

**Strategische Positionierung von Unternehmen im Kontext  
regionaler Erfolgspotenziale**  
**- untersucht am Beispiel der Automotive-Unternehmen in  
der Region Ostwürttemberg.**

vorgelegt von

Markus Hofmann

Betreuer der Arbeit: Prof. Dr. Wolf Gaebe

Diplomarbeit  
zur Erlangung des Grades eines Diplom-Geographen

Vorgelegt am Institut für Geographie der Universität Stuttgart  
- Lehrstuhl für Wirtschafts- und Kulturgeographie -

Stuttgart 2006

## Vorwort

An dieser Stelle soll all denjenigen gedankt werden, die zum hoffentlich guten Gelingen vorliegender Diplomarbeit beigetragen haben. Der größte Dank und deshalb zuerst genannt geht dabei an meine Eltern, die mir immer die – wenn gebraucht – notwendige Unterstützung und den erforderlichen Rückhalt gegeben haben.

Desweiteren danke ich Herrn Prof. Dr. Gaebe und Herrn Dr. Halder vom Institut für Geographie der Universität Stuttgart für die wissenschaftliche Betreuung in Form wichtiger Anregungen und Hilfestellungen. Dank geht auch an das gesamte Institut für ein interessantes, schönes und für die weitere berufliche Zukunft hoffentlich hilfreiches Studium.

Weiterer Dank gilt auch der Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH Region Ostwürttemberg (WiRO) mit ihrer Geschäftsführerin Frau Dr. Bilger, die mir nach meinem dortigen Praktikum die Möglichkeit, dann auch die notwendigen Ressourcen und v.a. die freie Hand gegeben hat, diese Diplomarbeit so zu erstellen, wie sie meines Erachtens nach zu ihrem bestmöglichen Ergebnis kommen konnte. In diesem Zusammenhang sei auch den Personen aus den Unternehmen und sonstigen Einrichtungen, insb. den Interviewpartnern gedankt, die mit ihrem Wissen und ihrem Engagement direkt zu dieser Arbeit beigetragen haben. Nicht vergessen seien auch all diejenigen, die hier nicht genannt werden konnten, aber dennoch irgendeinen Anteil an der Entstehung dieser Arbeit haben.

*Multi te laudant: ecquid habes, cur placeas tibi?*

*Viele loben Dich: Hast Du Grund, mit Dir zufrieden zu sein?*

*Sic est.*

*Ja.*

*Cur?*

*Warum?*

*Quod decies repetita placebit.*

*Weil es auch noch nach dem zehnten Mal gefallen wird.*

**Inhaltsverzeichnis****Abbildungsverzeichnis****Tabellenverzeichnis****Abkürzungsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Einführung .....</b>	<b>1</b>
1.1	Hintergrund der Arbeit.....	1
1.2	Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit .....	2
1.3	Aufbau der Arbeit .....	4
1.4	Begriffsklärung „Automotive“ .....	5
<b>2</b>	<b>Wirtschaftsgeographische Konzepte zur Entwicklung der Fragestellung .....</b>	<b>6</b>
2.1	Die Bedeutung strategischer Positionierung .....	6
2.2	Das strategische Planungssystem: Formen und Charakteristika strategischer Positionierung.....	8
2.2.1	Unternehmens-, Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsstrategien .....	10
2.2.2	Netzwerk-/Kooperationsstrategien .....	13
2.2.2.1	Der Transaktionskostenansatz .....	17
2.2.2.2	Das Konzept des <i>learning by interacting</i> .....	20
2.3	Einflussfaktoren auf die strategische Positionierung.....	22
2.3.1	Veränderte Wettbewerbsbedingungen.....	22
2.3.2	Regionale und internationale Erfolgspotenziale .....	27
2.3.2.1	Regionale Erfolgspotenziale .....	29
2.3.2.1.1	Der <i>embeddedness</i> -Ansatz .....	32
2.3.2.2	Internationale Erfolgspotenziale .....	34
2.3.2.2.1	Das eklektische Paradigma .....	35
2.3.3	Unternehmensfaktoren .....	40
2.3.3.1	Die Konzepte <i>Lean Production</i> , <i>(Out-)Sourcing</i> und Kernkompetenz.....	41
2.3.3.2	„Unternehmensgröße“, „Unternehmensstruktur“ und „Unternehmensmacht“ .....	43
2.4	Reflexion des Forschungsansatzes .....	45

---

2.5	Zusammenfassung und Generierung untersuchungsleitender Annahmen.....	46
<b>3</b>	<b>Empirische Überprüfung und Ergebnisse am Beispiel der Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg.....</b>	<b>49</b>
3.1	Darstellung des Untersuchungsraumes.....	49
3.1.1	Allgemein.....	49
3.1.2	Die Automotive-Branche in der Region Ostwürttemberg.....	50
3.1.2.1	Wirtschaftliche Entwicklung und Kenndaten.....	50
3.1.2.2	Multiplikatoren.....	56
3.1.2.3	Patente.....	57
3.2	Operationalisierung der untersuchungsleitenden Annahmen.....	58
3.2.1	Experten-Interviews.....	58
3.2.2	Standardisierter Fragebogen.....	60
3.3	Strategische Positionierung von Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg.....	61
3.3.1	Ausprägungen strategischer Positionierungen.....	62
3.3.2	Veränderte Wettbewerbsbedingungen.....	72
3.3.3	Nutzung und Handeln im Kontext von Erfolgspotenzialen.....	76
3.3.3.1	Regionale Erfolgspotenziale.....	76
3.3.3.1.1	Unternehmen → Unternehmen.....	76
3.3.3.1.2	Unternehmen → Hochschul- und Forschungseinrichtungen → Aus- und Weiterbildungsstätten.....	91
3.3.3.1.3	Sonstige regionale Erfolgspotenziale.....	94
3.3.3.2	Internationale Erfolgspotenziale.....	94
3.4	Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse und Überprüfung der untersuchungsleitenden Annahmen.....	101
<b>4</b>	<b>Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>104</b>

Literatur- und Quellenverzeichnis

Anhang

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Konzeption der Diplomarbeit. ....	2
(Quelle: Eigener Entwurf)	
Abb. 2: Aufgaben einer Umwelt- und Unternehmensanalyse. ....	8
(Quelle: Abgewandelte Darstellung nach BEA & HAAS 2001: 107)	
Abb. 3: Arten von Strategien in Bezug zum strategischen Planungssystem. ....	9
(Quelle: Eigene Darstellung nach BEA & HAAS 2001: 164; 165 und BATHELT & GLÜCKLER 2003: 178ff.)	
Abb. 4: Dimensionen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit. ....	15
(Quelle: Eigener Entwurf)	
Abb. 5: Beherrschungs- und Überwachungssysteme, Frequenz und Investitionen von Transaktionen. ....	18
(Quelle: Eigene Darstellung nach BERTRAM 1992: 223 und BATHELT & GLÜCKLER 2003: 157)	
Abb. 6: Veränderte Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen für Automotive- Unternehmen. ....	23
(Quelle: Abgewandelte Darstellung nach ZARSTECK 1995: 63)	
Abb. 7: Gewichtsverlagerungen durch segmentierte Wertschöpfungsketten. ....	25
(Quelle: Abgewandelte Darstellung nach JÜRGENS 2002: 22)	
Abb. 8: Lokalisation von regionalen Erfolgspotenzialen aus Unternehmenssicht. ....	30
(Quelle: Abgewandelte und veränderte Darstellung nach BEA & HAAS 2001: 110)	
Abb. 9: Produktionsorganisation von Unternehmen in räumlicher Perspektive. ....	35
(Quelle: Veränderte Darstellung nach BATHELT & GLÜCKLER 2003: 276)	
Abb. 10: Alimentation deutscher Automotive-Unternehmen durch importierte Vorleistungen. ....	39
(Quelle: Abgewandelte Darstellung nach KIRCHHOFF 2005)	
Abb. 11: Die Wertschöpfungskette als Ausgangspunkt strategischer Positionierung. ....	44
(Quelle: Abgewandelte Darstellung nach BATHELT & GLÜCKLER 2003: 31 (nach BERTRAM 1992: 218))	

---

Abb. 12: Raumordnerische Übersichtskarte der Region Ostwürttemberg .....	50
(Quelle: Eigener Entwurf; Grundlage mit freundlicher Unterstützung des Regionalverbandes Ostwürttemberg)	
Abb. 13: Verteilung der Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg nach Größenklassen.....	52
(Quelle: Eigener Entwurf nach eigener Erhebung)	
Abb. 14: Fahrzeugbau und Verarbeitendes Gewerbe in der Region Ostwürttemberg 1999 – 2005. ....	54
(Quelle: Eigener Entwurf auf statistischer Grundlage)	
Abb. 15: Intraregionale Verflechtungen anhand eines Beispielunternehmens.....	77
(Quelle: Eigener Entwurf nach eigener Erhebung)	
Abb. 16: Engpässe und Vorschläge zur Engpassbeseitigung.....	108
(Quelle: Eigener Entwurf nach eigener Erhebung)	

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Selbstzuordnung in automotive Leitbranchen von Unternehmen in der Region Ostwürttemberg. ....	52
(Quelle: Darstellung nach eigener Erhebung)	
Tab. 2: Umsatzentwicklung (in Mrd. Euro) im Fahrzeugbau in verschiedenen Raumeinheiten 1999/2004. ....	53
(Quelle: Abgewandelte und erweiterte Darstellung nach CASPAR et al. 2005: 76)	
Tab. 3: Anteile diverser Regionen am Umsatz des Fahrzeugbaus in Baden-Württemberg 1999/2004 (in %). ....	54
(Quelle: Abgewandelte und erweiterte Darstellung nach CASPAR et al. 2005: 79)	
Tab. 4: Entwicklung der Beschäftigung im Fahrzeugbau in verschiedenen Raumeinheiten 1999/2004. ....	55
(Quelle: Abgewandelte und erweiterte Darstellung nach CASPAR et al. 2005: 82)	
Tab. 5: Rangliste der Patentanmeldungen im „Technischen Bereich 10: Fahrzeuge, Schiffe, Flugzeuge“. ....	58
(Quelle: Eigene Darstellung nach GREIF & SCHMIEDL 2002: 278ff.)	
Tab. 6: Die Region Ostwürttemberg und/oder Baden-Württemberg als wichtigste Absatzmärkte. ....	78
(Quelle: Darstellung nach eigener Erhebung)	
Tab. 7: Die Region Ostwürttemberg und/oder Baden-Württemberg als wichtigste Zuliefermärkte. ....	78
(Quelle: Darstellung nach eigener Erhebung)	
Tab. 8: Relevanz der Kunden für die Weiterentwicklung eigener Kompetenz und Innovationsfähigkeit. ....	80
(Quelle: Darstellung nach eigener Erhebung)	
Tab. 9: Intraregionales Kooperationschema I: Unternehmen → Unternehmen. ....	85
(Quelle: Darstellung nach eigener Erhebung)	

---

Tab. 10: Formen bestehender und potenzieller intraregionaler Kooperationen zwischen Unternehmen. ....	86
(Quelle: Darstellung nach eigener Erhebung)	
Tab. 11: Motivation intraregionaler Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen. ....	87
(Quelle: Darstellung nach eigener Erhebung)	
Tab. 12: Relevanz räumlicher Nähe bei der Wahl eines Kooperationspartners. ....	89
(Quelle: Darstellung nach eigener Erhebung)	
Tab. 13: Relevanz der Ko-Existenz regionaler Wettbewerber. ....	90
(Quelle: Darstellung nach eigener Erhebung)	
Tab. 14: Intraregionales Kooperationsschema II: Unternehmen → Hochschul- / Forschungseinrichtungen. ....	91
(Quelle: Darstellung nach eigener Erhebung)	
Tab. 15: Intraregionales Kooperationsschema III: Unternehmen → Aus- / Weiter- bildungsstätten. ....	93
(Quelle: Darstellung nach eigener Erhebung)	
Tab. 16: Exportschema der Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg. ....	95
(Quelle: Darstellung nach eigener Erhebung)	
Tab. 17: Importschema der Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg. ....	98
(Quelle: Darstellung nach eigener Erhebung)	



**Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
ADI	ausländische Direktinvestitionen
AG	Aktiengesellschaft
Anm.	Anmerkung
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
d.h.	das heißt
Dr.	Doktor
engl.	englisch
ESP	<i>Electronic Stability Program</i>
et al.	et alii (und andere)
EU	Europäische Union
ff.	<i>form feed</i> (folgende Seite)
FuE	Forschung und Entwicklung
GF	Geschäftsführer/in
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
i.d.R.	in der Regel
ifo	Institut für Wirtschaftsforschung e.V.
IHK	Industrie- und Handelskammer
insb.	insbesondere
I+K	Informations- und Kommunikations-
IWG	Institut für Wirtschaft und Gesellschaft (Bonn e.V.)
JiS	<i>just in sequence</i>
JiT	<i>just in time</i>
KAM	<i>Key Account Management</i>
Kap.	Kapitel
Kfz	Kraftfahrzeug
KG	Kommanditgesellschaft
km	Kilometer
KMU	kleine und mittlere Unternehmen

---

l	Liter
Lkw	Lastkraftwagen
lt.	laut
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
NAFTA	<i>North American Free Trade Agreement</i>
Nfz	Nutzfahrzeug
OEM	<i>Original Equipment Manufacturer</i>
p.a.	per anno
Pkw	Personenkraftwagen
RKW	Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V.
s.	siehe
sog.	sogenannte(r)
SOP	<i>start of production</i>
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
Tab.	Tabelle
TCO	<i>Total Costs of Ownership</i>
TNU	Transnationale Unternehmen
TQM	<i>Total Quality Management</i>
u.a.	unter anderem
USA	<i>United States of America</i>
USP	<i>Unique Selling Point</i>
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
VDA	Verband der Automobilindustrie
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.
vgl.	vergleiche
WiRO	Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH Region Ostwürttemberg
WTO	<i>World Trade Organization</i>
WZ	Wirtschaftszweig
z.B.	zum Beispiel
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung
ZIO	Zukunftsinitiative Ostwürttemberg
z.T.	zum Teil

# 1 Einführung

## 1.1 Hintergrund der Arbeit

Das Jahr 2005 war für die Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH Region Ostwürttemberg (WiRO) Anlass, zehn Jahre nach der 1995 ins Leben gerufenen „Zukunftsinitiative Ostwürttemberg“ (ZIO) zusammen mit anderen regionalen Partnern die „Zukunftsinitiative Ostwürttemberg 2015“ (ZIO II) zu starten. Das dabei verfolgte Ziel insb. der WiRO als regionalpolitischem Förderinstrument ist es, zahlreiche Impulse zur Stärkung der Wirtschaftskraft, der Wettbewerbsfähigkeit und des Images der Region Ostwürttemberg zu geben und damit zur Sicherung und zum Wachstum dieses Wirtschaftsstandortes beizutragen.

In der Konkretisierung dieser ZIO II erwuchs die Idee, ähnlich den beiden bereits bestehenden Kompetenzfeldern in der Region, nämlich Photonik/Optische Technologien und Oberflächentechnologie, u.a. im Zuge eines Praktikums und einer daran anschließenden Diplomarbeit ein adäquates drittes Feld im Hinblick auf seine Strukturen und internen Zusammenhänge zu erarbeiten. Dies geschah maßgeblich vor dem Hintergrund, dass zahlreiche Studien bewiesen hatten, dass es gerade dort eine positive Entwicklung der regionalen wirtschaftlichen Eigen- dynamik gibt, wo man sich seitens der Politik auf die Unterstützung und Förderung bestimmter v.a. regionaler Wertschöpfungszusammenhänge konzentriert. Aufschluss darüber, welche Branche in die weiteren Überlegungen einzubeziehen war, gab dabei auch ein zuvor in Auftrag gegebenes Gutachten vom Dezember 2004, welches die vermutete und im Vergleich zum übrigen Westdeutschland hohe Konzentration von Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg zu verifizieren schien (DR. VIeregge GmbH 2004: 5) und somit auf Grund der Wichtigkeit, aber auch auf Grund der hohen Umweltdynamik und Wettbewerbsintensität der Branche eine entsprechend intensive Auseinandersetzung rechtfertigte.

Als Konsequenz dieser Hintergründe soll die vorliegende Diplomarbeit deshalb anhand ihrer nachfolgend dargestellten Konzeption der Region Ostwürttemberg, insb. der WiRO, aber auch allen anderen interessierten regionalen Akteuren helfen, einen Einblick in die Situation „ihrer“ Automotive-Unternehmen zu erlangen und durch die Kenntnis deren strategischer Positionierung das daraus resultierende Handeln zu verstehen. Auf diese Weise soll es gelingen, im Sinne regionaler Problemlösungskompetenz entsprechende Fördermaßnahmen in exakter Abstimmung mit und in Einbindung der Bedürfnisse der „Ziel“-Unternehmen zu initiieren, was in Zeiten, in denen der internationale und auch interregionale ökonomische Wettbewerb kaum noch über die reine Ausstattung an klassischen harten Standortfaktoren entschieden werden kann, von hohem Wert ist.

