrendite

Zur Erfolgsbeurteilung eines Automobilzulieferers ziehen wir allein die Höhe der Umsatzrendite heran. In unserer Untersuchung ergibt sich für die analysierten Unternehmensbereiche im Durchschnitt eine **Umsatzrendite von 4,4%** (vgl. Abbildung 20).

Für die **fünf Hauptkategorien nach VDA** ermittelten wir eine durchschnittliche Umsatzrendite von 3,7% bis 5,8%. Es lassen sich aber keine charakteristischen Unterschiede der Umsatzrendite zwischen den verschiedenen Hauptkategorien ermitteln (vgl. Abbildung 20).

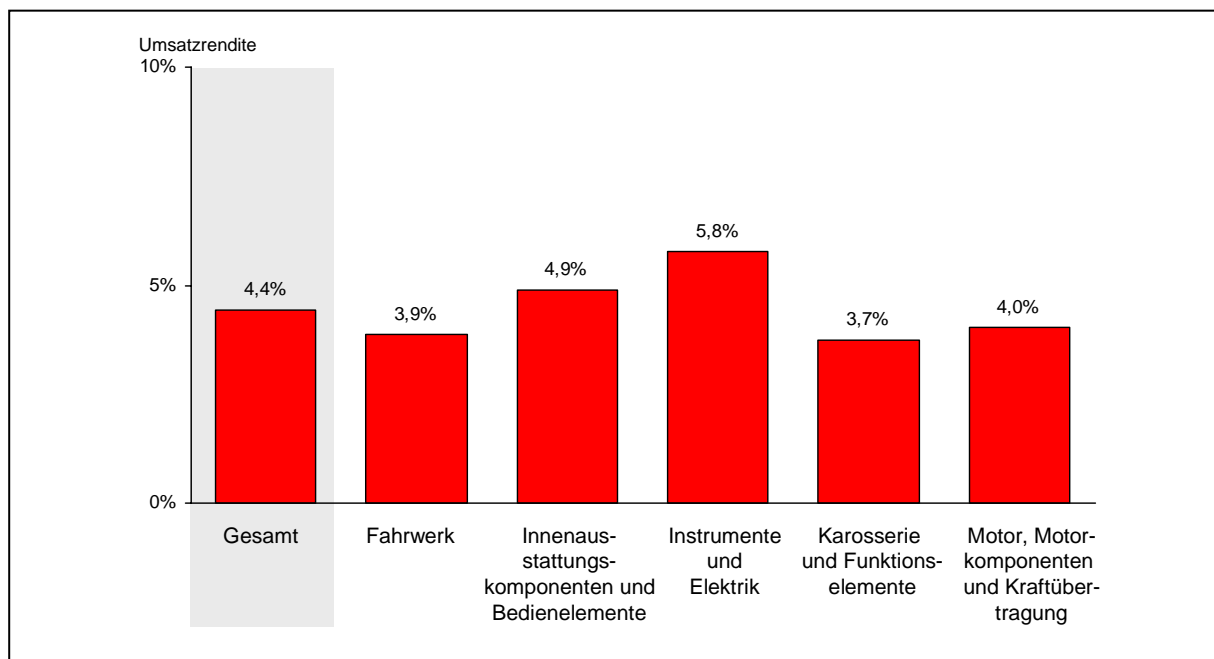


Abbildung 20: Umsatzrendite und Hauptkategorien

Bei der Betrachtung der einzelnen **Produktkategorien nach VDA** können ebenfalls keine bedeutsamen Unterschiede der Umsatzrendite zwischen den einzelnen Produktkategorien ermittelt werden. Auch eine zusätzliche Analyse jeder Hauptkategorie auf signifikante Unter-

schiede der zugehörigen Produktkategorien im Bereich Umsatzrendite fällt negativ aus. Demzufolge sind Automobilzulieferer bestimmter Haupt- oder Produktkategorien scheinbar nicht charakteristisch erfolgreicher als die Unternehmen anderer Kategorien.

Generell können die analysierten Automobilzulieferer nach dem realisierten Jahresumsatz in mehrere **Größenklassen** eingeteilt werden (vgl. Abbildung 21). Zwischen den einzelnen Größenklassen bestehen signifikante Unterschiede in Bezug auf die Umsatzrendite. Die Umsatzrendite für kleinere Unternehmensbereiche (weniger als 500 Mio. Euro Umsatz p.a.) beträgt 8,4% bzw. 8,8%. Im Bereich einer mittleren Größe (500 bis 5.000 Mio. Euro Umsatz p.a.) wird eine Umsatzrendite von 5,6% bzw. 4,6% erzielt. Wenn die Größe eine Grenze von fünf Mrd. Euro Jahresumsatz übersteigt, beträgt die durchschnittliche Umsatzrendite nur 1,3%. Nach unseren Ergebnissen ist ein mittelständischer Automobilzulieferer mit weniger als 500 Mio. Euro Umsatz pro Jahr erfolgreicher als ein „Mega-Supplier“ mit mehr als fünf Mrd. Euro Jahresumsatz. Scheinbar steigen mit der Größe des Unternehmens auch die Probleme aus der Komplexität des Geschäftsmodells an. Eine reine Orientierung auf Umsatzwachstum muss also keineswegs erfolgreicher sein. Nach dem VDA (2003, S. 67) gibt es „keine enge Korrelation zwischen Umsatzwachstum und Ertragsstärke“.

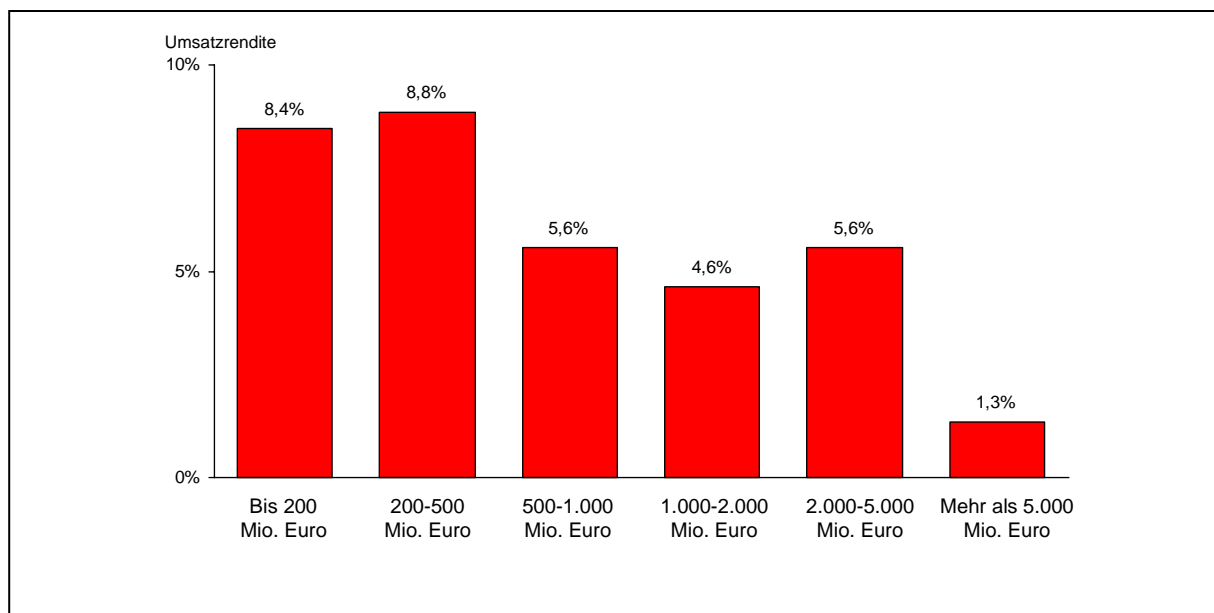


Abbildung 21: Umsatzrendite und Jahresumsatz der Automobilzulieferer

Neben dem Jahresumsatz bieten sich in dieser Studie auch die **Anzahl der Haupt- und Produktkategorien** als Indikator für die Größe eines Automobilzulieferers an. Daneben geben diese Werte auch Auskunft über die Breite des Produktprogramms:

- ◆ Zwischen den, anhand der Anzahl der produzierten **Hauptkategorien**, unterschiedenen Gruppen bestehen erhebliche Unterschiede bei der erzielten Umsatzrendite. Sehr eng (eine Hauptkategorie) und sehr breit (vier bis fünf Hauptkategorien) aufgestellte Unternehmensbereiche haben eine Umsatzrendite von 3,3% bzw. 1,3% (vgl. Abbildung 22).
- ◆ Bei der Analyse der fünf Gruppen von Unternehmensbereichen, die anhand der Anzahl der **Produktkategorien** eingeteilt wurden, lassen sich im Bereich der Umsatzrendite signifikante Unterschiede ermitteln (vgl. Abbildung 22). Unternehmensbereiche mit mehr als acht Produktkategorien weisen eine Umsatzrendite von 1,5% auf. Für Unternehmensbereiche mit drei bis acht Produktkategorien ergibt sich eine Umsatzrendite von 7,0%, 5,8% bzw. 5,6%. Bei unter drei Produktkategorien realisieren die Unternehmensbereiche eine durchschnittliche Umsatzrendite von 4,3%.

**Eng aufgestellte Unternehmensbereiche** mit zwei bzw. drei Hauptkategorien erzielen scheinbar eine bedeutend höhere Umsatzrendite von 6,1% bzw. 6,2%. Auch auf der Ebene der Produktkategorien ist es am profitabelsten, eine mittlere Breite an Produktkategorien anzubieten. Hierin spiegelt sich die steigende Bedeutung von Systemangeboten wider, d.h. der Integration von Elementen aus verschiedenen Haupt- bzw. Produktkategorien, wie z.B. Fahrwerk und Elektronik. Anscheinend gelingt es mittelbreit aufgestellten Automobilzulieferern am Besten, einen Zusatznutzen (durch die Kombination von Produkten und Dienstleistungen aus einigen wenigen verschiedenen Hauptkategorien) für die Hersteller zu schaffen, den diese zu entlohnen bereit sind. Automobilzulieferer hingegen, die in vielen Hauptkategorien tätig sind, scheinen sich den angebotenen Systemnutzen mit hohen Komplexitätskosten zu „erkaufen“, die wiederum einen negativen Effekt auf die Rentabilität des Automobilzulieferers haben (vgl. zum systematischen Management von Systemangeboten Homburg/Kühlborn 2003).

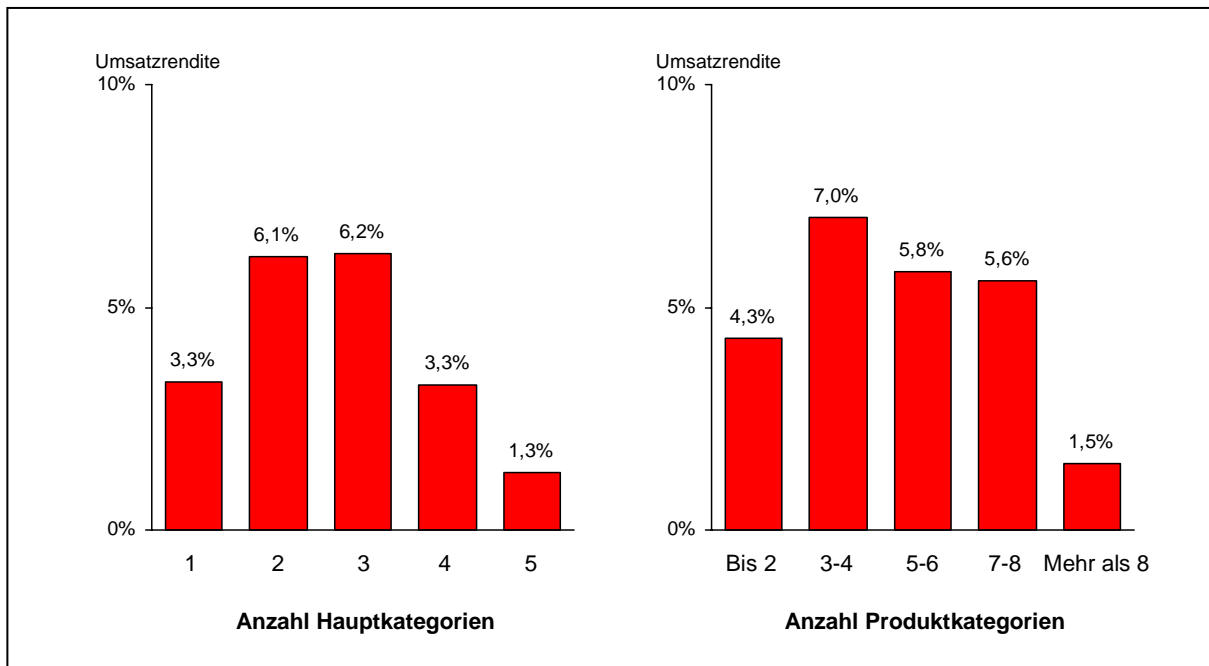


Abbildung 22: Umsatzrendite und Anzahl der Haupt- und Produktkategorien

## 4.2 Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Automobilzulieferer

In einem abschließenden Schritt werden die **Erfolgsfaktoren für einen Automobilzulieferer** ermittelt. Bei der Beurteilung des Erfolgs beschränken wir uns allein auf das Kriterium der Marktperformance. Dazu wird die Gesamtheit aller Unternehmensbereiche anhand der erzielten Umsatzrendite in drei Gruppen eingeteilt: Erfolgreiche, durchschnittlich erfolgreiche und weniger erfolgreiche Automobilzulieferer. Die durchschnittliche Umsatzrendite für jede der drei Gruppen ist in Tabelle 2 aufgeführt.

Marktperformance	Ø Umsatzrendite
erfolgreiche Automobilzulieferer	9,4%
durchschnittlich erfolgreiche Automobilzulieferer	4,4%
weniger erfolgreiche Automobilzulieferer	0%

Tabelle 2: Drei unterschiedliche Gruppen der Marktperformance

Zur **Ermittlung der Erfolgsfaktoren** wird ausschließlich die Marktbearbeitung der erfolgreichen mit der Marktbearbeitung der weniger erfolgreichen Automobilzulieferer verglichen. Dabei können Erfolgsfaktoren in folgenden Bereichen der Marktbearbeitung eines Automobilzulieferers identifiziert werden:

- ◆ Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien,

- ◆ Internationalisierung,
- ◆ Kommunikations- und Vertriebsmanagement,
- ◆ Forschung und Entwicklung,
- ◆ Produktionsmanagement und
- ◆ Zulieferpyramide.