## 1.2 Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit

Entsprechend besagter Wichtigkeit der Automotive-Branche (zur Definition vgl. Kap. 1.4) in und für die Region Ostwürttemberg (vgl. Kap. 3.1) „positioniert“ sich die vorliegende Arbeit durch Meldungen über den voranschreitenden Abbau von Arbeitsplätzen und schwierige Geschäftsbedingungen bei Industrie-Unternehmen im allgemeinen und Unternehmen der Automotive-Branche im besonderen sowie durch die als „Gegenmittel“ propagierte Förderung endogenen Entwicklungspotenzials (vgl. Kap. 4). Durch das Aufgreifen dieser aktuellen und mit einer großen Reichweite ausgestatteten Thematik soll sie Bedeutung für den interessierten Leser haben, indem sie ihn über zukünftige Entwicklungen steuernde aktuelle Entscheidungen und Tendenzen in der Automotive-Branche der Region Ostwürttemberg informiert.

Aus genannten Aspekten ergibt sich die Konzeption der Arbeit, die die Dreigliederung „Impuls – Fragestellung – Zielsetzung“ aufweist (s. Abb. 1 und Anhang - 1 - : Konzeption der Arbeit):

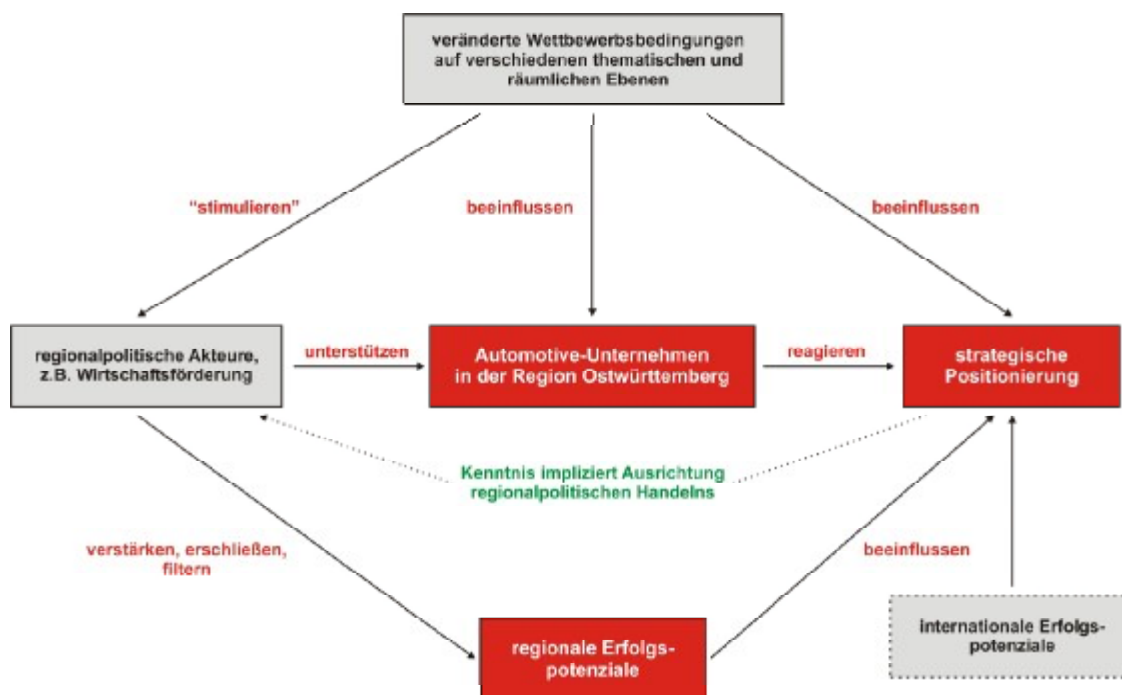


Abb. 1: Konzeption der Diplomarbeit.

Wie Abb. 1 zeigt, sind veränderte Wettbewerbsbedingungen auf verschiedenen thematischen und räumlichen Ebenen als Einflussfaktoren der strategischen Positionierung wie auch als Impulsgeber für die Erstellung vorliegender Arbeit identifiziert. Dieses sich verändernde Wettbewerbsumfeld sorgt, wie folgende Stellungnahmen zeigen, dafür, dass sich für Automotive-Unternehmen wie für andere Industrie-Unternehmen auch Schwierigkeiten ergeben, mit den bisher verfolgten „traditionellen“ Unternehmensstrategien Wettbewerbsvorteile zu erringen:

*„Eine Verfünffachung der pro Kopf erstellten Güter- und Dienstmenge binnen 50 Jahren – das kann und wird sich nicht alle 50 Jahre wiederholen. Vielmehr werden künftig wahrscheinlich genau so viele Unternehmen vergehen wie neue entstehen und die Expansion des einen mit der Kontraktion eines anderen einhergehen. [...] Das ist normal.“*

(Prof. Dr. Miegel, IWG Bonn in: RATIO 2005 (11) 1: 8ff.)

*„Die Welt um Deutschland herum ändert sich so schnell wie kaum je zuvor in Friedenszeiten. Die Kräfte der Globalisierung ziehen auch dieses Land in ihren Bann und zwingen es gegen erhebliche Widerstände zu inneren Reformen.“*

(Prof. Dr. Sinn, Präsident des ifo-Instituts in: SINN 2005: 3)

Aus diesem Impuls heraus erwächst als zentrale Fragestellung der Arbeit, mit welcher strategischen Positionierung Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg unter Einfluss dieser veränderten Wettbewerbsbedingungen reagieren und wie sie dabei neben internationalen auch vorhandene regionale Erfolgspotenziale in ihr Handeln zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen einbeziehen. Das Aufzeigen dieser Positionierung, deren räumliche Auswirkung eben über die Adaption dieser Potenziale eruiert werden kann, rechtfertigt sich als Kern der Arbeit dadurch, dass, wie GEBHARDT in KNOX & MARSTON (2001: 372) anmerkt, „[i]n Zeiten schleppender Konjunktur beziehungsweise in Rezessionsphasen [...] Strategien der Unternehmenssicherung gegenüber Standortentscheidungen eine weitaus zentralere Rolle [spielen]“. BERTRAM (1992: 214) erachtet dabei die „Betrachtung der Organisation von Unternehmen, der Organisation des Güteraustausches und der Unternehmensstrategien [als] notwendig, um die Frage zu beantworten, wie sich die Lokalisation der einzelnen Funktionsbereiche der Produktion im Raum verändert und welche zeitliche Reichweite diese Veränderungen haben werden“. Außerdem wird gerade die Adaption regionaler Erfolgspotenziale – hier insb. räumliche Nähe als konstituierendes Element der Wettbewerbsfähigkeit (SCHAMP 1997: 231) – vor dem Hintergrund interessant, indem man davon ausgeht, dass „[o]rts- und regionalspezifische Ausstattungsunterschiede [...] dann wichtiger [werden], wenn die raumzeitlichen und rechtlich-institutionellen Barrieren an Bedeutung verlieren“ (KNOX & MARSTON 2001: 18). Gerade deshalb setzt sich die Arbeit auch zum Ziel, Erkenntnisse zur Diskussion „Entankerte oder lokalisierte Ökonomie?“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 273ff.; vgl. auch Kap. 2.5) zu gewinnen, wie nachfolgendes Zitat andeutet:

*„In der Automobilbranche haben deutsche Hersteller Zugang zu den gleichen globalen Zuliefernetzwerken wie ihre amerikanischen und japanischen Wettbewerber. Aber sie profitieren zusätzlich von der Nähe und dem dadurch engeren Austausch mit den Zulieferern in Süddeutschland. [D]ieses[s] Beispiel[...] zeigt[t], dass Standortbedingungen wichtige Bausteine für*

*Wettbewerbsvorteile von Unternehmen sein können. Standortbedingungen gehen dabei weit über das Niveau lokaler Kosten und Steuern hinaus: Räumliche Nähe ermöglicht eine Intensität von Kooperation, Wissenstransfer und gemeinsamem Lernen, die sonst nicht erreichbar ist. Unternehmen stehen damit vor der Herausforderung, die spezifischen Qualitäten ihres Standortes im Hinblick auf solche Möglichkeiten zu untersuchen. Von der Präsenz von Forschungseinrichtungen über anspruchsvolle Kunden und aggressive Wettbewerber bis zu spezialisierten Zulieferern gibt es dafür viele Anknüpfungspunkte. Unternehmen, die ihren Standort in diesem Sinne als Chance interpretieren, können damit den Grundstein für differenzierte Unternehmensstrategien legen, die auch auf dem Weltmarkt zu hohen Renditen führen.“*

(Dr. Ketels, Institute for Strategy and Competitiveness / Harvard Business School in: FAZ 2001 (65))

Als abschließende Zielsetzung ist letztlich das Vorhaben zu nennen, implizit, d.h. aus der Kenntnis der strategischen Positionierung und damit des aktuellen und zukünftigen Handelns der betroffenen Akteure heraus, Ansatzpunkte zur Förderung der Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg abzuleiten. Hier steht im Vordergrund, von Regionsseite – bspw. seitens der WiRO, die als Förderinstrument regionale Erfolgspotenziale erschließen, verstärken und filtern kann – den Unternehmen selbst Wege zum vermehrten Ausschöpfen dieser Potenziale und damit zur stärkeren Akkumulation von Wettbewerbsvorteilen aufzuzeigen.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Der Aufbau vorliegender Arbeit entspricht mit seiner Dreigliederung in einen konzeptionellen (Kap. 2) und einen empirischen Teil (Kap. 3) mit daran anschließenden Handlungsempfehlungen (Kap. 4) dem gängigen und empfohlenen Aufbau von Diplom- und anderen wissenschaftlichen Arbeiten. Als verschiedene sich ergänzende wissenschaftliche Methoden bei der Erstellung kamen neben einer intensiven Literatur- bzw. Medienrecherche die Analyse von Statistiken (u.a. SPSS) sowie eine umfangreiche qualitative wie auch quantitative Unternehmensbefragung zum Einsatz.

Aufgeteilt in diverse Unterkapitel, untersucht der konzeptionelle Teil nach der Vorstellung der Bedeutung (Kap. 2.1) sowie der Formen und Charakteristika strategischer Positionierung (Kap. 2.2) zunächst die veränderten Wettbewerbsbedingungen (Kap. 2.3.1) als Einflussfaktoren und Impulsgeber für die in den Experten-Interviews untersuchte Fragestellung vorliegender Arbeit. Unternehmensextern relevant wird anschließend die Bedeutung regionaler und internationaler Erfolgspotenziale (Kap. 2.3.2) dargestellt, die sich als weitere Einflussfaktoren wie auch die intern relevanten Unternehmensfaktoren (Kap. 2.3.3) in ihrer Gesamtheit auf die

Unternehmensstrategien auswirken, wobei an jeweils gegebener Stelle verschiedene wirtschaftsgeographische Konzepte zum Erkenntnisgewinn hinsichtlich der Erlangung bzw. der Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit und damit ergo der strategischen Positionierung beitragen. Im Mittelpunkt steht dabei, wie bei den Gedanken zum Forschungsansatz (Kap. 2.4) angeführt, eine unternehmerische, akteursbezogene, nicht aber gleichbedeutend atomistische, sondern eine in räumliche Zusammenhänge eingebettete Sichtweise. Hernach münden diese Kapitel in einer Zusammenfassung und in der Generierung untersuchungsleitender Annahmen (Kap. 2.5), die die Funktion des Bindeglieds zwischen der Theorie und der nachfolgend aufgezeigten Empirie einnehmen.

Der empirische Teil zeigt nach einer makroanalytischen Beschreibung des Untersuchungsraumes (Kap. 3.1) und einem Kapitel zur Operationalisierung der untersuchungsleitenden Annahmen aus der Literatur (Kap. 3.2) als wichtigste Aufgabe die Ergebnisse der Untersuchung auf der Mikroebene (Kap. 3.3), die abschließend in deren Zusammenfassung und der damit verbundenen Überprüfung der genannten untersuchungsleitenden Annahmen (Kap. 3.4) münden. Anhand dieser Ergebnisse sollen abschließend in Form von Handlungsempfehlungen Förderansatzmöglichkeiten für eben die in der Automotive-Branche angesiedelten Unternehmen der Region Ostwürttemberg aufgezeigt werden (Kap. 4).

#### **1.4 Begriffsklärung „Automotive“**

Analog zum BRANCHENREPORT REGION HANNOVER (2005: 4), der sich weitgehend mit der Definition, aber nicht der minimierenden Abgrenzung für das Forschungsprojekt in HERTWIG et al. (2002: 1ff.) deckt, wird eine für den weiteren Verlauf der Arbeit notwendige Definition des Begriffes „Automotive“ vorgenommen: „Die Automotive-Branche umfasst zum einen die Hersteller von Kraftfahrzeugen (Pkw, Lkw, [Nutz-, Sonderfahrzeuge]) mit ihren gesamten Funktionen von der Entwicklung über die Produktion bis zum Marketing und Vertrieb. Zum anderen beinhaltet [sie] die Zulieferer der Fahrzeugindustrie, die Fahrzeugteile herstellen. Zu diesen Teilen gehören alle Komponenten und Systeme, die Eingang in das Endprodukt Fahrzeug finden (Karosserieteile, Sitze, Reifen, Antriebsaggregate usw.). Zusätzlich w[e]rden [...] auch diejenigen Betriebe einbezogen, die für den Fahrzeugbau spezifische Dienstleistungen erbringen. Dies umfasst jene Dienste, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Fahrzeugproduktion stehen (z.B. Montage, Prüfstände). [...] Andere Dienstleister, die Leistungen rund um das Endprodukt Fahrzeug erbringen (Kfz- und Ersatzteil-Händler, Werkstätten, Versicherer), werden nicht der Automotive-Branche zugerechnet, sondern ihrem Branchenumfeld“.

## 2 Wirtschaftsgeographische Konzepte zur Entwicklung der Fragestellung

### 2.1 Die Bedeutung strategischer Positionierung

„Durch Strategien steuern Unternehmen, wie ihre Ressourcen intern verteilt, Investitionen getätigt und welche Politiken zur Erreichung der Unternehmensziele eingeschlagen werden“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 177). Sie dienen dazu, „durch unternehmensinterne oder -externe Anpassungshandlungen das Überleben des Betriebs am bestehenden Standort zu sichern“ (KNOX & MARSTON 2001: 372), dessen „akkumulierten Vorteile auszuweiten und seine Macht zu vergrößern“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 178) und dessen langfristigen Erfolg zu sichern (BEA & HAAS 2001: 163).

Die strategische Positionierung eines Unternehmens ist Reaktion und Anpassungshandlung auf die vorherrschenden und sich verändernden Wettbewerbsbedingungen. Sie nutzt vorhandene externe Erfolgspotenziale und führt im Kontext mit befähigenden bzw. reglementierenden Unternehmensfaktoren durch operative Maßnahmen zu einer Ertrags- und/oder Produktivitätssteigerung sowie durch Synergien zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen und damit zur Steigerung der Eigenkapitalrendite. Sie kann als „theoretische Vorgabe“ verstanden werden, die durch die operativen Maßnahmen ihre entsprechende Umsetzung in der „unternehmerischen Praxis“ findet. Essentiell für eine Unternehmung ist, die aus operativen Gesichtspunkten effektivste und gleichzeitig in betriebswirtschaftlicher Sicht günstigste, aus der durch das Wirtschaftsumfeld wie auch das Unternehmen selbst bedingte Positionierung zu wählen. Damit wird die in GRAMMEL & SEIBOLD (2003: 12) geäußerte Ansicht untermauert, dass der Unternehmenserfolg nicht automatisch mit der Stellung innerhalb der (automotiven) Wertschöpfungskette korreliert (vgl. Kap. 2.3.2.2), sondern es vielmehr der Fall ist, dass „die jeweilige Unternehmensstrategie über die Profitabilität des Unternehmens [entscheidet]“. Dabei sind „[d]ie strategischen Wahlmöglichkeiten eines Unternehmens durch sein akkumuliertes Wissen und durch Wettbewerbsvorteile in bestimmten Technologien und Märkten, d.h. durch die erworbene Kompetenz, zu einem gewissen Grad vorgeprägt“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 177). Die heutige Struktur eines Unternehmens und die daraus resultierende strategische Positionierung ist so immer „ein Ergebnis von Strategien aus der Vergangenheit“.