Im Bereich der **Wettbewerbsstrategien** wählen erfolgreiche Automobilzulieferer seltener die Differenzierungsstrategie, dafür aber relativ häufiger die Konzentrationsstrategie (vgl. Abbildung 23). Im Gegensatz zu den weniger erfolgreichen findet die Konzentration bei den erfolgreichen Automobilzulieferern häufiger im Bereich der Produkte statt, dafür seltener im Bereich der Regionen. Bei den **Wachstumsstrategien** wählen weniger erfolgreiche Automobilzulieferer signifikant häufiger die Produkt-Markt-Strategie der Diversifikation.

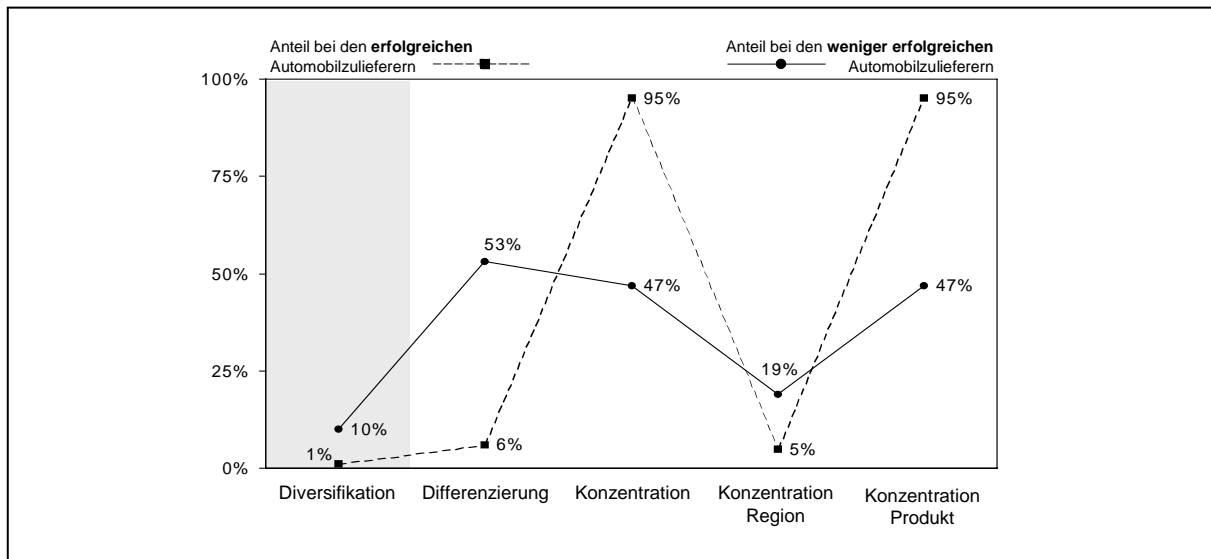


Abbildung 23: Erfolgsfaktoren bei Wachstums- und Wettbewerbsstrategien

Der Bereich **Kostenmanagement** beinhaltet zwei Aspekte, denen sich erfolgreiche Automobilzulieferer offensichtlich nicht widmen (vgl. Abbildung 24). So positioniert sich scheinbar keiner der erfolgreichen Automobilzulieferer als „kostengünstiger Lieferant“ oder als „Lieferant, der durch ständige Kostenkontrolle über eine effiziente Kostensituation“ verfügt. Weniger erfolgreiche Automobilzulieferer thematisieren tendenziell häufiger den Bereich des Kostenmanagements. Bei Preisverhandlungen werden die Aussagen eines kostengünstigen Lieferanten und der effektiven Kostenkontrolle von den OEMs gerne zur weiterführenden Senkung der Preise aufgegriffen. Den erfolgreichen Automobilzulieferern gelingt es anscheinend in dieser konkurrenzintensiven Branche dem Kostendruck besser zu entgehen, indem sie das

Thema Kostenmanagement gar nicht erst in den Fokus ihrer Aktivitäten stellen. Vor dem Hintergrund der gewachsenen Ansprüche an die Zulieferer, z.B. der Nachfrage nach Systemangeboten, sollte unseres Erachtens jedoch intensiv über den Einsatz eines professionellen Kostenmanagements im Unternehmen nachgedacht werden. Da insbesondere die mit dem Systemangebot einhergehenden Komplexitätskosten sonst schnell für böse Überraschungen sorgen können (vgl. Homburg/Kühlborn 2003). So ist hier die Einführung einer Prozesskostenrechnung und einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung (sowohl produkt- als auch kundenbezogen) zukünftig ein klares Muss. Diese Aussage ist Ausdruck dessen, dass reine Kostenvorteile in der heutigen Zeit nicht ausreichen. Ein Automobilzulieferer muss prozesssicher sein, „der reine Preisvorteil ohne Prozess-Sicherheit, Produktinnovation und Produktqualität ist in der neuen Zulieferwelt wenig tragfähig“ (Dudenhöffer 2002, S. 7).

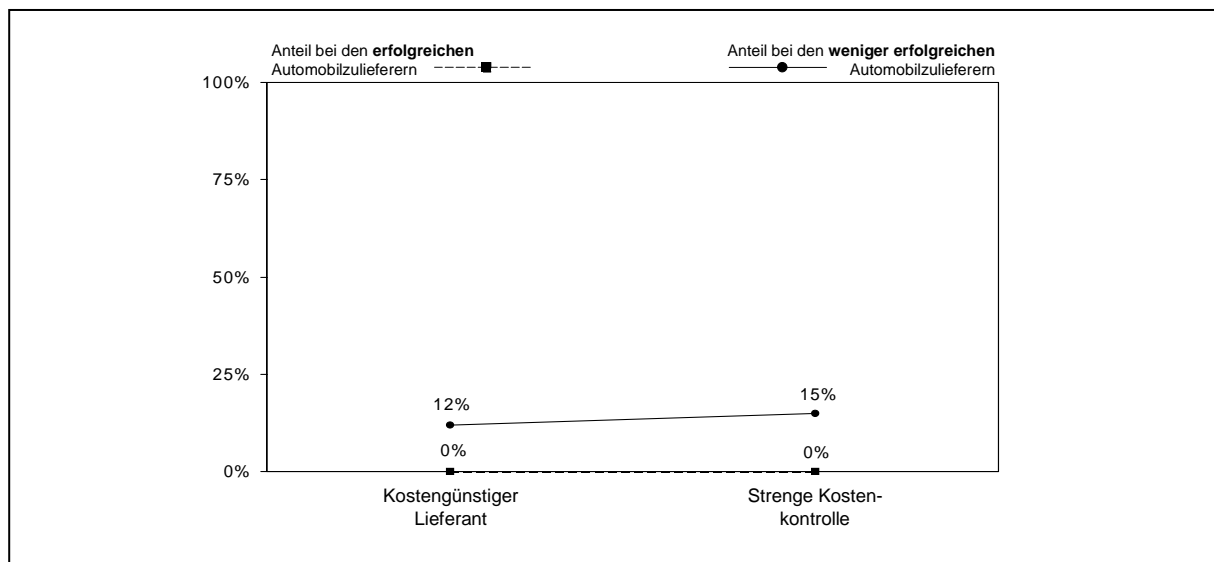


Abbildung 24: Erfolgsfaktoren im Kostenmanagement

**Zusammenfassend** lässt sich für den Bereich **Wettbewerbs- und Wachstumsstrategie** festhalten, dass erfolgreiche Automobilzulieferer ein eher fokussiertes Produktangebot international vertreiben, während weniger erfolgreiche Automobilzulieferer sich scheinbar „verzetteln“. Dies geschieht sowohl regional, als auch auf Ebene der Produkte und auf Ebene der Wachstumsstrategien, indem die riskante Strategiealternative der Diversifikation bedeutend häufiger gewählt wird. Dabei sind die weniger erfolgreichen Automobilzulieferer den neuen Anforderungen an das Management von neuen Produkten auf ebenfalls neuen Märkten bei der Diversifikation scheinbar nicht immer gewachsen.