Als Folge des in Kap. 2.3.1 dargestellten Prozesses der sich verändernden Wettbewerbsbedingungen und der damit verbundenen Krise des bisher so erfolgreichen industriellen Entwicklungsmodells bzw. der mit ihm einhergehenden Produktions- und Organisationsformen



(ZARSTECK 1995: 8) bleibt festzuhalten, dass Automotive-Unternehmen wie alle anderen Industrie-Unternehmen auch entscheidende Impulse erhalten, Umstrukturierungsmaßnahmen in Form einer strategischen Positionierung durchzuführen. Gelingt dabei die „Platzfindung“ in Form der effizienten Nutzung aller unternehmensinternen Reserven durch z.B. Innovation und Flexibilität in diesem neu organisierten industriellen System nicht in adäquatem Maße, so wird den Unternehmen „in Zukunft die Teilhabe an dem beträchtlichen gesellschaftlichen Reichtum entwickelter Ökonomien“ (Ebenda) verwehrt bleiben. Im ungünstigsten Fall, so zeigt eine Studie der Unternehmensberatung A.T. Kearney, könne dies dazu führen, dass deutsche Automobilzulieferer „immer stärker ins Visier ausländischer Aufkäufer, insbesondere aus den USA“ gerieten, die trotz eventuell nicht ganz so hoher Innovationsfähigkeit allerdings über eine signifikant höhere Eigenkapitaldecke als ihre europäischen bzw. deutschen Konkurrenten verfügten (SchwäPo 07.09.2005; vgl. auch GRAMMEL & SEIBOLD 2003: 11).

Die Intensität der Betroffenheit durch die veränderten Wettbewerbsbedingungen, v.a. die des Wettbewerbs mit ausländischen Konkurrenten, ist dabei mit Sicherheit stark abhängig von der Art des hergestellten Produkts (vgl. Kap. 2.3.3.2). Ein hiesiges Automotive-Unternehmen dürfte diesen weitaus weniger zu spüren bekommen, wenn es sich bspw. bereits durch eine Nischenstrategie oder andere *Unique Selling Points (USP)* im Rahmen einer Differenzierungsstrategie (vgl. Kap. 2.2.1) von seinen Wettbewerbern abheben kann. In vollem Maße betroffen sind hingegen die Hersteller von mehr oder weniger standardisierten und dabei wenig automatisierbaren Produkten, die sich besonders stark dem globalen Preis- bzw. Lohnkosten-Wettbewerb stellen müssen. Da Unternehmen am Standort Deutschland, v.a. ihre Mehrzahl in Form der KMU, diesem Wettbewerb auf Grund bestimmter Erfolgshemmnisse (vgl. Kap. 2.3.2.2) aber nur schwer begegnen können, festigen deshalb sehr viele ihre Marktstellung bei nicht standardisierbaren Produkten zunehmend über die Differenzierung in Form von Kenntnis- und Leistungsverbesserung sowie der Fähigkeit zur Erneuerung. Wie dies geschehen kann, hängt dabei von der individuellen strategischen Positionierung eines jeden Unternehmens ab. So können bspw. sorgfältig ausgesuchte Partnerschaften im Rahmen einer Netzwerk-/Kooperationsstrategie (vgl. Kap. 2.2.2) dafür sorgen, „dass die Begrenztheit der eigenen Ressourcen keine Bremse für die Produktentwicklung bedeutet“ und dass der Innovationsprozess nicht nur z.B. in seiner Qualität, sondern auch in seiner Schnelligkeit gefördert wird (Schwäbische Zeitung 14.09.2005).

Im Fokus nachfolgender Ausführungen steht deshalb wie erwähnt die Darstellung unterschiedlicher Unternehmensstrategien (vgl. Kap. 2.2), die als abhängige Variable aus den veränderten Wettbewerbsbedingungen (vgl. Kap. 2.3.1) hervorgehen, dabei das Zusammenspiel verschiedener Erfolgspotenziale und -hemmnisse (vgl. Kap. 2.3.2) auszunutzen suchen und

durch bestimmte Unternehmensfaktoren (vgl. Kap. 2.3.3) reglementiert werden. Die Raumrelevanz dieses „Komplexes“ wird dabei durch die Ansicht verdeutlicht, dass „Strategien [...] Strukturveränderungen auslösen“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 177) und dass „[d]ie Organisation eines Unternehmens oder einer Wertschöpfungskette [...] nicht *a priori* gegeben [ist], sondern [...] von den Zielen und Strategien ihrer Akteure sowie den technologischen und sozio-institutionellen Bedingungen“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 274) abhängt. Als integratives, die Wirklichkeit unternehmerischer Denkweise aber mit Sicherheit nicht vollständig erfassendes Gesamtkonzept ist diese Darstellung dabei Basis der empirischen Untersuchung der strategischen Positionierung von Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg im Kontext regionaler Erfolgspotenziale (vgl. Kap. 3.3).

## 2.2 Das strategische Planungssystem: Formen und Charakteristika strategischer Positionierung

Um zu eruieren, welche strategische Positionierung für ein Unternehmen „geeignet“ ist, ist sowohl eine Umwelt- als auch eine Unternehmensanalyse (s. Abb. 2), also eine nach außen wie innen gerichtete qualitative und zukunftsorientierte Betrachtung der Unternehmung notwendig, um abzuwägen, wo Chancen und Risiken, wo Stärken und Schwächen liegen. Daraus ergibt sich ein Bild, das aufzeigt, welche Positionierung am besten geeignet ist bzw. sein kann, auf die von den veränderten Wettbewerbsbedingungen hervorgerufene und von den weiteren Einflussfaktoren mitbestimmte Situation aus unternehmerischer Sicht zu reagieren. Weitere ergänzende Möglichkeiten zur Bestimmung können z.B. eine Branchenstruktur- und eine Produktlebenszyklusanalyse sein (vgl. BEA & HAAS 2001: 57ff.).

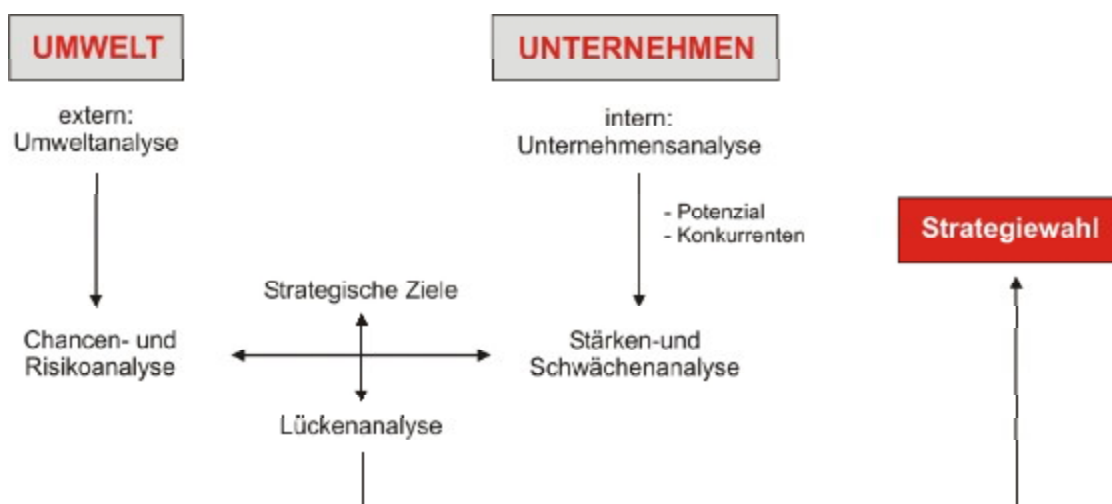


Abb. 2: Aufgaben einer Umwelt- und Unternehmensanalyse.

BEA & HAAS (2001: 163) weisen explizit darauf hin, dass „[e]s [...] nicht einfach [ist], eine Systematik [der Typisierung von Strategiearten] zu finden, die den Kriterien der Vollständigkeit und Überschneidungsfreiheit entspricht“. Sie haben deshalb eine folglich auch sehr ausführliche Systematik entwickelt, die die Gesamtheit der möglichen Strategiearten den Ebenen des strategischen Planungssystems zuordnet (s. Abb. 3). Dieses geschieht in etwa analog zu den Ausführungen von GAEBE (1998: 98) und soll für den weiteren Verlauf vorliegender Arbeit Grundlage zur „Typisierung“ der in der empirischen Untersuchung (vgl. Kap. 3.3.1) und damit in der unternehmerischen Realität auftretenden Vielfalt strategischer Positionierungsmöglichkeiten sein. Dabei stellt die Orientierung an eben diesem strategischen Planungssystem den Vorzug gegenüber der in BATHELT & GLÜCKLER (2003: 178ff.) angeführten, jedoch im Hinblick auf jene unternehmerische Realität zu reduzierende und damit wenig wirkungsvolle Unterscheidung nach STAHL (1992: Kap. 4.2) in „aktionsfeld-orientierte“ und „wettbewerbs-orientierte“ Strategien dar.

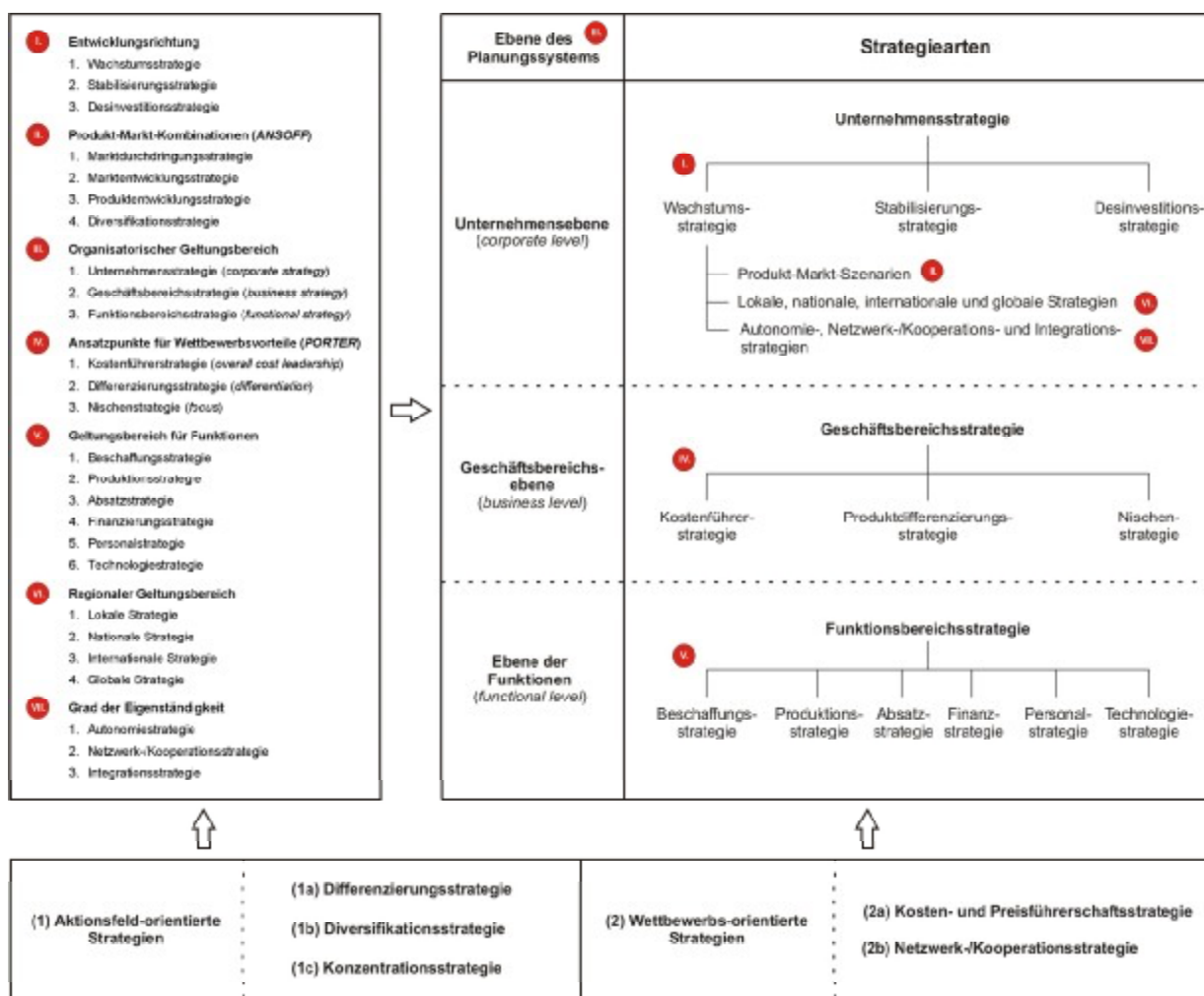


Abb. 3: Arten von Strategien in Bezug zum strategischen Planungssystem.

### 2.2.1 Unternehmens-, Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsstrategien

Das strategische Planungssystem unterscheidet gemäß ihrer „Priorität“ Unternehmens-, Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsstrategien (s. Abb. 3). Dabei geben Strategien auf der Unternehmensebene „die generelle Stoßrichtung des gesamten Unternehmens an [...], während] [a]uf Geschäftsbereichsebene [...] der Rahmen auszufüllen [ist], der von der Unternehmensstrategie vorgegeben ist“ (vgl. dazu PORTER 1999: 37ff.; BEA & HAAS 2001: 176ff.). Desweiteren geben auf unterster Ebene „an der Schnittstelle von Strategiewahl und Strategieimplementierung“ (BEA & HAAS 2001: 181) Funktionsbereichsstrategien konkrete Ansätze zur Entwicklung und Nutzung von Leistungspotenzialen. „Zielbereiche“ dieser Strategiearten können laut GAEBE (2005) dabei die Generierung von Wettbewerbsvorteilen, die Stärkung der Innovationskraft, Redefinitionen im Produktionsprozess oder in der Unternehmensorganisation, Marketing und Branding sowie Internationalisierung sein.

#### a) Unternehmensstrategien

Wie BEA & HAAS (2001: 165ff.) anführen, kann die Entwicklung eines Unternehmens auf der obersten, also der Unternehmensebene des strategischen Planungssystems wie nachfolgend erläutert grundsätzlich auf Wachstum, Stabilisierung oder Desinvestition eingestellt sein:

##### Wachstumsstrategie

Das Wachstum eines Unternehmens lässt sich „nach ANSOFF [...] über eine Marktdurchdringung, eine Produktentwicklung, eine Marktentwicklung und schließlich eine Diversifikation fördern“. Während sich die ersten drei dieser Produkt-Markt-Strategien (s. Abb. 3) mit einer der nachfolgend erläuterten Geschäftsbereichsstrategien umsetzen lassen, unterscheidet sich die Diversifikationsstrategie grundlegend von diesen. Bei ihr sucht ein Unternehmen vereinfacht gesagt mit neuen Produkten neue Märkte, also „durch Erweiterung des Marktbereichs in Form einer räumlichen Diversifikation oder des Leistungsprogramms in Form einer Produktdiversifikation neue Wachstumspotenziale zu erschließen [...] und die Anfälligkeit gegenüber Konjunktur- und Strukturkrisen [zu] verringer[n]“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 178). Dabei lässt sich zwischen einer „horizontalen Diversifikation in neue Produktbereiche, einer vertikalen Diversifikation in vorgelagerte bzw. nachgelagerte Produktbereiche sowie einer gemischten Diversifikation unterscheiden [...], wobei diese] entweder auf einer unternehmensinternen oder auf einer unternehmensexternen Erweiterungsstrategie, d.h. der Diversifikation durch Fusions- oder Akquisitionsaktivitäten, beruhen [können]“. Hier kann die räumliche Nähe zu (potenziellen) Partnern eine wichtige Stellung bei der Verfolgung dieser Strategie einnehmen.

### Stabilisierungsstrategie

Stabilisierungsstrategien sind nach BEA & HAAS (2001: 174ff.) „darauf ausgerichtet, die bisherige Position zu sichern. Es liegt also eine defensive Grundeinstellung vor“, die in erster Linie den Vorteil der Risikobegrenzung und „[m]it der Politik des Abwartens [...] die Chance [bietet], Bekanntes besser zu machen“. Sie stellen so „häufig Übergangstrategien in dem Sinne dar, dass Zeit gewonnen wird, um sich für eine endgültige Richtung zu entscheiden, nämlich für die Abschöpfung und den Marktaustritt oder die Sammlung von Kräften für eine neue Offensive“.

### Desinvestitionsstrategie

Das Verfolgen einer Desinvestitionsstrategie ist hingegen „häufig nur der letzte (erzwungene) Ausweg, also die Folge eines reaktiven Verhaltens gegenüber strategischen Gefährdungen, und nicht das Ergebnis eines systematischen und antizipativen Desinvestitionsmanagements“. Desinvestition „wird damit nicht als Ausdruck des Versagens gewertet, sondern als Konsequenz einer strategischen Neubewertung eines Geschäftsbereichs“.