Im Themenbereich der **Internationalisierung der Märkte und Vertriebsniederlassungen** der Automobilzulieferer (vgl. Abbildung 25) haben erfolgreiche Automobilzulieferer engere Märkte und definieren deutlich seltener die ganze Welt als Markt für das Unternehmen. Ein weniger erfolgreicher Automobilzulieferer versteht bedeutend häufiger die ganze Welt als Markt für sein Unternehmen. Seltener zählen erfolgreiche Automobilzulieferer Südamerika bzw. den Rest der Welt (z.B. Afrika oder Australien) zu den eigenen Märkten. Bei der Wahl der Standorte für die Vertriebsniederlassungen entscheidet sich ein erfolgreicher Automobilzulieferer scheinbar seltener dafür, auch in Osteuropa eigene Vertriebsniederlassungen zu gründen. Das gleiche gilt für Vertriebsniederlassungen im nordamerikanischen Markt. Auch dies ist erneut ein Hinweis auf den wesentlichen Erfolgsfaktor „Fokussierung“, in diesem Fall bezogen auf die Verteilung der Vertriebsniederlassungen. Durchgängig zeigen sich die erfolgreichen Automobilzulieferer restriktiver beim Aufbau von internationalen Vertriebsniederlassungen bzw. bei der Bearbeitung globaler Märkte. Allerdings sind Automobilzulieferer nicht erfolgreicher, wenn sie sich einzig und allein auf den deutschen Markt beschränken. Aber es scheint so, dass Automobilzulieferer mit „deutschen Wurzeln“ erfolgreicher sind als andere internationale Automobilzulieferer, da sie eine signifikant höhere Umsatzrendite aufweisen.

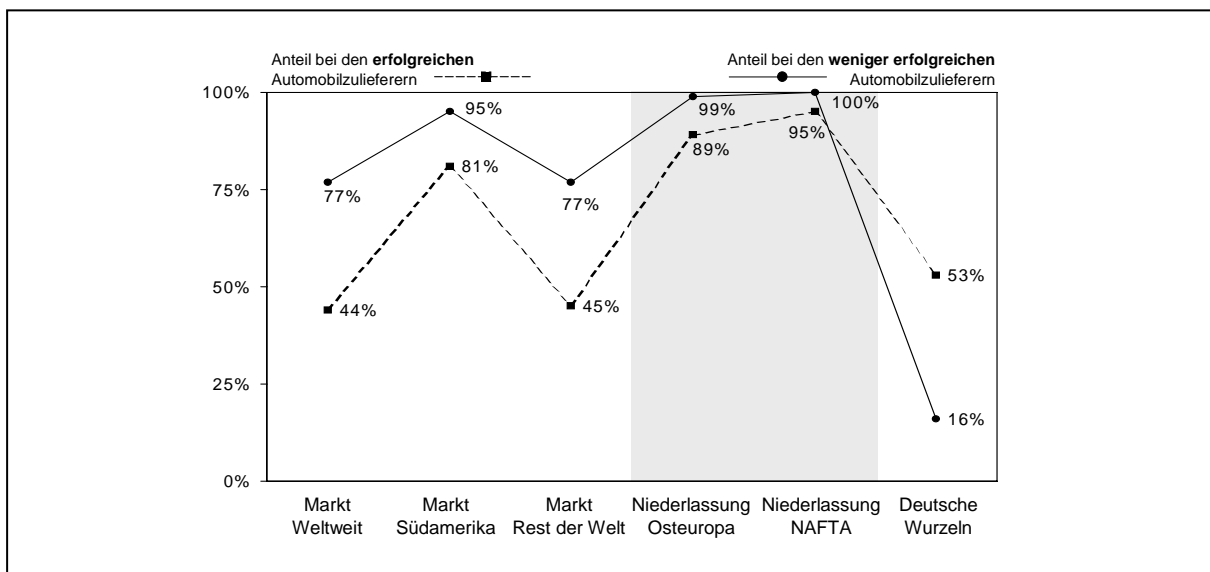


Abbildung 25: Erfolgsfaktoren bei der Internationalisierung

Der Erfolgsvergleich im Bereich **Kommunikationsmanagement** zeigt, dass erfolgreiche Automobilzulieferer die eigene Homepage wesentlich umfassender und professioneller gestalten, als weniger erfolgreiche Automobilzulieferer (vgl. Abbildung 26). Im Gegensatz zu den weniger erfolgreichen bieten die erfolgreichen Automobilzulieferer Interessenten auf ihrer



Homepage häufiger einen Ansprechpartner mit der Möglichkeit zum Kontakt via E-Mail oder Telefon. Erfolgreiche Automobilzulieferer unterstreichen die steigende Internationalität der Branche mit der Möglichkeit, bei der Nutzung der Homepage aus mehreren Sprachen auswählen zu können. Außerdem bieten erfolgreiche Automobilzulieferer nahezu immer einen Überblick über das Produktprogramm auf ihrer Homepage. Von weniger erfolgreichen Automobilzulieferern wird das Medium Internet und die Möglichkeit der Produkt- und Unternehmenspräsentation eher vernachlässigt. Dabei ist das Internet nicht nur als Kommunikationsinstrument verwendbar, sondern auch zur Integration der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen im Produktionsprozess. So ermöglicht es eine kostengünstige Durchgängigkeit der Vernetzung vom Automobilhersteller über alle Stufen der Zulieferer (Dudenhöffer 2002). Des Weiteren nutzen erfolgreiche Automobilzulieferer Messen (Deutschland/International) innerhalb des Kommunikationsmanagements seltener (vgl. Abbildung 26).

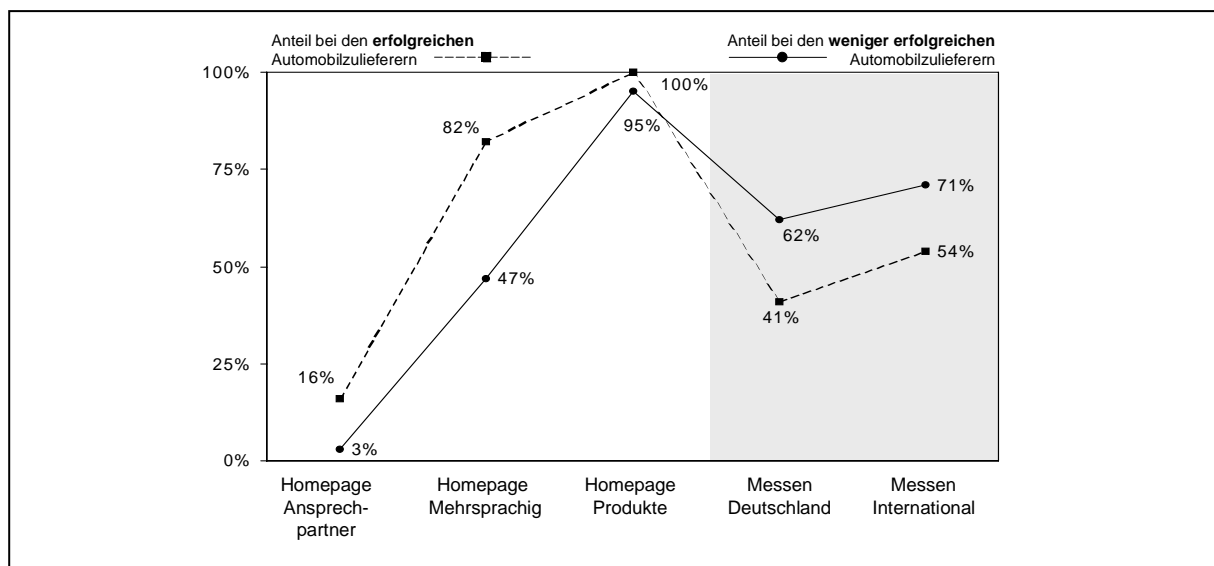


Abbildung 26: Erfolgsfaktoren im Kommunikationsmanagement

Im Folgenden widmen wir uns den Erfolgsfaktoren aus dem Bereich **Vertriebsmanagement** (vgl. Abbildung 27). Die erfolgreichen Automobilzulieferer unter den analysierten Unternehmensbereichen definieren etwas seltener die OEMs als Kern des Kundenkreises. Dafür gehören vermehrt andere Zulieferunternehmen zum Kundenkreis der erfolgreichen Automobilzulieferer. Im Gegensatz zu den weniger erfolgreichen Automobilzulieferern sind die erfolgreichen Automobilzulieferer neben der Erstausrüstung seltener im Aftermarket aktiv. Das kombinierte Geschäftsmodell aus Erstausrüstung und Aftermarket stellt für Automobilzulieferer zwar generell ein sinnvolles Geschäftsmodell dar (Ruetz 2002), aber es muss auch eine ein-

deutige Positionierung bezüglich Sortiment, Marke, Preisniveau und Service gefunden werden (Kettner 2002, S. 31). Zusätzlich steigt die Komplexität des Geschäftsmodells mit dem Ersatzteilgeschäft für den Automobilzulieferer rapide an. Weniger erfolgreiche Automobilzulieferer bekommen somit die steigenden Anforderungen und Kosten eines kombinierten Geschäftsmodells aus Erstausrüstung und Aftermarket tendenziell schlechter in den Griff.

Obwohl die Zusammenarbeit von Automobilzulieferern vermeintlich an Bedeutung gewinnt, kooperieren erfolgreiche Automobilzulieferer seltener als weniger erfolgreiche mit anderen Zulieferern im Bereich Vertrieb (vgl. Abbildung 27). Dies ist auch ein Hinweis auf die hohe Bedeutung des Branding. Durch **Vertriebskooperationen** mit anderen Automobilzulieferern „verwässern“ die weniger erfolgreichen Automobilzulieferer vermutlich ihr Leistungsangebot: Erfolgreiche Automobilzulieferer schärfen durch den weitest gehenden Verzicht auf Vertriebskooperationen eher das Profil ihrer eigenen Marke. Bei F&E und Produktion hat sich aber herausgestellt, dass eine Kooperation sehr wohl einen wirksamen Mittelweg zwischen der Konzentration auf Kernkompetenzen und der von Abnehmerseite vermehrt geforderten Lieferung von Komplettsystemen darstellen kann.

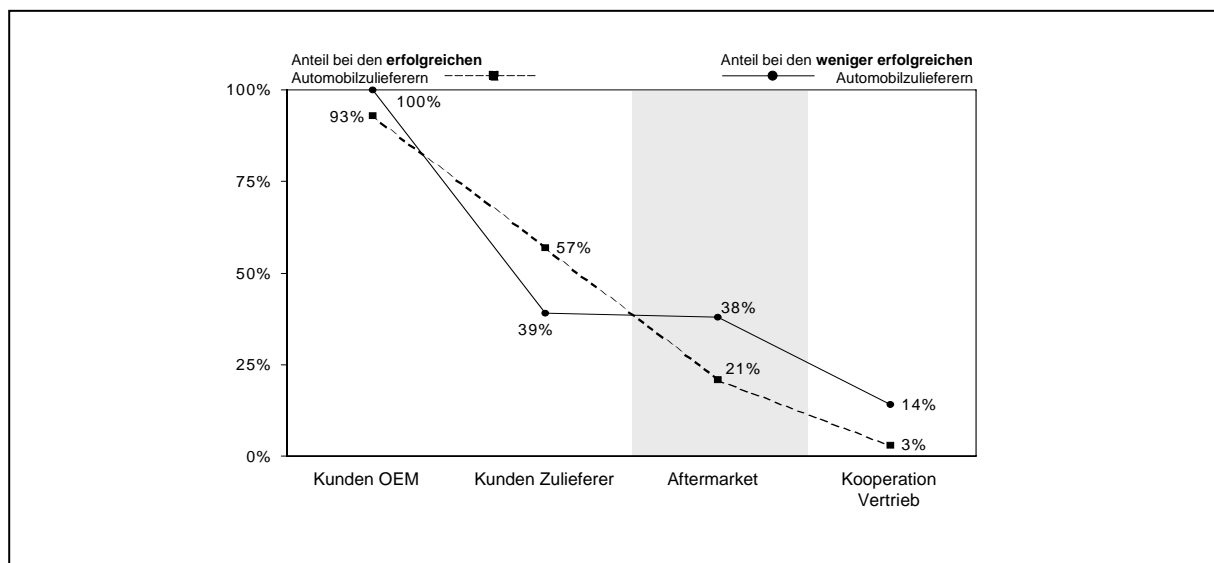


Abbildung 27: Erfolgsfaktoren im Vertriebsmanagement

Für die betrachteten Unternehmensbereiche haben wir im **F&E-Management** fünf wichtige Aspekte ermittelt (vgl. Abbildung 28): Erfolgreiche Automobilzulieferer sind häufiger Technologie- und Markt- bzw. Weltmarktführer. Im Gegensatz dazu übernehmen von den weniger erfolgreichen Automobilzulieferern scheinbar keine die Rolle eines Technologieführers und nur sehr wenige sind Marktführer. Diese Aussagen erklären wir wie folgt: Die Automobilhersteller lagern zunehmend komplexere Aufgaben an die Zulieferer aus. Damit wird einerseits

deren Beitrag zum Bau des Automobils immer wertvoller und umfassender. Andererseits steigt das Beschaffungsrisiko der OEMs enorm an. Sie übertragen die anfallenden Aufgaben daher nur solchen Zulieferern, von denen sie glauben, dass sie in der Lage sind, diese anspruchsvollen Aufgaben zu erfüllen. Diese Sicherheit durch einen führenden Zulieferer „erkaufen“ sich die Hersteller vermutlich mit höheren Preisen, was sich wiederum positiv auf die Umsatzrendite der Markt- und Technologieführer auswirkt. Vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung von Markt- und Technologieführerschaft sollten daher auch in wirtschaftlich schwächeren Zeiten F&E-Investitionen keinesfalls reduziert werden, da sich Innovativität in harter Münze auszuzahlen scheint. Gestützt wird diese Aussage dadurch, dass die Umsatzrendite der Automobilzulieferer scheinbar positiv von der Höhe der Ausgaben für Forschung und Entwicklung beeinflusst wird. Nicht entscheidend für den Erfolg eines Automobilzulieferers hingegen scheint eine erhaltene Lieferantenauszeichnung zu sein. Im Gegenteil, ausgezeichnete Unternehmen weisen eine signifikant niedrigere Umsatzrendite auf.