### **b) Geschäftsbereichsstrategien**

Wie erwähnt tragen Geschäftsbereichsstrategien dazu bei, als „Sekundär“-Strategien den Rahmen bzw. die Entwicklungsrichtung auszufüllen, der bzw. die von den „Primär“-Strategien auf der Unternehmensebene vorgegeben ist. Da „diese Strategien auf eine vorteilhafte Position im Wettbewerb abzielen, werden sie auch als Wettbewerbsstrategien bezeichnet“ (BEA & HAAS 2001: 177, 181), wobei sich mit der nachfolgend erläuterten Kosten- und Preisführerschaftsstrategie, Differenzierungsstrategie und Konzentrations-/Nischenstrategie drei solcher Geschäftsbereichsstrategien unterscheiden lassen:

### Kosten- und Preisführerschaftsstrategie

BEA & HAAS (2001: 177ff.) nennen die Intention der Kosten- und Preisführerschaftsstrategie, „der preisgünstigste Wettbewerber auf dem Markt zu sein“. Nach BATHELT & GLÜCKLER (2003: 180) kann dies „durch die Nutzung niedriger Lohn- und Steuerniveaus, die Einführung standardisierter Massenproduktion sowie [durch] die kontinuierliche Verbesserung der unternehmensinternen Arbeitsteilung [geschehen]. Folge dieser Strategie ist ein Verdrängungswettbewerb, bei dem jedes Unternehmen versucht, möglichst große Marktanteile zu erwerben“, wobei sie „je nach Marktlage unterschiedliche Veränderungen der Organisation in räumlicher Perspektive zur Folge haben [kann]“.

### Differenzierungsstrategie

Mit der Verfolgung einer Differenzierungsstrategie verbindet sich das Ziel, ein Produkt herzustellen und anzubieten, „das sich in Qualität und Service von den Konkurrenzprodukten abhebt“ (BEA & HAAS 2001: 179), um so „ein einzigartiges Produktimage zu erwerben und eine starke Kundenbindung zu erreichen“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 178). „Dadurch soll die Preiselastizität der Nachfrage verringert [und] ein sog. monopolistischer Bereich geschaffen oder ein bereits vorhandener monopolistischer Bereich vergrößert [...], also durch ein einzigartiges Produktimage die Kundenbindung erhöht werden“ (BEA & HAAS 2001: 179). Da die Differenzierungsstrategie kundenorientiert ist, kann dies „zur Folge haben, dass Standorte in der Nähe wichtiger Stammkunden als besonders bedeutsam eingeordnet werden“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 178).

Wichtig ist die ergänzende Feststellung, dass „[i]m monopolistischen Bereich [...] der Anbieter einen Preisspielraum nach oben [hat]; die Käufer wandern erst bei einer «übertriebenen» Preisdifferenzierung zum Wettbewerber ab. [...] Die Kosten und damit der Preis sind bei dieser Strategie zwar nicht zu vernachlässigen, stellen aber nicht den entscheidenden strategischen Erfolgsfaktor dar. Ein i.d.R. hoher Preis soll durch Mehrleistung in Qualität und Service wettgemacht werden“ (BEA & HAAS 2001: 179).

### Konzentrations-/Nischenstrategie

In Bezug auf die Konzentrations-/Nischenstrategie gilt, dass „vor allem jene Zulieferer [gut] da[stehen], die sich eine eigene Marke aufgebaut haben und auf Nischenprodukte setzen“ (bw Heute 03.04.2006). Dies ist genau dann der Fall, wenn eine Unternehmung „eine begrenzte Zahl von Märkten und Produkten mit möglichst hohem Gewinnpotenzial auswähl[t] und sich auf diese konzentrier[t], wie dies z.B. im Konzept der Kernkompetenz vorgeschlagen wird (PRAHALAD & HAMEL 1990). Die Spezialisierung auf wenige Geschäftsfelder ermöglicht es, Märkten mit intensivem Wettbewerb auszuweichen und durch interne Ersparnisse Kostenvorteile gegenüber Konkurrenten zu erzielen“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 179ff.). Laut BEA & HAAS (2001: 180) kann der „Strategietyp[...] «Produktdifferenzierung» [dabei] mit der Nischenstrategie kombiniert werden. Dies bedeutet Differenzierung [...] in einem kleinen Segment“.

Im Zusammenhang mit diesen Geschäftsbereichsstrategien gibt die Ansicht des Leiters des Instituts für Automobilwirtschaft in Geislingen, DIEZ, einen ersten Ausblick auf die im Zuge der empirischen Untersuchung zu erwartenden Ergebnisse. Er wird zitiert, dass die Zulieferer „in vielen Bereichen eine Technologieführerschaft und Alleinstellung im Markt aufgebaut“ und

„mit der teilweisen Verlagerung der Produktion in Billiglohnländer eine Mischkalkulation erreicht [haben], die ihnen hilft, [den] Preisdruck zu überstehen“ (Schwäbische Zeitung 10.09.2005). SCHAMP (1997: 231) ergänzt in Anlehnung an TÖRNQVIST (1990: 105) dazu: „Im wachsenden „globalen“ Wettbewerb ist für die altindustrialisierten Regionen und ihre Unternehmen Wettbewerbsfähigkeit durch niedrige Kosten und Preise im Sinne einer anzustrebenden „Kostenführerschaft“ kaum noch erreichbar. Dies um so weniger, als die Kunden zunehmend neue Produkte und Qualitätsverbesserungen bestehender Produkte erwarten. *Knowledge* und *competence* werden damit zu wichtigen Produktionsfaktoren“. Dabei gilt, wie eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey aus dem Jahr 1999 eindrucksvoll zeigt, „dass Automobilzulieferer mit einem hohen Grad an Produktinnovationen im Durchschnitt eine um den Faktor 2 bessere Umsatzrendite und ein um den Faktor 4 höheres Umsatzwachstum erzielen als weniger innovative Unternehmen“ (<http://www.phi-hannover.de>).

### **c) Funktionsbereichsstrategien**

Da wie erwähnt Geschäftsbereichsstrategien „die allgemeine Richtung fest[legen], mit der Wettbewerbsvorteile angestrebt werden können [...] bedarf es einer Fülle konkreter Maßnahmen, um diese Strategie[n] zu realisieren. Dieser Maßnahmenkatalog äußert sich in der Nutzung des einer Unternehmung zur Verfügung stehenden Potenzials“ (BEA & HAAS 2001: 181). Wie in Abb. 3 ersichtlich beziehen sich diese Funktionsbereichsstrategien dabei auf die Bereiche „Beschaffung“, „Produktion“, „Marketing“, „Finanzierung“, „Personal“ und „Technologie“, ohne aber diese hier näher zu erläutern.

Insb. im Falle der Funktionsbereichsstrategien gilt, dass sich Strategien gegenseitig nicht ausschließen müssen und entsprechend kombinierbar sind. Deshalb sei hier auf die Diskussion zur Anwendung von mehr als einem Strategietypen in PORTER (2000b: 45ff.) hingewiesen.

### **2.2.2 Netzwerk-/Kooperationsstrategien**

Durch die Vielfalt der explizit in Kap. 2.3 dargestellten Einflussfaktoren ergeben sich räumlich z.T. sehr stark unterschiedlich auswirkende strategische Positionierungen und ein daraus resultierendes unternehmerisches Handeln. Dabei kann, wie in Abb. 3 ersichtlich, diese Positionierung Bezug nehmend auf die Adaption des regionalen Erfolgspotenzials „Räumliche Nähe“ (vgl. Kap. 2.3.2.1) auch im Zuge einer nachfolgend erläuterten, auf der Unternehmensebene angesiedelten und den Autonomie-Grad der Umsetzung beschreibenden Netzwerkbildung sowie durch die Unterhaltung von Kooperationen realisiert werden.

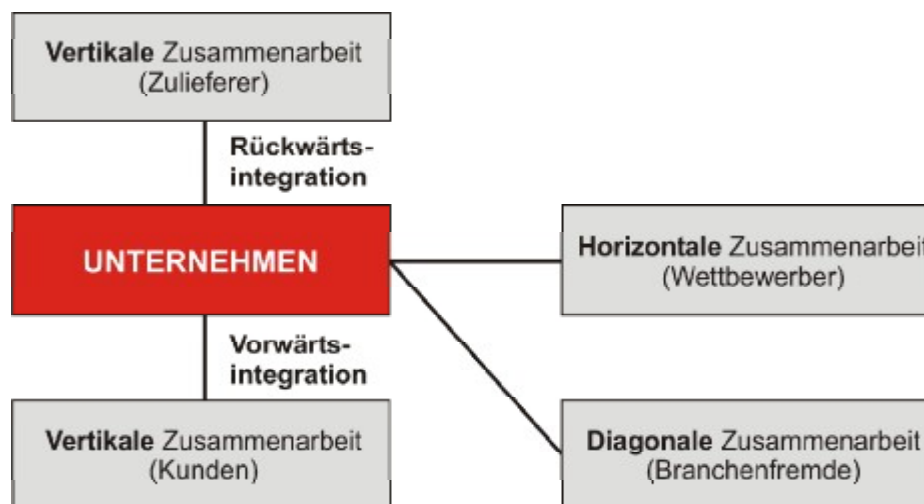
Der mit dem Begriff der „Kooperation“ (irrtümlicherweise) oftmals synonym verwendete Begriff des „Netzwerks“ ist „eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende [..., zwischen den Archetypen von Beherrschung und Überwachung („*governance*“), nämlich Markt und Hierarchie angesiedelte „hybride“] Organisationsform ökonomischer Aktivitäten [...], die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet“ (SYDOW 1992: 79; vgl. auch WILLIAMSON 1991).

Nach PICOT et al. (1998) findet auf Basis von Vereinbarungen eine zweckorientierte Zusammenarbeit auf einem bestimmten Betätigungsfeld zwischen in einem Netzwerk lokalisierten Unternehmen statt, die eine gemeinsame Erreichung übergeordneter und nur gemeinsam erreichbarer Ziele im Sinne der Generierung von Synergieeffekten wie z.B. „in einer Risiko- und Kostenteilung sowie in einem Vorteil aus dem Lernen voneinander“ (BEA & HAAS 2001: 172; vgl. Kap. 2.2.2.2) anstrebt: „Netzwerke schaffen Vorteile für alle Verhandlungspartner“ (LOWEY 1999: 8ff.), indem „sich die Kompetenzen und wirtschaftlichen Beziehungen der Unternehmen komplementär ergänzen, um für alle Beteiligten eine bessere Position im Wettbewerb zu erreichen. Nach dem Vorbild der Arbeitsteilung macht bei einer solchen Zusammenarbeit „jeder das, was er am besten kann“ (<http://www.kooperationswissen.de>). Auf diese Weise trägt die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen erfolgreich zur Umsetzung und Realisierung der eigenen Unternehmensstrategie sowie der diese ausfüllenden Geschäfts- und Funktionsbereichsstrategien bei. Bspw. können sorgfältig ausgewählte und sich über die Zielsetzung einige Partnerschaften dafür sorgen, dass die Begrenztheit eigener Ressourcen kein Hemmnis für die Produktentwicklung bedeutet, zumal Innovation und erlangte Kompetenz heute nicht mehr nur eine Frage der Qualität, sondern in zunehmendem Maße auch der Schnelligkeit und der Flexibilität ist (vgl. Kap. 2.1). Diese können durch das Unterhalten von Netzwerk- und/oder Kooperationsbeziehungen und dem dabei erfolgenden Bereitstellen von Ressourcen wie *Know-how*, Produktions- und Management-Kapazitäten sowie Finanzen durch die Partner-Unternehmen gewährleistet werden.

Mit gewisser Berechtigung sind solche Strategien deshalb laut LOWEY (1997: 53ff.; 1999: 5) quasi „Allzweckmittel“ zur Lösung mannigfaltiger Probleme. GAEBE (1995: 8ff.) zufolge wird sich aber „[e]in Unternehmen [...] vermutlich nur dann für eine [solche Beziehung] entscheiden, wenn die Zusammenarbeit mit einem Partner vorteilhafter erscheint als Marktlösungen oder eine Lösung aus eigener Kraft“. Dazu stellt er ergänzend fest, dass „Netzwerkbeziehungen [...] effizienter als Marktlösungen (Koordination über den Preis) [sind], wenn es um Informationen und Wissen geht, [und] flexibler und anpassungsfähiger als hierarchische Lösungen (Alleingang, Akquisitionen)“. Ebenso hebt auch er deren Bedeutung als Quelle für Lernef-



fekte und -prozesse hervor, auf Grund derer nach BATHELT & GLÜCKLER (2003: 40) nahezu jedes Unternehmen offen für Netzwerke und Kooperationen ist. Dabei kann sich diese interorganisationale Zusammenarbeit wie in Abb. 4 ersichtlich in mehreren Dimensionen äußern (vgl. auch BERTRAM 1992: 217).



**Abb. 4: Dimensionen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit.**

Die Wahl einer Netzwerk-/Kooperationsstrategie, die „für Organisationen oftmals den Stellenwert einer strategischen Ressource“ (SYDOW & WINDELER 1994: 2) einnimmt, ermöglicht als Vorteil „[w]egen der geringeren Ressourcenbindung und des verminderten Risikos [...] gerade Unternehmen, denen die Mittel dazu fehlen, die Ausnutzung standortspezifischer Vorteile“ (LOWEY 1999: 74) und kann „Wettbewerbsnachteile, die durch die Standortbeharrung [...] besonders kleiner und mittlerer Unternehmen entstehen“, ausgleichen. Folglich sieht GAEBE (1998: 98) eine Netzwerk-/Kooperationsstrategie deshalb auch nicht als eine auf die Sicherung des Unternehmens oder des Standortes ausgerichtete „Primär“-, sondern vielmehr als eine die Generierung von Wettbewerbsvorteilen unterstützende „Sekundär“-Strategie (vgl. Kap. 2.2 und KRÄTKE 1995: 214).

Betrachtet man Netzwerke und Kooperationen, bei denen neben der angesprochenen Reziprozität Vertrauen ein entscheidendes Merkmal (vgl. auch MOSSIG & KLEIN 2003: 238 und Kap. 2.3.2.1.1) darstellt, im Sinne der Begriffsklärung unter relativ weit gefassten Kriterien, wie dies bspw. LOWEY (1999: 131) mit dem Kriterium „längerfristige Bindung, bei der der Preis nicht das entscheidende Kriterium für die Auftragsvergabe ist“ tut, so sind alle „Beziehungen [zu Abnehmern, Zulieferern, Dienstleistern und über die Unternehmensdimension hinaus auch zu Hochschul- und Forschungseinrichtungen sowie Aus- und Weiterbildungsstätten], mit de-

nen ein Austausch verbunden ist, der essentiell für die betriebliche Leistungserstellung ist“, als „kooperative Bindung“ zu bezeichnen. Ergänzend sagt sie, dass es sich in der Unternehmensdimension „[h]ierbei [...] um ein Spektrum von [zumeist] sehr losen Bindungen [handelt, ...] die als Stammbeziehungen gekennzeichnet werden sollen, weil die Beziehung zwischen den Partnern sich von der Marktbeziehung lediglich durch ihre Stabilität unterscheidet“. Diese nicht sehr enge Auffassung des Begriffs „zeigt, dass Kooperationen hier in erster Linie stabilisierte Austauschbeziehungen darstellen, die Transaktionskosten durch Senkung des Such- und Abstimmungsaufwandes reduzieren, jedoch nicht unbedingt gezielt eingegangen werden, sofern sie nicht überlebensnotwendig sind“ (LOWEY 1999: 132). Deshalb soll hierfür auch der Begriff der „Kunden-Lieferanten-Netzwerkbeziehung“ im Sinne einer noch recht marktähnlichen Interaktion und nicht der deutlich spezifischeren „Kooperation“ verwendet werden (vgl. dazu auch WURCHE 1994: 143).

Fasst man die Kriterien deshalb enger, um einer gewissen Aushöhlung und der Missverständlichkeit des Kooperations-Begriffes durch individuell verschiedene Auffassungen vorzubeugen, so bietet es sich an, den Interaktionsprozess – natürlich ebenso auch aus einer Kunden-Lieferanten-Netzwerkbeziehung hervorgehend möglich – unter bestimmten Formen der Zusammenarbeit, „die durch gemeinsame Projekte bis hin zur Quasi-Integration gekennzeichnet werden können“ (LOWEY 1999: 131), zu sehen. Dazu sind anhand des Studiums entsprechender Literatur (u.a. BDI-MITTELSTANDSPANEL 2005; KINKEL & LAY 2000: 2) die Formen „Gemeinsamer Vertrieb“, „Gemeinsame Beschaffung“, „Gemeinsame Werbung“, „Gemeinsame FuE“ und im Sinne einer Produktionsstrategie bzw. -kooperation (s. Abb. 3) „Outsourcing produktionsrelevanter Dienstleistungen“ sowie „Übernahme *outsourcter* produktionsrelevanter Dienstleistungen“ (vgl. Kap. 2.3.3.1, 3.2.2) zu erachten, die den unter diesen bestimmten Gesichtspunkten der Motivation eingegangenen Interaktionsprozess folglich als eine „(echte) Kooperation“ – neben den „normalen“ und unspezifischeren Kunden-Lieferanten-Netzwerkbeziehungen als eine besondere Teilmenge der möglichen Netzwerkbeziehungen zu sehen – bezeichnen lassen (vgl. dazu auch BERTRAM 1992: 215 und WURCHE 1994: 143).

Ob dieser Ausführungen werden deshalb mit dem Transaktionskostenansatz und dem Konzept des *learning by interacting* nachfolgend zwei theoretische Konstrukte angeführt, die die in BATHELT & GLÜCKLER (2003: 164) dargestellte Forderung von PRIDDAT (2001) unterstreichen, „dass es statt der Durchsetzung reiner Marktregimes darum gehen müsse, kontextuell und evolutionär angepasste Wettbewerbs-Kooperations-Lösungen (*co-opetition*) an den Schnittstellen von Markt und Staat sowie innerhalb der Märkte zu installieren“.

### 2.2.2.1 Der Transaktionskostenansatz

Der Transaktionskostenansatz von WILLIAMSON (1975; 1985) ist als Variable für die unterschiedliche Steuerung und Veränderung der Wertketten (GEREFFI et al.: 2005) ein entscheidender Ansatz bei der Diskussion der Wahl einer geeigneten Organisationsform eines Unternehmens (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 155) und erklärt wie bereits implizit erwähnt die „Existenz und Organisation von Unternehmensnetzwerken aus den mit ihnen verbundenen Koordinationskosten“ (LOWEY 1999: 48). Dementsprechend wird ihm eine wichtige Rolle bei der Erklärung des Zustandekommens und der Unterhaltung von Kunden-Lieferanten-Netzwerkbeziehungen und Kooperationen zugesprochen (WILLIAMSON 1991: 23), wie er auch die lange in ökonomischen Kreisen vorherrschende Missachtung widerlegt, dass „die „auf der Mikroebene innerhalb von Organisationen wirkenden Kräfte“ von Bedeutung sind (WILLIAMSON 1991: 15).

Wie PICOT (1991: 147) anführt, beschäftigt sich „[d]ie Transaktionskostentheorie [...] mit der Koordination, insbesondere der Beherrschung und Überwachung wirtschaftlicher Leistungsbeziehungen. Es besteht eine enge Verbindung zur *Property-Rights-Theorie*; denn *property-rights-theoretisch* besteht eine Transaktion aus der Übertragung von Verfügungsrechten, durch die der Tausch und damit die jeweilige Entstehung von Nutzen erst ermöglicht wird. [...] In Anlehnung an COMMONS bildet nun aber die Transaktion, nicht die jeweiligen Rechte, die elementare sozioökonomische Untersuchungseinheit“.

GAEBE (1995: 11) zufolge geben „Transaktionskosten [also] Auskunft über die Effizienz einer Beziehung“, wobei als solche Kosten der Anbahnung, Vereinbarung, Steuerung, Kontrolle, Anpassung und Koordinierung besagter Beziehung zu sehen sind (vgl. dazu PICOT 1982: 270). LOWEY (1999: 63) führt wie BERTRAM (1992: 221) dazu an, dass „[d]ie Höhe der Transaktionskosten [...] die wesentliche Entscheidungsvariable für die Art der Unternehmensorganisation in Markt, Hierarchie oder Kooperation [bildet]“. Dabei sind die Transaktionskosten einer Kunden-Lieferanten-Netzwerkbeziehung bzw. einer Kooperation i.d.R. „geringer als bei Marktlösungen, vor allem dann, wenn die Beziehungen durch Vertrauen und langjährige Zusammenarbeit bestimmt werden“ (GAEBE 1995: 11; vgl. auch Kap. 2.3.2.1.1). Ebenso ist „für ein Unternehmen die interne (hierarchische) Regulierung seiner Transaktionen kostengünstiger [...] als die externe Abwicklung dieser Transaktionen über den Markt“ (KRÄTKE 1995: 69). WILLIAMSON (1985, Kap. 6) gibt für diese Organisationsform jedoch zu bedenken, dass „Bürokratiekosten und Anreizmängel auftreten und dadurch Skalenvorteile verloren gehen [können]“, sodass „Integrationsvorteile unternehmensinterner Transaktionen [mitunter] hohe Kosten verursachen [können]“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 158) und „interne Organisation Anreizwirkungen [verwässert]“ (WILLIAMSON 1991: 20).

Ökonomische Akteure verfolgen, nachdem sie das *Make-or-Buy*-Problem (vgl. Kap. 2.3.3.1) gelöst haben, das Ziel, „Transaktionen zwischen den technisch trennbaren Schnittstellen im Produktionsprozess so zu organisieren, dass die Transaktionskosten möglichst gering sind“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 156). Von also den „speziellen Eigenschaften der Transaktion“ (Ebenda, vgl. auch WILLIAMSON 1991: 21ff.) hängt dabei ab, welche Organisationsform einer Transaktion gewählt wird (s. Abb. 5): „*Ceteris paribus* wird bei gegebenen Einflußgrößen diejenige Koordinationsform gewählt, die die vergleichsweise geringsten Transaktionen verursacht. [...] Nachdem Spezifitäts-, Unsicherheits- und Komplexitätsgrad einer Austauschbeziehung ermittelt wurden, ist vor dem Hintergrund der jeweiligen Transaktionsatmosphäre und unter Berücksichtigung der zu erwartenden Transaktionshäufigkeit die vergleichsweise günstigste Koordinationsform auszuwählen“ (PICOT 1991: 149). BERTRAM (1992: 226) ergänzt dazu, dass „[j]e stärker die Konkurrenz ist, desto wirksamer sind Marktprozesse. Das bedeutet, dass die Transaktionskosten in diesen Beziehungen gegen Null streben“. Ebenso wird KRÄTKE (1995: 69) zufolge „ein Unternehmen die „Spannweite“ seiner internen Aktivitäten gerade so weit ausdehnen, bis die Kosten einer zusätzlichen Aktivität [wie Planung, Fertigung, Kontrolle usw.] dem Preis entsprechen, den das Unternehmen zahlen müßte, wenn es die entsprechende Leistung auf dem Markt (extern) erwerben würde. Die Einschränkung des internen Aktivitätenspektrums einer Unternehmung bietet sich z.B. an, wenn segmentierte Arbeitsmärkte bestehen und das Unternehmen seine Kosten durch Auslagerung von Teilfunktionen an „Billiganbieter“ des sekundären Arbeitsmarktes senken kann [oder] wenn die relevanten Märkte unsicher und instabil (geworden) sind, und das Unternehmen einen Teil des Marktrisikos durch verstärkten externen Bezug von Leistungen („Verringerung der Fertigungstiefe“) auf andere Firmen abwälzen möchte“.

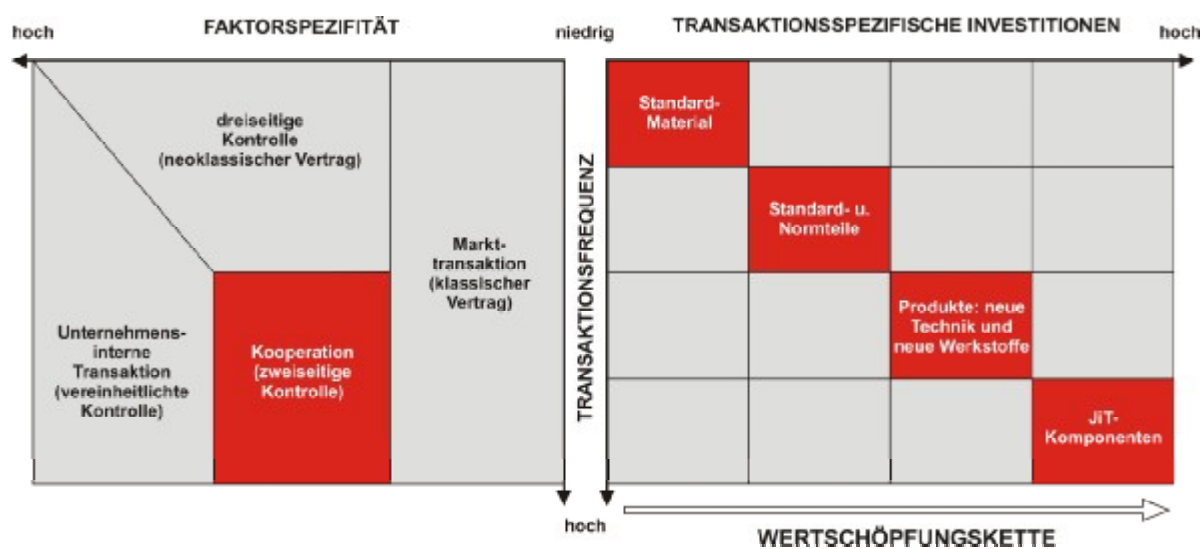


Abb. 5: Beherrschungs- und Überwachungssysteme, Frequenz und Investitionen von Transaktionen.

Analog zu SCOTT (1988) greift KRÄTKE (1995: 69) den Transaktionskostenansatz in einem räumlichen Bezugsrahmen auf und stellt fest, dass „bei Unternehmen, die nur wenig standardisierte Produkte für Märkte mit stark schwankender Nachfrage herstellen, eine Tendenz zur räumlichen Agglomeration zu erwarten [ist], da bei solchen Produktionsstrukturen eher vielfältige, häufige und wechselnde Transaktionen zwischen verschiedenen Firmen notwendig sind, und durch räumliche Nähe der Firmen die Flexibilität der Transaktionen gesteigert sowie die Transaktionskosten verringert werden können“. Dies gilt auch laut LOWEY (1999: 64), die Kunden-Lieferanten-Netzwerkbeziehungen und Kooperationen „mit einem erheblichen Koordinations- und Überwachungsaufwand verbunden“ sieht. Um diese Kosten so gering wie möglich zu halten, dabei gleichzeitig aber die sich bietenden Vorteile auszuschöpfen, muss aus unternehmerischer Sicht der Fokus auch auf besagten Aspekt der „Räumlichen Nähe“ (vgl. Kap. 2.3.2.1) gelegt werden. Denn „durch räumliche Nähe [können] Transaktionskosten zwischen Unternehmen begrenzt werden [...], da somit Unsicherheit verringert und opportunistisches Verhalten ausgeschlossen wird“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 159; vgl. auch Kap. 2.3.2.1.1). Deren Erzeugung kann laut PORTER (2000) „deshalb eine Strategie sein, um [Kunden-Lieferanten-Netzwerk- und] Kooperationsbeziehungen zu stabilisieren und auf eine längerfristige Basis zu stellen“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 159), während häufig im Bereich der standardisierten Massenproduktion „die betroffenen Firmen relativ weiträumig verteilte Standorte einnehmen [, ...] [w]enn die Transaktionen zwischen den Unternehmen großen Umfang haben und in der räumlich-zeitlichen Dimension stabil sind“ (KRÄTKE 1995: 78). Oder wie LOWEY (1999: 74) formuliert: „Während räumliche Nähe mit spezifischen Vorteilen der Koordination und des Transportes verbunden ist, beinhaltet wachsende Ferne klassischerweise eine Zunahme von Transport- und Transaktionskosten“. Deshalb weisen „Produktionsnetzwerke eine starke Tendenz zur Agglomeration auf[...]“ (LOWEY 1999: 45), da sich durch räumliche Nähe Kosten der Informationssuche, der Anpassung und ebenso der Kommunikation reduzieren lassen (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 38, 159): *„The greater the transactional costs, the greater the likelihood that producers will agglomerate in order to reduce them, because spatial proximity is still a fundamental way to bring people and firms together, to share knowledge and to solve problems“* (STORPER & WALKER 1989: 80).

KRÄTKE (1995: 78) umschreibt dies mit dem Begriff der „Geographie der Re-Agglomeration“, die seit Mitte der 1980er Jahre die „Geographie der Deindustrialisierung“, d.h. „die funktionale Fragmentierung von Unternehmensaktivitäten und standörtliche Verlagerung von standardisierten Massenproduktions-Aktivitäten in periphere Regionen“, abgelöst hat. Allerdings muss auch angemerkt werden, dass die Möglichkeit zur Unterhaltung dieser Hybridformen den Nachteil hat, (folgenträchtige) Störeffekte auf Grund nicht ein-, sondern beiderseitiger Anpassungsmaßnahmen nur schwerer und langsamer lösen zu können (WILLIAMSON 1991: 35).

### 2.2.2.2 Das Konzept des *learning by interacting*

Ein weiteres Konzept, das die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen im Zuge einer Netzwerk-/Kooperationsstrategie vorteilhafter erscheinen lässt als die Unterhaltung reiner Marktbeziehungen bzw. das eher marktförmig gehaltene Kunden-Lieferanten-Netzwerkbeziehungen auf eine qualitativ höhere Ebene stellt, ist das Konzept des *learning by interacting*.

Da wie bereits erwähnt davon ausgegangen werden muss, dass in Folge der veränderten Wettbewerbsbedingungen heimische Unternehmen nicht durch „Kostenführerschaft“, sondern vielmehr durch *knowledge* und *competence* im globalen Wettbewerb bestehen können (SCHAMP 1997: 231; vgl. Kap. 2.2.1), kommt der Erlangung von Wissen bzw. Kompetenz in den Bereichen „Entwicklung“ (frühzeitige Einbindung in die Entwicklung neuer Produkte), „Fertigung“ („Null-Fehler-Qualität“) und „Logistik“ (JiT-Lieferung) besondere Bedeutung zu (SCHAMP 1997: 237): „In einer dynamischen ökonomischen Umwelt bedarf es [deshalb] der Anpassungs- und Lernfähigkeit, so daß Kompetenz als die Fähigkeit verstanden werden könnte, Produkte zu ändern und zu entwickeln, Prozesse zu ihrer Herstellung zu beherrschen und den Absatz zu den Kunden zu organisieren“ (SCHAMP 1997: 235).

Deshalb ist das Konzept des *learning by interacting* durch LUNDVALL (1988; 1993) und GERTLER (1993) zunehmend in den Mittelpunkt wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Interesses gerückt (KULKE 2004: 112). Es basiert auf der Ansicht, dass „[e]s [...] Interaktionsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen und zwischen verschiedenen Akteuren [sind], die Unternehmen befähigen, technologische Entwicklungen [und damit den Innovationsprozess] voranzutreiben“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 40). Es bezeichnet dabei „aus der Erkenntnis, dass Produktions- und Innovationsprozesse arbeitsteilig organisiert sind und dass arbeitsteilige Organisationsformen mit wachsender Komplexität der Technologien und zunehmender Differenzierung der Gesellschaft an Bedeutung gewinnen [, ...] einen Lernprozess, bei dem systematische Kommunikations- und Anpassungsprozesse zwischen den in einer Wertschöpfungskette verbundenen Unternehmen zu einer schrittweisen Verbesserung von Produkt- und Prozesstechnologien sowie von Organisationsformen führen“. Folglich entstehen die vom Markt geforderte Kompetenz und die nicht zuletzt auch auf Grund verkürzter Produktlebenszyklen (vgl. Kap. 2.3.1) wichtige Innovationsfähigkeit eines Unternehmens u.a. dadurch, dass durch enge Kontakte und Abstimmungsprozesse – so z.B., „dass ein Produzent systematisch seine Abnehmer über deren Bedürfnisse und Erfahrungen mit einer Technologie befragt, um die Ergebnisse in das eigene Produktdesign eingehen zu lassen“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 245 nach v. HIPPEL 1987) – neues, nicht-kodifiziertes Wissen geschaffen und weitergegeben wird. SCHAMP (1997: 241) weist dabei auf die Qualität der Kontakte und Abstimmungsprozesse für den Lernprozess hin. Zwar schließt er „nicht aus, daß [...] auch neue An-

regungen aus [Kunden-Lieferanten-Netzwerkbeziehungen] in die Entwicklungsanstrengungen eines Unternehmens einfließen“, misst „echten“ Kooperationen (vgl. Kap. 2.2.2) aber eine noch höhere Bedeutung z.B. für die Reproduktion von Entwicklungs-Kompetenzen hin. Eine funktionsfähige Zusammenarbeit ermöglicht so laut LOWEY (1999: 45) ähnlich wie ein funktionsfähiger Wettbewerb auf engem geographischem Raum den Erwerb spezialisierten Wissens und eine hohe Innovationsdynamik.