Von den erfolgreichen Automobilzulieferern werden zudem seltener Prototypen hergestellt als von den weniger erfolgreichen Automobilzulieferern (vgl. Abbildung 28). Außerdem positionieren sich erfolgreiche Automobilzulieferer seltener als Lösungs-/Systemanbieter, was vermutlich auch damit zusammenhängt, dass es erfolgreichen Unternehmen anscheinend wesentlich besser gelingt, zwischen lohnenden und verlustträchtigen Systemangeboten zu unterscheiden und diese dann zu meiden (vgl. zum professionellen Management von Systemangeboten Homburg/Kühlborn 2003).

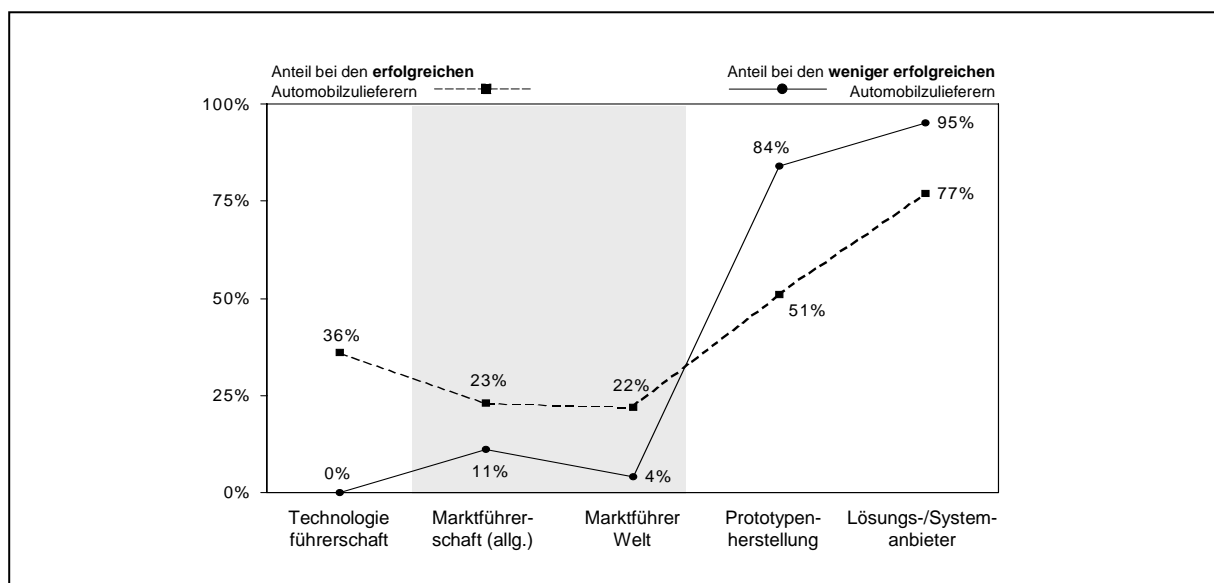


Abbildung 28: Erfolgsfaktoren in Forschung und Entwicklung

Im Bereich **Produktionsmanagement** haben Unternehmensbereiche, die zur Gruppe der erfolgreichen Automobilzulieferer gehören, tendenziell seltener einen Produktionsstandort in Deutschland und in Europa, allerdings besitzen sie häufiger einen Produktionsstandort in der NAFTA (vgl. Abbildung 29). In Asien oder den restlichen Regionen der Welt verfügen erfolgreiche Automobilzulieferer seltener über einen eigenen Produktionsstandort. Auch im Bereich Produktionsmanagement erweisen sich die erfolgreichen Automobilzulieferer als restriktiver bei der Expansion an neue Produktionsstandorte. Trotzdem werden Chancen, die durch die Produktion an internationalen Standorten entstehen (z.B. Kostenvorteile), von den erfolgreichen Automobilzulieferern scheinbar konsequenter ausgenutzt. Insgesamt lässt sich sogar sagen, dass die Erfolgssituation von Automobilzulieferern ganz ohne Produktionsstandort in Deutschland besser ist, verglichen mit Unternehmen mit Produktionsstandort in Deutschland.

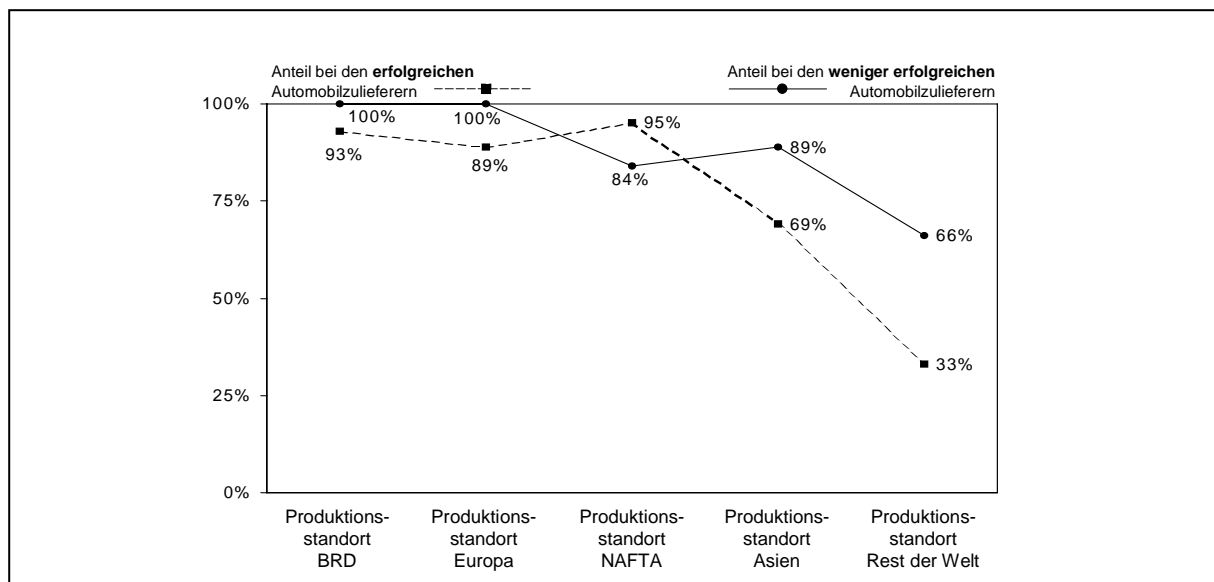


Abbildung 29: Erfolgsfaktoren im Produktionsmanagement

Viele Automobilzulieferer richten ihre Anstrengungen darauf, die Position eines System- oder Komponentenherstellers in der **Zulieferpyramide** zu erreichen. Demgegenüber arbeiten nach unseren Ergebnissen erfolgreiche Automobilzulieferer häufiger auf Ebene der Teilehersteller und seltener auf der Ebene der System- und Komponentenhersteller (vgl. Abbildung 30). Demnach muss das Bemühen vieler Automobilzulieferer System- oder Komponentenlieferant zu sein, nicht zwangsweise mit einer Verbesserung der Situation einhergehen (vgl. hierzu auch VDA 2003).