Das Konzept des *learning by interacting* stellt so nach MALECKI (1991) einen von mehreren Prozessen bei der Generierung von Wissen und den daraus resultierenden Innovationen dar (vgl. dazu BATHELT & GLÜCKLER 2003: 245). Dabei bestätigt es, dass dieses Wissen eben nicht nur aus kollektiven Erfahrungen und Lernprozessen in der eigenen Produktion, sondern wie erwähnt auch durch aus Kunden-Lieferanten-Netzwerkbeziehungen sowie Kooperationen und strategischen Partnerschaften mit anderen Unternehmen, durch Kontakte zu Hochschul- und Forschungseinrichtungen und durch die Nutzung von Aus- und Weiterbildungsangeboten erweitert werden kann (SCHAMP 1997: 237). Besondere Wichtigkeit kommt der angeführten Generierung und Weitergabe nicht-kodifizierten Wissens zu, welches sich in signifikanter Weise von kodifiziertem Wissen unterscheidet: „Während noch nicht in ein Kontext eingebettetes, kodifiziertes Wissen relativ leicht auf andere ökonomische Akteure und damit auch auf andere Orte und Regionen übertragen werden kann, ist nicht-kodifiziertes, kontextualisiertes Wissen nur schwer auf Akteure an anderen Orten transferierbar“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 244 nach MASKELL & MALMBERG 1998; 1999). Da aber gerade dieses nicht-kodifizierte Wissen unerlässlich für den Innovationsprozess ist, scheint eben die beschriebene Interaktion, also der „kontextspezifische[...], soziale[...] Prozess[...] zwischen unterschiedlichen [v.a. räumlich nahen] Akteure[n]“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 245 nach GERTLER 1995, 1996), der in enger Verbindung mit dem *embeddedness*-Ansatz (vgl. Kap. 2.3.2.1.1) steht, ein wesentlich erleichternder Umstand bei der Generierung dieses Wissens. STORPER (1997, Kap. 3) hebt deshalb neben den „durch formelle und informelle Institutionen begründeten Innovationssysteme[n] (*national systems of innovation*)“ (nach LUNDVALL 1992; NELSON 1993) die Bedeutung genannter Innovationsprozesse hervor, „die in besonderem Maße durch Lernprozesse und Interaktionen in ihrem regionalen Umfeld mit beeinflusst werden“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 246). Zu deren Effektivität gibt SCHAMP (1997: 237) jedoch zu bedenken: „[O]b und wie dieses Wissen aber für die Entwicklung neuer Produkte genutzt wird, bleibt doch ganz den Kompetenzen einzelner Unternehmer oder der Unternehmen überlassen“.

Von diesem Ansatz ausgehend muss angenommen werden, dass die Agitation in einem Cluster oder einer Cluster-ähnlichen Konzentration einem Unternehmen mehr technologischen, informativen und innovativen *Input* gibt als einem „abgeschotteten“ und damit nicht in

diese Zusammenhänge eingebetteten Unternehmen. Gerade vor dem Hintergrund besagter verkürzter Produktlebenszyklen (vgl. Kap. 2.3.1) dürfte diesem Konzept also ein hoher Stellenwert zuteil werden. ARNDT & STERNBERG (2000) konstatieren deshalb trotz der durch empirische Studien nicht eindeutig nachgewiesenen Klarheit ihrer wirklichen Relevanz einen positiven Einfluss von räumlicher Nähe in Innovationsbeziehungen (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 246). Jedoch muss gleichzeitig unbedingt der Gefahr eines eventuellen *lock-in*-Effekts entgegengewirkt werden, indem man Trends „von außen“ beobachtet, zulässt und sich nicht nur auf den eigenen räumlichen und geistigen Horizont beschränkt (vgl. Kap. 2.3.2.1).

## 2.3 Einflussfaktoren auf die strategische Positionierung

### 2.3.1 Veränderte Wettbewerbsbedingungen

Mit der aus zahlreicher Literatur (u.a. BERTRAM 1992: 214; GRAMMEL & SEIBOLD 2003: 10ff.; KNOX & MARSTON 2001: 363ff.; KRÄTKE 1995: 214; LOWEY 1999: 1ff.; ZARSTECK 1995: 63ff.) zusammengefassten Wiedergabe der v.a. im Zuge der Globalisierung sich verändernden Wettbewerbsbedingungen soll die Notwendigkeit hiesiger Automotive-Unternehmen begründet werden, sich strategisch so zu positionieren, um weiterhin wettbewerbsfähig zu sein, d.h. ein relativ hohes Einkommen zu schaffen, einen hohen Beschäftigungsstand zu erreichen und auf dem internationalen Markt konkurrenzfähig zu sein.

Die „als Prozess der Intensivierung weltweiter wirtschaftlicher wie auch kultureller und sozialer Beziehungen [...], als zunehmende Integration von Märkten, Wirtschaftssektoren und Produktionssystemen in der Folge des strategischen Handelns mächtiger Akteure wie insbesondere der transnationalen Unternehmen (TNU) oder einzelner Nationalstaaten“ (KNOX & MARSTON 2001: 18) und als „Mega-Trend“ zu verstehende Globalisierung führt zu veränderten Wettbewerbsbedingungen für Industrie-Unternehmen im allgemeinen und für Automotive-Unternehmen im besonderen. In dieser Eigenschaft eröffnet sie diesen wie nachfolgend erkennbar enorme Risiken, aber – z.B. durch die Nutzung räumlich unterschiedlicher Standort- und Größenvorteile – auch gewisse Chancen. LOWEY (1999: 1) identifiziert diese den Wettbewerb betreffenden „veränderten Rahmenbedingungen“ als eine Zusammenschau gesellschaftlicher und ökonomischer Veränderungen, aus denen sich „ein wachsender Kostendruck und zunehmende Schwierigkeiten [ergeben], auf den einheimischen Märkten Unternehmenswachstum zu erzielen“ (s. Abb. 6). GAEBE (1998: 116) führt in diesem Zusammenhang an, dass dadurch v.a. „[a]usschließlich oder überwiegend national orientierte Unternehmen [...], preislich wie technologisch, einen zuvor nicht gekannten Wettbewerbsdruck [erfahren]“.





Abb. 6: Veränderte Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen für Automotive-Unternehmen.

Wichtiges Element dieser veränderten Wettbewerbsbedingungen ist die sog. *time-space-compression* (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 49), zu der KRÄTKE (1995: 207) sagt: „Man spricht im Kontext der Globalisierung von einem „Schrumpfen des Raumes“ und meint die rasante Beschleunigung von Informationen, Personen und Gütern über weiteste Distanzen“, die einigen Autoren zufolge gar das „*end of geography*“ eingeläutet hat (LOWEY 1999: 2 nach O'BRIEN 1992). Dieses „Schrumpfen des Raumes“ unterstützt dabei als erleichternder Umstand ebenso wie die fortschreitende Deregulierung, also der Abbau von Handelsbarrieren (u.a. im Rahmen der WTO), das Emporkommen neuer Konkurrenten aus außerhalb der Triade angesiedelten Entwicklungs- und Schwellenländern, die aktive globale Unternehmensstrategien anwenden und mit Arbeitsmarktaspekte betreffenden Standortfaktoren wie „geringe Lohnkosten“ (vgl. dazu WESTERBERG 2005) und „längere Arbeitszeiten“, zusätzlich immer mehr aber auch mit „technologischem Führungsanspruch“ in den Wettbewerb drängen (vgl. BATHELT & GLÜCKLER 2003: 140ff.; HAHN 1997: 80). Die beiden vorletzt genannten Faktoren haben dabei, wie in BATHELT & GLÜCKLER (2003: 182) angemerkt, „zwar eine reale Grundlage, mögen aber in diesem Zusammenhang vor allem ein Argument sein, um Machtpositionen [der Unternehmen bspw. bei Verhandlungen mit Regierungen oder Gewerkschaften durch angedrohte Betriebsschließungen] zu festigen“. Nichtsdestotrotz „ist es [aber] bei bestimmten Standardprodukten nicht möglich, über Qualität und Spezialisierung einen Mehrwert zu erzeugen und so die Lohndifferenz zu Ländern wie China auszugleichen“ (bw Heute 03.04.2006). Deshalb erfolgt zunehmend ein Wertschöpfungsverlust heimischer Industrie-, insb. Automotive- und dort gerade Zuliefer-Unternehmen, bei denen der Anteil der Lohn- an den Gesamtproduktionskosten mit 25% im Gegensatz zu den als OEM bezeichneten Endherstellern (15%) deutlich höher liegt (BiB 06/2005: 27), bedingt durch importierte Vorleistungen aus Niedriglohnländern (vgl. Kap. 2.3.2.2.1).

Neben diesen für nahezu alle Industrie-Unternehmen mehr oder weniger gleich geltenden veränderten Wettbewerbsbedingungen haben im Falle von Automotive-Unternehmen außerdem ganz spezifische, in anderen Branchen möglicherweise nicht oder nicht in selbem Maße zutreffende veränderte Wettbewerbsbedingungen eine hohe Relevanz:

So führt bspw. die Sättigung angestammter Märkte als weiterer Aspekt der Globalisierung zu einer zunehmenden Bedeutung internationaler Kapital- sowie neben Beschaffungs- auch Absatzmärkte (vgl. Kap. 2.3.2.2.1). VDA-Vorstand KIRCHHOFF (2005) führt an, dass die Anzahl produzierter Fahrzeuge zwischen 2002 und 2015 zwar um  $\emptyset$  2,2% p.a. zunehmen wird, dabei die traditionellen Märkte der Triade allerdings nur um  $\emptyset$  0,8% p.a. wachsen – nicht zuletzt verstärkt dadurch, dass „[d]ie Kürzung der Pendlerpauschale [...] nach Berechnungen des VDA rund zwei Milliarden Euro an Kaufkraft kosten [wird]. Addiert mit der Belastung durch die gestiegenen Benzinpreise ergibt sich ein Mehraufwand von sieben Milliarden Euro“ (acquisa 01/2006: 39). Im Gegensatz dazu steht ein massiver Anstieg von  $\emptyset$  5,5% p.a. bei neuen Wachstumsmärkten, die aber z.B. im Zuge supranationaler Zusammenschlüsse oftmals „neue nichttarifäre Handelshemmnisse für externe Unternehmen [schaffen]“ (LOWEY 1999: 1) und so deren Eindringen erheblich erschweren oder in anderer Art und Weise Probleme bereiten (vgl. dazu auch BiB 06/2005: 27). Besonders deutlich wird dies am Beispiel des chinesischen Marktes, der eindrucksvoll für das Dilemma besagter Chancen und Risiken der Globalisierung der Märkte steht (VDA 2005: 59). So ist der Eintritt in diesen mit Indien größten Wachstumsmarkt i.d.R. verbunden mit dem im Gegenzug dafür geforderten Abtreten von *Know-how*, der den bisherigen Qualitäts- und Innovationsvorsprung deutscher Unternehmen sukzessive geringer werden lässt. VDMA-Präsident BRUCKLACHER sagt dazu: „Deutsche Unternehmen leiden verstärkt unter dem Druck der chinesischen Regierung zum Technologietransfer. Es gibt Auflagen und Gesetze, aber auch ungeschriebene Regelungen, die uns zwingen, Wissen weiter zu geben, wenn wir Aufträge wollen. [...] Die Chinesen haben oft die Unart, bei Investitionsgenehmigungen bestimmte Zwänge zum Transfer auszuüben. Auch der Zwang zu *Joint Ventures* besteht vielfach“ (SchwäPo 03.06.2006). Dieses Dilemma wird noch größer vor dem Hintergrund, dass – wird dieser Weg nicht gegangen – chinesische Unternehmen sich nicht sträuben, ihre deutschen und anderen ausländischen Konkurrenzprodukte in nahezu schamloser wie oftmals auch perfekter Weise zu kopieren (Der Spiegel 2006 (8): 70ff.).

Eine andere Schwierigkeit ergibt sich durch den Druck der OEM, der sich ähnlich wie bei anderen entwicklungs- und produktionsgesteuerten Wertketten in noch stärkerer Weise durch die Tendenz äußert, „[b]ei zunehmender Konzentration [...] auf dieses so genannte *Downstream*-Geschäft [Anm.: Der Produktion nachgelagerte Aufgaben wie Vertrieb, Services und Kundenbetreuung] und auf markenspezifische Elemente wie Design, Markenerlebnis sowie

auf imagefördernde Funktionen [...] die Automobilentwicklung und die Aufgaben der Produktion, die nicht markenprägend sind, noch stärker auf die Zulieferer [zu verlagern]“ (VDA 2005: 60; vgl. auch GAEBE 2005; s. Abb. 7).

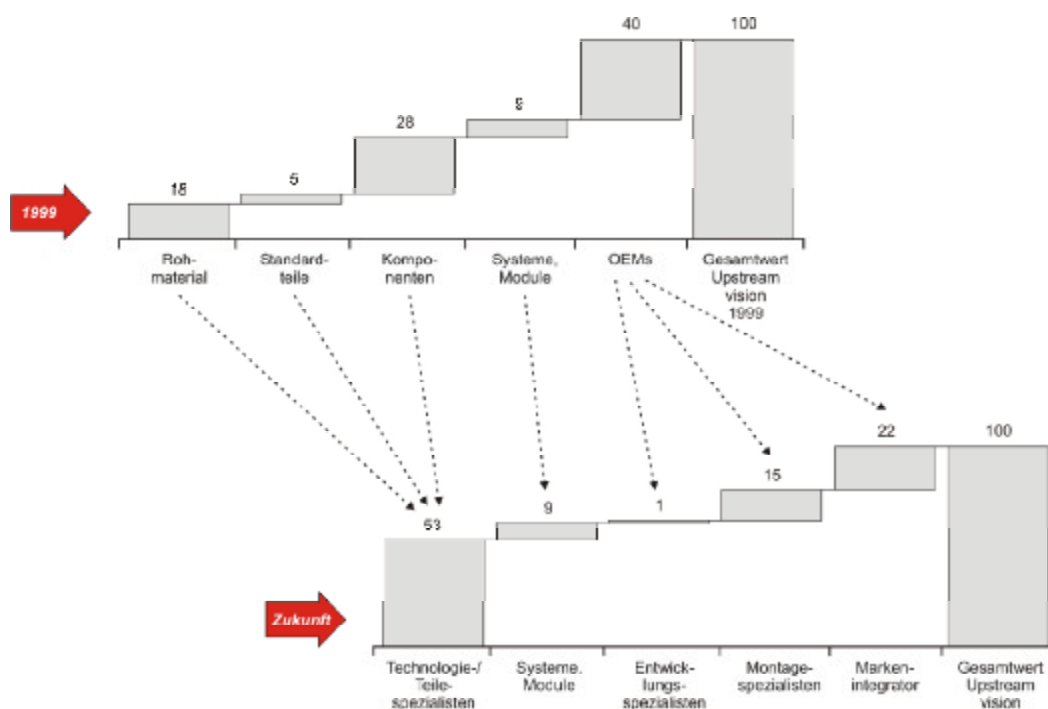


Abb. 7: Gewichtsverlagerungen durch segmentierte Wertschöpfungsketten.

Durch diesen Trend zur vertikalen Desintegration und zur Konzentration auf wettbewerbsstarke, leistungsfähige Zulieferer der zunächst obersten Ebenen ergibt sich für diese der Druck, „im Kontext größerer Auftragsvolumina den Innovationsprozess des entsprechenden Moduls oder der Komponente voran[zuzutreiben“ (GRAMMEL & SEIBOLD 2003: 34). Somit ist für sie wie auch für ihre Sublieferanten künftig „[m]ehr Eigenleistungskompetenz [...] in der Vor-/Serienentwicklung, in der Fertigung und in der Montage gefragt. [...] Auf die Zulieferer kommen mit den neuen Möglichkeiten auch umfangreiche Investitionen [Anm.: Deren Investitionslast wird sich nahezu verdoppeln, bis sie in 2015 auf 149 Mrd. Euro angestiegen ist (VDA 2005: 60)] zu“ (<http://www.interconnections.de>), sodass sie trotz eigentlich guter Auftragslage – man geht davon aus, dass sich im Zuge des *Outsourcing* der OEM bis zum Jahr 2015 die Wertschöpfung der Zulieferer gegenüber 2003 um 70% (DR. VIeregge GmbH 2004: 8) erhöhen wird – an ihre finanziellen Grenzen stoßen, die ohnehin nicht besonders „dehnbar“ sind – zumal der anhaltend aggressive Preisdruck der OEM durch fehlende Preisgarantien unterstützt wird (GRAMMEL & SEIBOLD 2003: 11). „Für Systemlieferanten kommt verschärfend hinzu, dass sie ihrerseits durch Konzentration auf ihre Kernkompetenzen bereits über eine reduzierte Wertschöpfung verfügen und Rationalisierungsmaßnahmen an ihre Grenzen stoßen“.

Da sich laut SCHAMP (1997: 233) im Laufe der Zeit „eine hierarchische Zuordnung von Unternehmen in der Produktionskette [entwickelte], was man mit einer Tendenz zur „Pyramidisierung“ im Auto-Produktionssystem bezeichnet hat“, wird der Druck in Form einer „Umverteilung“ entlang der Wertschöpfungskette quasi von oben nach ganz unten und damit an alle Akteure dieses Produktionssystems weitergegeben. Aber weil viele Akteure dieser „Pyramide“ die Leistungs- (neue Produkte, Kompetenzen und Ressourcen) und Kostenanforderungen nicht erreichen, wird in der Automobilindustrie quasi als „Nebeneffekt“ zum steigenden Anteil der Zulieferer an der „integrierenden“ Fertigung (s. Abb. 7) gleichzeitig die Zahl der Zulieferer insgesamt drastisch abnehmen (GAEBE 2005). Verstärkt wird dies dadurch, dass die kundengetriebene Produktentwicklung und die Veränderungen in der Zulieferkette den Schlüsselzulieferern, die die Kontrolle über Technologien an sich reißen, mehr Macht geben. Zusätzlich einher geht dabei ein massiver, von den OEM durch die neue Wettbewerbssituation – anzunehmen ist, dass neue Wettbewerber wie ehemals die japanische Automobilindustrie durch niedrige Einführungspreise (*Dumping*) einen Verdrängungswettbewerb führen (GAEBE 1991a: 98) – gerechtfertigter Einbruch der realisierten Absatzpreise von Ø 2,8% p.a. in der Zulieferindustrie (KIRCHHOFF 2005; GRAMMEL & SEIBOLD 2003: 11).

Kann diesem Druck noch begegnet werden, so droht ebenfalls von den OEM die vielleicht schwerwiegendste Veränderung im automobilen Produktionssystem. So gehen einige dieser dazu über, „die Zahl der sogenannten Plattformen zu reduzieren [...], was] bedeutet, dass ein- und dieselbe technische Basis für äußerlich verschiedene Modelle verwendet wird – sogar für Modelle unterschiedlicher Hersteller“ (bw Heute 03.04.2006). Dies könne Auswirkungen auf die termingenaue JiT-Zulieferung haben, so „dass die maximale Entfernung der Zulieferwerke von den jeweiligen Automobilproduzenten von zwei bis acht Stunden auf fünf Tage ansteigen wird [und so] [m]ithin [...] auch Produktionsstandorte attraktiv [werden], die einige Tagesreisen entfernt liegen und an denen, wie zum Beispiel in Rumänien, Billiglöhne gezahlt werden“.

Desweiteren zwingen immer kürzer werdende Produktlebenszyklen in Form rascher, die Kundenanforderungen ständig neu befriedigender Modellwechsel zu mehr Flexibilität und zu einer Erhöhung des Innovationsdrucks, infolge dessen es verstärkter Ersatzinvestitionen bedarf, die die Fixkosten in die Höhe treiben (LOWEY 1999: 1). So wurden laut einer ZEW-Studie im Jahr 2004 48% des Gesamtumsatzes der Automobilindustrie durch Modelle oder Zulieferteile erzielt, die jünger als drei Jahre waren (SchwäPo 17.08.2006). Selbige Fixkosten steigen auch durch z.T. „explodierende“ Rohstoffpreise. Anfang des Jahres 2002 lag der Einkaufspreis für eine Tonne Stabstahl noch bei 100 Euro. Im Oktober 2005 musste für dieselbe Menge hingegen 270 Euro bezahlt werden, nachdem der Preis im Frühjahr 2004 auf nahezu 400 Euro angestiegen war. Ähnliches gilt für andere Rohstoffe in den Bereichen Stahl und Kunststoff als

wichtige Einsatzmaterialien im Automotive-Bereich (vgl. KIRCHHOFF 2005): Da „der Kostenanteil von Stahl- und Kunststoffrohprodukten am Endprodukt in der Zulieferindustrie je nach Produktspektrum zwischen 10 und 60 Prozent schwankt, müssen insbesondere diejenigen Zuliefergruppen, die schwerpunktmäßig metallische Rohstoffe in den ersten Verarbeitungsstufen herstellen, z.B. Kaltwalzwerke, Gießereien, Schraubenhersteller oder Blechformteileproduzenten, Ertragseinbußen verzeichnen“ (VDA 2005: 56ff.). Viele Unternehmen der Zulieferindustrie sind damit direkt oder auch indirekt, nämlich durch die Preisentwicklung bei Zukaufteilen vorgelagerter Fertigungsstufen der automobilen Wertekette, durch die Erhöhung der Rohstoffpreise betroffen, wobei diese „durch die Lieferkette bis zum Endkunden zur Zeit nicht ausreichend durchgereicht werden können (KIRCHHOFF 2005).

Neben den in globaler Sicht sich verändernden Wettbewerbsbedingungen darf letztlich nicht die nationale Komponente „vernachlässigt“ werden, die sich innerdeutsch in einem zunehmenden Wettbewerb zwischen den einzelnen Regionen als globale Wettbewerbseinheiten und den ihnen zugehörigen Standorten auf der Meso- bzw. Mikroebene manifestiert. Dieser zwar nicht so dramatisch erscheinende, sich jedoch ebenfalls in starkem Maße auf ein Unternehmen, z.B. durch unterschiedliche Lohnkostenniveaus, Wochenarbeitszeiten und Anreize durch staatliche Fördermittel (Handelsblatt 27.03.2006) auswirkende Wettbewerb soll hier nur mit einem recht eindringlichen Zitat eines Mitarbeiters eines automotiven High-Tech-Kunststoffe produzierenden und nur 4 km von der innerdeutschen Grenze entfernten oberfränkischen Unternehmens belegt werden: „Wir haben nur einen Standort. Wir sind nicht wie andere Unternehmen in die neuen Bundesländer gewechselt und haben Fördergelder kassiert, sondern unseren alten Standort ausgebaut. Das lag nur an unserem Geschäftsführer, der sehr standort- und mitarbeiterverbunden ist“ (Persönliches Gespräch vom 27.04.2006).

### **2.3.2 Regionale und internationale Erfolgspotenziale**

Wie BEA & HAAS (2001: 50) anmerken und Abb. 2 (vgl. Kap. 2.2) zeigt, ist „[j]edes Unternehmen [...] von einer spezifischen Umwelt umgeben, die sich in eine Vielzahl von Segmenten zerlegen lässt [und mit der] es in vielfältigen Beziehungen [steht. Diese] Unternehmensumwelt bietet Chancen, sie birgt aber auch Gefahren in sich“. Folglich gehören „[l]okale und regionale Bedingungen [...] zu den wichtigsten Antriebskräften wirtschaftlicher Entwicklung“ (PINZLER 2005), sodass im Zuge des Vergleichs mit den ebenso wirkenden Erfolgspotenzialen auf internationaler Ebene nachfolgend v.a. im Hinblick auf die Fragestellung auch eine Betrachtung der räumlich nahen Ebene erfolgt, um zu eruieren, wie die hier angesiedelten Erfolgspotenziale zur Erreichung der Unternehmensziele adaptiert werden.

Regionale Erfolgspotenziale wie auch die ihnen entgegengesetzten regionalen Erfolgshemmnisse bzw. die aus diesen z.T. hervorgehenden internationalen Erfolgspotenziale sind sehr eng mit den traditionellen Standortfaktoren verbunden, die trotz des Paradigmenwandels in der Wirtschaftsgeographie noch immer große Persistenz besitzen (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 137). In Bezug auf den globalen Wettbewerb sind hier in Kap. 2.3.1 bereits die niedrigen Lohnkosten, die längeren Arbeitszeiten und die niedrigere Steuerbelastung der Wettbewerber genannt worden, die zusammen mit anderen regionalen Erfolgshemmnissen die Wettbewerbsfähigkeit hiesiger Unternehmen einschränken bzw. verschlechtern (vgl. Kap. 2.3.2.2) und aus denen sich bereits ein Wettbewerbsnachteil im Zuge der veränderten Wettbewerbsbedingungen ergeben hat. Demgegenüber stehen natürlich aber auch positiv sich auswirkende regionale Erfolgspotenziale (vgl. Kap. 2.3.2.1), die als spezifische Vorteile des hiesigen Standortes gegenüber denen des globalen Wettbewerbs zu einem das Regionale einbeziehenden Handeln motivieren. Sie beeinflussen somit nachhaltig die strategische Positionierung von Unternehmen und gestalten diese entsprechend mit.

Als regionale und internationale Erfolgspotenziale eines Unternehmens werden die wie erwähnt auf den jeweiligen räumlichen Ebenen angesiedelten „Speicher spezifischer Stärken [erachtet, die ebenso wie räumlich unabhängige, d.h. unternehmensinterne Erfolgspotenziale] auch als Quellen von Kompetenz im Wettbewerb bezeichnet werden [können]“ (BEA & HAAS 2001: 50). Somit bestehen „[d]ie Quellen des strategischen Erfolges eines Unternehmens“ u.a. in diesen Potenzialen, die „gezielt zur Bewältigung der Chancen und Risiken aus der Unternehmensumwelt zu nutzen [sind]“ und die es erlauben, „die Unternehmung in einer veränderlichen Umwelt erfolgreich zu positionieren und somit den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern“ (BEA & HAAS 2001: 106, 162, 503). Deren Adaption in die strategische Positionierung ist damit essentieller Teil der strategischen Planung, die sich zum Ziel setzt, „die Gefahr des kurzfristigen Denkens (*day-to-day operations*) zu vermeiden und die lange Sicht ins Bewusstsein zu rücken“ (BEA & HAAS 2001: 51).

Regionale und internationale Erfolgshemmnisse, die als Antagonisten zu den oben genannten Erfolgspotenzialen zu erachten sind, sind folglich ebenso wie unternehmensinterne Erfolgshemmnisse also Faktoren, die eventuell eine präferierte Unternehmensstrategie verhindern und zu einer „Umorientierung“ in Form der Wahl einer anderen, in erster Linie nicht bevorzugten Strategie zwingen können. Dabei scheint es fast spiegelbildlich so zu sein, dass regionale Erfolgshemmnisse – bei gegebener unternehmerischer Möglichkeit – die verstärkte Nutzung internationaler Erfolgspotenziale nach sich ziehen wie auch umgekehrt.

### 2.3.2.1 Regionale Erfolgspotenziale

Wie KRÄTKE (1995: 218) treffend umschreibt, sind „Regionen [...] keine passiven Behälter, sondern aktive Milieus mit einem spezifischen „endogenen“ Potential“. Das Vorhandensein regionaler Erfolgspotenziale war laut KETELS dabei z.B. mitentscheidend für das Emporkommen der Automotive-Branche insb. in Süddeutschland, welche „'durch die Kombination aus klugen Ingenieuren, guten Autobahnen, fleißigen mittelständischen Zulieferern und anspruchsvollen Kunden' [entstanden ist]“ (PINZLER 2005). Heute ist dieses Vorhandensein Voraussetzung für das mit der Globalisierung einhergehende Phänomen der „Regionalisierung“ (LOWEY 1999: 2), die von KRÄTKE (1995: 207ff.) als „Prozess der relativ kleinräumigen territorialen Integration und Vernetzung von Aktivitäten, der häufig mit einer Wiederaufwertung besonderer regionaler Qualitäten und Beziehungsgefüge verbunden ist“, beschrieben wird.

Eine Möglichkeit, diese Potenziale greifbar zu machen, ist die dem Cluster-Ansatz (Literatur dazu u.a.: REHFELD 1999; PORTER 2000a; SAUTTER 2004) entlehnte Darstellung der Wertekette nach PORTER, die im deutschsprachigen Raum v.a. von REHFELD vertreten wird. Erstgenannter wird in BEA & HAAS (2001: 107) damit zitiert, dass „[j]edes Unternehmen [...] eine individuelle Wertkette (*value added chain*) [besitzt], die in ein System vor- und nachgelagerter Wertketten von Lieferanten und Abnehmern eingebettet ist“. Entsprechend ruhen ihm zufolge die Möglichkeiten zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils dort, wo „die einzelnen Aktivitäten kostengünstiger und/oder nutzbringender zu vollziehen [sind], als dies der Konkurrenz gelingt“ (BEA & HAAS 2001: 108). Der Leistungsprozess wird somit anders als bei früheren Konzepten erstmals „zum Gegenstand strategischer Überlegungen [gemacht] und die Prozesse der Wertkette als Quellen für Kosten- oder Differenzierungsvorteile gegenüber Wettbewerbern [betrachtet]“, wie dies z.B. insb. bei den Prozessen *Outsourcing* und Konzentration auf die Kernkompetenzen (vgl. Kap. 2.3.3.1) zum Tragen kommt.

Folglich ergibt sich anhand dieses Ansatzes als überaus wichtiges regionales Erfolgspotenzial der Aspekt der „Räumlichen Nähe“ von für den Unternehmenserfolg wichtigen Akteuren, der sich bei Nutzung in der Generierung passiver Wettbewerbsvorteile manifestiert. Bedingt durch die Eigenschaft der automotiven Wertschöpfungskette, auf Grund ihrer Komplexität sehr viele Anknüpfungs- und Interaktionspunkte zu bieten, gilt es daher, dieses Potenzial besonders zu beleuchten. In Verbindung mit den bisherigen Erläuterungen zur positiven Auswirkung räumlicher Nähe im Zusammenhang mit der strategischen Positionierung (vgl. Kap. 2.2.1, 2.2.2.1, 2.2.2.2) kommt es am effektivsten bei bestehenden regionalen Clustern oder Cluster-ähnlichen Unternehmenskonzentrationen zum Tragen, die sich durch eine Ballung spezialisierter und zu intelligenten Netzwerk- und Kooperationsformen (vgl. Kap. 2.2.2, 2.2.2.2) fähiger Zulieferer auszeichnen (MOSSIG & KLEIN 2003: 246). Ebenso begründbar und in derselben verti-

kalen Dimension ist auch die Nähe zu wichtigen Abnehmern, sprich die regionale Marktnähe zu OEM und Zulieferern nachgelagerter Wertschöpfungsstufen, sog. *Tier-Ebenen*, entlang des Leistungsprozesses zu sehen (s. Abb. 8), die sich z.B. auch in der Möglichkeit zur JiT- oder JiS-Anlieferung zeigt: Da „[n]ur sichere Lieferketten [...] die Forderung nach pünktlicher Lieferung von Einbauteilen [erfüllen und diese] am besten durch die räumliche Nähe der wichtigsten Marktpartner gewährleistet [sind]“, kann „[v]on einer Abwanderung der Zulieferindustrie an ausländische Standorte nicht die Rede sein“ (VDA 2005: 56).

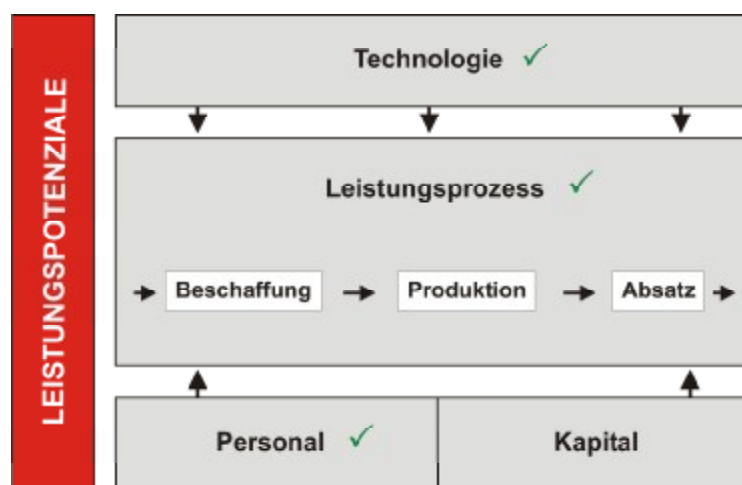


Abb. 8: Lokalisation von regionalen Erfolgspotenzialen aus Unternehmenssicht.

„Räumliche Nähe“ ist in diesem Zusammenhang allerdings nicht nur in der beschriebenen vertikalen, sondern ebenso auch in der horizontalen und diagonalen, also branchenübergreifenden Dimension zu betrachten. So kann sie sich durch von auf derselben Stufe der Wertschöpfungskette sich befindlichen Wettbewerbern, wie es der Cluster-Ansatz propagiert, als „Stimulanzium“ positiv auf die Leistungs- und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens auswirken. Selbiges kann mit demselben Resultat jedoch auch durch den intensiven Austausch auf vertikaler Ebene entstehen (vgl. Kap. 2.2.2.2). Durch die Ballung ähnlich oder gleich ausgerichteter Unternehmen ist außerdem ein großes Reservoir an qualifizierten Arbeitskräften sowie ein gleichsam ähnliches „technologisches“ Verständnis anzunehmen (s. Abb. 8).