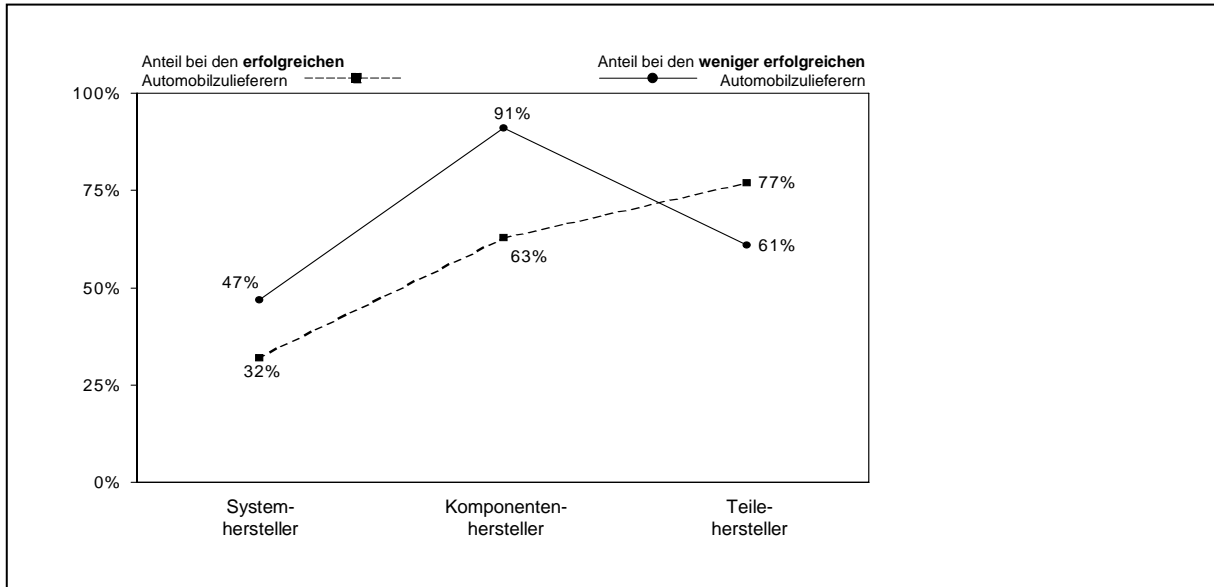


Abbildung 30: Erfolgsfaktoren der Zulieferpyramide

## 5. Zusammenfassung und Fazit

Die Automobilzulieferindustrie befindet sich zur Zeit in einer weiteren **Phase der Umstrukturierung**, obwohl sie sich bereits in den letzten 10 Jahren nachhaltig verändert hat. Nicht nur, dass immer kürzere Produktlebenszyklen, die Dynamik des technologischen Wandels und der zunehmende Kosten- und Wettbewerbsdruck die Situation der Automobilzulieferer bestimmen. Hinzu kommen die in der Automobilindustrie besonders hohen Erwartungen der Endkunden in Bezug auf Qualität, Technologie und Kosten. Des Weiteren ist die Situation für Automobilzulieferer durch Überkapazitäten in der Produktion sowie neue Entwicklungs- und Beschaffungsstrategien der Automobilhersteller schwierig.

Trotzdem besteht eine nicht unerhebliche **Attraktivität der Branche** aufgrund der großen möglichen Umsatzvolumina und dem für die nächsten Jahren prognostizierten Wachstum. Insbesondere durch die fortschreitende Verringerung der Fertigungstiefe auf Seiten der OEMs erfährt die Zulieferindustrie eine Aufwertung. Mit diesen enormen Wachstumschancen geht ein Prozess der Konzentration und des starken Wettbewerbs einher.

Im Rahmen einer fälligen Überprüfung bzw. bei einer eventuellen Neuausrichtung der aktuellen Marktbearbeitung liefern die **Ergebnisse unserer Studie** wertvolle Anregungen für das Management von Automobilzulieferunternehmen. Die Ergebnisse lassen sich zu den folgenden zehn Aussagen zusammenfassen:

- (1) Erfolgreichen Automobilzulieferern gelingt es wesentlich besser, sich zu **fokussieren**. Sie zeichnen sich durch ein „engeres“ Produktprogramm aus, das international aber nicht weltweit angeboten wird. Bei der Internationalisierung verhalten sich die erfolgreichen Automobilzulieferer restriktiver bei der Gründung von neuen Vertriebsniederlassungen.
- (2) Internationalisierung und neue Produkte sind nur zwei Wege zu mehr Wachstum. Besonders große Unternehmen mit hohem Jahresumsatz und breitem Produktprogramm („Mega-Supplier“) gehören nicht zwangsläufig zu den erfolgreichen Automobilzulieferern. Eine allein auf **Umsatzwachstum** orientierte Strategie ist nicht zwangsläufig erfolgreich, sondern profitables Wachstum sollte angestrebt werden.
- (3) Es kann keine Aussage über die **Profitabilität** eines Automobilzulieferers anhand der Zugehörigkeit zu einer Haupt- oder Produktkategorie gemacht werden.

- (4) **Systemlieferant** zu sein, ist für einen Automobilzulieferer kein „Allheilmittel“, da es wie gezeigt durchaus attraktiv und profitabel sein kann, „nur“ Teilelieferant zu sein. Demnach ist eine oftmals angestrebte Position als System- und Komponentenlieferant keine Garantie für den Markterfolg eines Automobilzulieferers.
- (5) Im Zuge weiterer Umstrukturierung der automobilen Wertschöpfungskette wird es wohl zu einer weiteren Verringerung der **Direktlieferanten** an die OEMs kommen. Dabei muss die Position als Direktlieferant unseres Erachtens nicht mit allen Mitteln verteidigt werden, da ein Zulieferer auch als Lieferant der zweiten oder dritten Ebene sehr erfolgreich sein kann.
- (6) Das **Ersatzteilgeschäft** stellt für einen Automobilzulieferer unter Umständen eine sinnvolle Ergänzung zum Erstausrüstungsgeschäft dar. Allerdings verlangt das kombinierte Geschäftsmodell ein systematisches Vorgehen und eine eindeutige Positionierung bezüglich Sortiment, Marke, Preisniveau und Service. Von besonderer Bedeutung im Ersatzteilgeschäft scheint dabei eine Forcierung des Markenmanagements zu sein.
- (7) Es hat sich gezeigt, dass die **Technologieführer** und Unternehmen, die höhere Investitionen in F&E tätigen, häufiger zu den erfolgreichen Unternehmen der Branche gehören. Demnach sollten auch in wirtschaftlich schwächeren Zeiten die Ausgaben für Forschung und Entwicklung nicht verringert werden, da sich eine Technologieführerschaft in barer Münze auszuzahlen scheint.
- (8) Ähnlich verhält es sich auch mit der **Marktführerschaft**. Unter den erfolgreichen Automobilzulieferern sind häufig Marktführer. Daher erscheint es sinnvoll, die Position des Marktführers unter der gleichzeitigen Beachtung der Fokussierung zu erreichen oder zu verteidigen.
- (9) Die **Qualität** der Zulieferprodukte ist in der Automobilindustrie nach wie vor von besonderer Wichtigkeit. Auffallend ist die fast vollständige Zertifizierung der Automobilzulieferer, bei gleichzeitig geringem Einsatz von Instrumenten des Qualitätsmanagements. Anzunehmen, mit einem Zertifikat ausreichend viel für die Qualität der Produkte getan zu haben, wäre ein Fehlschluss. Ein Zertifikat ist kein Ersatz für ein umfassendes, instrumentengestütztes Qualitätsmanagement. Zusätzlich ist eine Lieferantenauszeichnung keine Erfolgsgarantie, da gerade von den Herstellern ausgezeichnete Zulieferer eine signifikant niedrigere Umsatzrendite aufweisen.

- (10) Im **Kommunikationsmanagement** gestalten erfolgreiche Automobilzulieferer das Internet in Form einer eigenen Homepage wesentlicher umfassender und professioneller (z.B. durch Mehrsprachigkeit und Nennung von Ansprechpartnern) als weniger erfolgreiche Automobilzulieferer. Die Homepage als Visitenkarte des Automobilzulieferers nach außen und ihre Pflege wird als Erfolgsfaktor scheinbar oft unterschätzt.



## Literaturverzeichnis

- Ansoff, H.I. (1966), Management-Strategie, München.
- Backhaus, K. (2003), Industriegütermarketing, 7. Aufl., München.
- Beutin, N. (2000), Kundennutzen in industriellen Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden.
- Beutin, N. (2001), Customer Value und Branding von Industriegütern, in: FAZ (Hrsg.), Jahrbuch Consulting in Deutschland 2001, Frankfurt/Main.
- Beutin, N., Fürst, A., Finkel, B., (2003), Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel: State of Practice und Erfolgsfaktoren, Arbeitspapier M77, Reihe Management Know-How des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim.
- Beutin, N., Schenkel, B., Hahn, F. (2004), Bestandsaufnahme der Marktbearbeitung in der Zulieferindustrie, in: Zeitschrift für die gesamte Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft (ZfAW), 7. Jg., 1, S. 6-12.
- BMW (2002), BMW Group - Geschäftsbericht 2001, München.
- Diez, W. (2001a), Das Automobil als Verkehrsträger und Wirtschaftsfaktor, in: Diez, W., Brachat, H. (Hrsg.), Grundlagen der Automobilwirtschaft, 3. Aufl., Ottobrunn.
- Diez, W. (2001b), Das Management der automobilwirtschaftlichen Wertschöpfungskette, in: Diez, W., Brachat, H. (Hrsg.), Grundlagen der Automobilwirtschaft, 3. Aufl., Ottobrunn.
- Diez, W. (2001c), Automobilmarketing: Erfolgreiche Strategien, praxisorientierte Konzepte, effektive Instrumente, 4. Aufl., Landsberg/Lech.
- Dudenhöffer, F. (2002), Neue Wachstums-Branche: Die Automobil-Zuliefererindustrie, in: Automotive Engineering Partners, Nr. 2, S. 4-11.
- Dudenhöffer, F. (2003), Kann Deutschland vom Zulieferer-Wachstum profitieren?, in: Automotive Engineering Partners, Nr. 2, S. 2-6.
- Eller, T. (1995), Qualitätskompetenz in mittelständischen Automobilzulieferunternehmen - Ein Instrumentarium zur Ableitung von anforderungsgerechten Qualitätshebeln, Darmstadt.
- Feth, G.G. (2003), Wichtige Innovationen entwickeln längst die Zulieferer, in: FAZ, o.Jg., Nr. 102 (03.03.2003), S. 45.
- Fieten, R. (1991), Erfolgsstrategien für Zulieferer, Wiesbaden.

- Flik, M. (2002), Differenzierung versus Kostenführerschaft, in: Hocke, W., Klock, E. (Hrsg.), Branchenreport 2002: Automobilzulieferer, Gütersloh.
- Gottschalk, B. (2001), Die deutsche Automobilzulieferindustrie - durch Innovationen zur Weltspitze, in: ZfAW, 4. Jg., 1, S. 6-11.
- Heinze, H. (1997), Ein virtuell-flexibles Zuliefermodell: Neue Positionen für Automobilzulieferunternehmen, Frankfurt/Main.
- Homburg, Ch., Becker, J. (1996), Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen nach den Qualitätssicherungsnormen DIN ISO 9000ff., in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 25, 9, S. 444-450.
- Homburg, Ch., Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement: Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Kühlborn, S. (2003): Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter - Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, Arbeitspapier M81, Reihe Management Know-How des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Richter, M. (2003), Branding Excellence - Wegweiser für professionelles Markenmanagement, Arbeitspapier M75, Reihe Management Know-How des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Schäfer, H., Beutin, N. (2002), Sales Excellence - systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, Arbeitspapier Nr. M65, Reihe Management Know-How des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Kettner, N. (2002), Zulieferer gewinnen an Einfluss, aber der Selektionsprozess verstärkt sich, in: Hocke, W., Klock, E. (Hrsg.), Branchenreport 2002: Automobilzulieferer, Gütersloh.
- Kraft, P. (2002), Strategie der kleinen Werke, in: Hocke, W., Klock, E. (Hrsg.), Branchenreport 2002: Automobilzulieferer, Gütersloh.
- Krohmer, H. (1999), Marktorientierte Unternehmensstruktur als Erfolgsfaktor der Strategieimplementierung, Wiesbaden.
- Meinig, W. (1995), Grundbegriffe der Automobilwirtschaft, München.
- o.V. (2002a), Konsolidierung bei Automobilzulieferern hält an, in: Handelsblatt, o.Jg., 179 (17.09.2002), S. 12.
- o.V. (2002b), Viel zu tun, in: Wirtschaftswoche, o.Jg., 39, S. 76-85.

- o.V. (2004), Top 100 - Die 100 wichtigsten Zulieferer, URL: <http://www.auto-manager.de/Zulieferer/zulieferer.php> [11.03.2004]
- Porter, M.E. (1999), Wettbewerbsvorteile - Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 5. Aufl., Frankfurt/Main.
- Ruetz, U. (2002), Erfolg in der Nische: Beru setzt auf innovative Dieseltechnologie, in: Hocke, W., Klock, E. (Hrsg.), Branchenreport 2002: Automobilzulieferer, Gütersloh.
- Schäfer, H., Beutin, N. (2000), Effektives Branding von Industriegütern, Management Berater, Jg. 4, 8, S. 28-31.
- Schlenker, F. (2000), Internationalisierung von F&E und Produktentwicklung: Das Beispiel der Automobilindustrie, Wiesbaden.
- Thomsen, P. (2002), Wie optimieren wir die automobiler Wertschöpfungskette?, in: Hocke, W., Klock, E. (Hrsg.), Branchenreport 2002: Automobilzulieferer, Gütersloh.
- VDA (2001a), Marketing und E-Commerce: Ein neues Bild der Automobilzulieferer entsteht, VDA Band 25, Frankfurt/Main.
- VDA (2001b), Erfolgsstrategien in der mittelständischen Automobilzulieferindustrie, VDA Band 26, Frankfurt/Main.
- VDA (2002a), Auto 2002 - VDA Jahresbericht, Frankfurt/Main.
- VDA (2002b), VDA-Herstellersnachweis, URL: <http://www.vda-herstellernachweis.de/Anzeige/de/index.html> [Okt.-Nov. 2002].
- VDA (2003), Auto 2003 - VDA Jahresbericht, Frankfurt/Main.
- Wieandt, A., Zimmermann, M. (1996), Globales After-Sales-Marketing in der Automobilindustrie: Perspektiven der Komponentenzulieferer, in: Bauer, H. H., Dichtl, E. (Hrsg.), Automobilmarktforschung: Nutzenorientierung von Pkw-Herstellern, München.