Nicht zu vernachlässigen ist auch die nicht mit dem Begriff der „institutionellen Nähe“ (vgl. BATHELT & GLÜCKLER 2003: 50) zu verwechselnde „institutionelle Dimension“, die sich in der räumlichen Nähe zu Hochschul- und Forschungseinrichtungen (Universitäten, Fachhochschulen, Berufsakademien, Fraunhofer-Institute, Steinbeis-Transferzentren u.a.) zeigt, welche im Sinne der geforderten Fähigkeit zu Innovationen bspw. die Erschließung neuer Technologien ermöglichen kann. Ebenso zu erwähnen ist die räumliche Nähe zu Aus- und Weiterbildungsinstitutionen und parastaatlichen Institutionen wie Wirtschaftsförderungsgesellschaften



und IHKs, die weitere Multiplikatoreffekte für die Unternehmen und deren Prozesse leisten kann (vgl. Kap. 3.1.3). SCHAMP (1997: 241) weist bei dieser in AMIN & THRIFT (1994) als „institutionelle Dichte“ bezeichneten Konzentration jedoch darauf hin, dass diese „auch eine Blockierung neuer ökonomischer Entwicklung in einer Region bedeuten kann – wie dies am Beispiel des Ruhrgebietes immer wieder deutlich gemacht wird (GRABHER 1991)“.

Die dargestellten Aspekte zur Eruierung des regionalen Erfolgspotenzials „Räumliche Nähe“ beziehen sich natürlich in erster Linie auf das Vorhandensein von Akteuren in den automotiven Leitbranchen (vgl. Kap. 3.1.2), die die diesbezügliche Produktion an hiesigen Standorten durch Innovationsfähigkeit, Qualifikation, Produktivität und Flexibilität wettbewerbsfähig erhalten. Nicht unwesentlich ist dabei aber auch die Existenz anderer, nicht-automotiver Märkte. Deren Wichtigkeit liegt sicherlich nicht für die große Mehrheit, aber immerhin für einige und wohl nicht zu sehr hohen Umsatzanteilen in der Automotive-Branche involvierte Unternehmen darin begründet, dass auf sie – im Falle des „Scheiterns“ im Automotive-Bereich – im Zuge einer Desinvestitionsstrategie (vgl. Kap. 2.2, 3.3.1.2) ausgewichen werden kann.

Neben dem für den weiteren Verlauf der Arbeit hervorzuhebenden Aspekt besagter „Räumlicher Nähe“ müssen die regionalen Erfolgspotenziale der anzustrebenden Vollständigkeit halber um weitere positiv sich auswirkende Faktoren heimischer Automotive-Standorte, die sich in ihrer Ausprägung von Region zu Region, ja sogar von Mikrostandort zu Mikrostandort unterschiedlich darstellen können, erweitert werden. So kann z.B. trotz allgemein hoher und damit im globalen Wettbewerb als Hemmnis zu erachtender Lohnkosten in Deutschland bereits eine nur etwas peripher gelegene Region gegenüber einem Ballungsraum durch z.T. deutlich niedrigere Lohnkosten „punkten“, was interregionale Betriebsverlagerungen nach sich ziehen kann (CASPAR et al. 2003: 78). Einer Studie der Deutschen Bank zufolge sind desweiteren auch „die hohe Qualität der Ausbildung in Deutschland, die gute Infrastruktur [...] und die geografische Lage mit Blick auf die Erschließung der Märkte in Osteuropa“ zu nennen (SchwäPo 15.03.2006), was Deutschland aus der Sicht international tätiger Unternehmen zu einem der drei attraktivsten Standorte weltweit und zum attraktivsten Standort in Europa macht (ERNST & YOUNG 2006: 6). Weiterhin müssen ein eventuell auf Traditionen basierendes Unternehmertum, welches sich bspw. in einer hohen Patentdichte (vgl. Kap. 3.1.4) bemerkbar macht, eine durch „weiche“ Standortfaktoren definierte Attraktivität für Fach- und Führungskräfte, die Verfügbarkeit von Kapital und das Vorhandensein von Großunternehmen als Vermittler von *Inputs* des Weltmarkts als weitere regionale Erfolgspotenziale erachtet werden. Der BRANCHENREPORT REGION HANNOVER (2005: 13) ergänzt dies durch die Nennung des Aspektes der sowohl Produktivität als auch Flexibilität erweiternden Einführung von Jahres- und Lebensarbeitszeiten.

Als Konsequenz daraus werde sich Deutschland und dabei in besonderem Maße mit Erfolgspotenzialen ausgestattete Regionen zu bedeutenden Standorten entwickeln, sodass „[n]icht nur *Offshoring* – die Verlagerung ins Ausland – ein Thema [ist], sondern zunehmend auch *Inshoring* – die Verlagerung von Entwicklung und Produktion und damit auch von Arbeitsplätzen nach Deutschland“ (SchwäPo 15.03.2006). Besonders interessant erscheint hierbei die Erkenntnis der Studie der Deutschen Bank, dass „[s]elbst chinesische Unternehmen [...] Deutschland als Standort schon im Auge [haben] [u]nd auch deutsche Unternehmen [...] über die Rückverlagerung von Einheiten in die Heimat nach[denken]“. Mit dieser Kombination regionaler Erfolgspotenziale und deren entsprechender Nutzung werden sich Standorte in Zukunft also gegenüber anderen abheben und es ihren Unternehmen ermöglichen, angepasster als ihre Wettbewerber auf die veränderten Wettbewerbsbedingungen zu reagieren.

#### 2.3.2.1.1 Der *embeddedness*-Ansatz

In BATHELT & GLÜCKLER (2003: 39ff.) wie auch in WURCHE (1994: 146) wird anhand des Studiums jüngerer evolutionsökonomischer Interpretationen dem im Bereich der Entwicklungspsychologie angesiedelten *embeddedness*-Ansatz im Gegensatz zu früheren Ansichten in der Geographie eine große Wichtigkeit beim Innovationsprozess und der dafür notwendigen Interaktion zugeschrieben (vgl. auch KULKE 2004: 112ff. und KRÄTKE 1995: 215ff.). Hinter dem Ansatz „verbirgt sich die Annahme, dass die Beziehungen zwischen [ökonomischen] Akteuren dem Prinzip einer lokalen Einbettung unterliegen“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 161): „*Actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written for them by the particular intersection of social categories that they happen to occupy*“ (GRANOVETTER 1985: 487). LOWEY (1999: 9) bestätigt dies dadurch, dass „erst durch die Netzwerkperspektive [...] deutlich [wird], daß Individuen und Organisationen in direkte und indirekte soziale Beziehungen eingebettet sind [...] und ihr Handeln nur aus der Einbettung in das soziale System verstanden werden kann“.

Der Kritik „zum Transaktionskostenansatz, der Zusammenhänge lediglich aus einer atomistischen, völlig autonomen Unternehmens- bzw. Akteurskonzeption heraus betrachtet“, begegnet der *embeddedness*-Ansatz nach BATHELT & GLÜCKLER (2003: 160) „durch seine eingebettete, eben nicht atomistische Sicht der Unternehmen“. Darüber hinaus stellt er „auch das Effizienzkriterium für die Wahl der Organisationsform von Transaktionen in Frage“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 162) und weist darauf hin, „dass tatsächlich beobachtete Organisationsformen keineswegs immer effizienter sein müssen als ihre Alternativen“. Allerdings besteht bei ihm „[d]ie latente Gefahr [...], Vertrauen als *Derivat ökonomischer Rationalität* zu rekonstruieren [..., d.h. davon auszugehen] daß eine beobachtbare [interorganisationale Beziehung] ein-

zig aus dem Grund besteht, daß sich die beteiligten Akteure – ohne allzu strenge Rücksicht auf ökonomische Überlegungen – vertrauen“ (WURCHE 1994: 146). Somit wären interorganisationale Beziehungen in dem Fall, „daß Vertrauen die streng ökonomische Rationalität streckenweise außer Kraft zu setzen mag, [...] als eine Art ökonomischer Luxus zu begreifen“.

Der Begriff der „Relationalen *Embeddedness*“ kennzeichnet „die Qualität der Beziehung zwischen zwei Akteuren“ und beschäftigt sich mit der Eigenschaft von „Vertrauen“ (vgl. dazu insb. LOOSE & SYDOW 1994 und WURCHE 1994) als „eine informelle Institution zur Reduktion von Unsicherheit [...], die] Ausdruck der relationalen Einbettung einer ökonomischen Austauschbeziehung in einen übergreifenden sozialen Kontext [ist]“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 160). Sie widerlegt die Ansicht, dass „[ö]konomische Beziehungen [...] ausschließlich durch opportunistisches Verhalten gekennzeichnet [sind]“. „Strukturelle *Embeddedness*“ kennzeichnet hingegen „die Qualität der Struktur von Beziehungen zwischen einer Menge von Akteuren“ und weist darauf hin, „dass das Handeln zweier Akteure auch vom Kontext der Beziehungen mit anderen Akteuren abhängt“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 161). So ist es bspw. abhängig davon, ob eben andere Akteure einem dieser Unternehmen Vertrauenswürdigkeit zuweisen oder ob sie sich ob erfolgten opportunistischen Verhaltens von diesem abwenden und dabei diesen Vertrauensverlust anderen Unternehmen zuteil werden lassen. Dies heißt folglich „[a]us Unternehmenssicht, dass ökonomisches Handeln in eine Gesamtstruktur von Netzwerkbeziehungen eingebettet ist [...], womit] nicht mehr das Unternehmen als isolierter Akteur, sondern in einem Beziehungsgeflecht mit Zulieferern und Abnehmern sowie Institutionen wie z.B. staatlichen Behörden im Mittelpunkt der Analyse [steht]“.

BATHELT & GLÜCKLER (2003: 162) stellen adäquat zu den Ausführungen von MASKELL & MALMBERG (1998; 1999) anhand ihres sich in modifizierender Weise vom Konzept der „*local embeddedness*“ (vgl. KULKE 2004: 112ff.) unterscheidenden Konzepts der „*embeddedness* in räumlicher Perspektive“ fest, dass Unternehmen nicht nur in auf nationalstaatlicher Ebene definierte institutionelle Zusammenhänge, sondern „auch in lokale oder regionale institutionelle Zusammenhänge eingebettet sein [können]. Dies ist der Fall, wenn sie spezifische lokale Ressourcen, Arbeitsmarktstrukturen oder Zulieferpotenziale nutzen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern [...]. Zudem können die Unternehmen einer Region über enge Verflechtungsbeziehungen profitieren [...], die Ausdruck gemeinsamer Normen, Routinen, Einstellungen und Ziele der regionalen Akteure sind“. Allerdings muss dabei als Paradoxon der *embeddedness* auf die Gefahr eines *lock-in*-Effekts (vgl. Kap. 2.2.2.2, 2.3.2.1) hingewiesen werden, d.h. auf die Gefahr, sich zu sehr auf diese lokal-regionalen Zusammenhänge zu verlassen und den für die ökonomische Weiterentwicklung essentiellen *Input* von externen Ideen, Meinungen und Wissen außer Acht zu lassen.

Wichtig für eine regional fundierte Netzwerk-/Kooperationsstrategie wird der *embeddedness*-Ansatz durch die Ansicht, dass „[r]äumliche Nähe [...] die Vertrauensbildung erheblich erleichtern und beschleunigen [kann], weil gleiche Traditionen und ein gemeinsames Verständnis zugrunde liegen und sich private und geschäftliche Aktionskreise der Akteure überlappen“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 162 nach STORPER & SCOTT 1990; BECATTINI 1991). Wie STRAMBACH (1995, Kap. 6) in BATHELT & GLÜCKLER (2003: 164) rezitiert wird, dass „Vertrauen und Reziprozität die wesentlichen Eigenschaften [sind], die Netzwerkbeziehungen [und Kooperationen] von Marktbeziehungen unterscheiden“, muss davon ausgegangen werden, dass räumliche Nähe und damit verbunden die Einbettung in ein gemeinsames Umfeld ein wichtiges Kriterium bei der Verfolgung einer Netzwerk-/Kooperationsstrategie ist. Nicht zuletzt wirkt sich diese Einbettung auch transaktionskostensenkend und konfliktregulierend aus, wobei Transaktionen trotz einer auf Grund organisatorischer und I+K-technologischer Veränderungen verminderten Bedeutung noch immer eine gewisse Persistenz besitzen. LOWEY (1999: 76ff.) bekräftigt dies dadurch, dass „mit Kooperationen in der Regel keine neuen Betriebsstätten entstehen (eine Ausnahme bilden *Joint Ventures*), [und] sich die Partnerwahl [deshalb] überwiegend an den bereits bestehenden Verteilungen ökonomischer Aktivitäten orientieren [wird]“. Hinsichtlich der konfliktregulierenden Eigenschaft hebt sie die durch räumliche Nähe erleichterte Koordination hervor: „Da mit zunehmender Distanz und sich veränderndem institutionellen Kontext die Kontrollfähigkeit sinkt und damit die Unsicherheit bezüglich des Verhaltens des Partners steigt, ist bei unsicheren und dynamischen Marktbedingungen eher eine Tendenz zur Bildung regionaler Kooperationen anzunehmen“ (LOWEY 1999: 80ff.).

#### 2.3.2.2 Internationale Erfolgspotenziale

Nicht zuletzt auch als Folge regionaler Erfolgshemmnisse, nämlich dann, wenn diese nicht adäquat durch regionale Erfolgspotenziale ausgeglichen werden können, ist nach HAHN (1997: 80) die Nutzung diesen Hemmnissen begegnender internationaler Erfolgspotenziale, dabei u.a. die Dekonzentration und Verlagerung von industrieller Fertigung, v.a. standardisierter Massenproduktion und arbeitsintensiver *Upstream*-Aktivitäten, an kostengünstigere periphere Standorte zu nennen (vgl. Kap. 2.3.2.2.1). Nach GAEBE (1998: 109) am wenigsten davon betroffen sind dabei hochqualitative sowie eben nicht standardisierte, insb. nach Kundenwünschen gefertigte Produkte.

Als Erfolgshemmnisse des Standortes Deutschland und damit für alle Regionen als Standorte von Automotive-Unternehmen mehr oder weniger gleich gültig sind neben den bereits implizit erwähnten hohen Lohnkosten und kurzen Arbeitszeiten laut in Kap. 2.3.2.1 zitierter Studie der Deutschen Bank v.a. die Schwächen in der Struktur des Arbeitsmarktes und des Sozialsys-

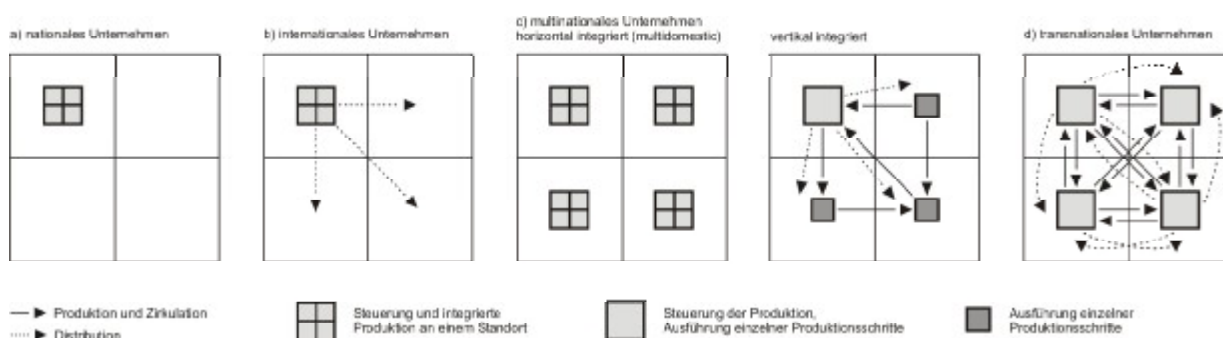
tems, der Kündigungsschutz, die Steuerbelastung und die strenge Bindung an die Tarifverträge zu nennen (SchwäPo 15.03.2006): „Generell belaste die Überregulierung den *Inshoring*-Standort Deutschland“. Hinzu kommen für den individuellen unternehmerischen Fall spezifische regionale Erfolgshemmnisse, die sich auf verschiedene Bereiche beziehen können und jeweils eine Einzelbetrachtung erfordern.

### 2.3.2.2.1 Das eklektische Paradigma

BATHELT & GLÜCKLER (2003: 274) rezitieren OHMAE (1987) damit, dass „[n]eue Formen der Produktionsorganisation in internationalen Netzwerken [...] im Zuge der Globalisierung eine neue Bedeutung [gewinnen, wobei] [d]ie Organisationsformen [...] nur aus den Strategien der Unternehmen abgeleitet und verstanden werden [können]. Ein vertieftes Verständnis des Zusammenhangs von internationalen [...] Handelsflüssen und ADI setzt [damit] die Kenntnis der spezifischen Vorteile voraus, die Unternehmen durch ihre Auslandsaktivitäten zu erreichen suchen, sowie der Strategien, die zu diesem Zweck eingesetzt werden“.

Das von DUNNING (1988a; 2000) beschriebene eklektische Paradigma gibt Antwort auf eben die Frage, weshalb bestimmte Unternehmen und Unternehmensgruppen im Gegensatz zu FuE, Produktion und Absatz ausschließlich im Inland erbringenden Unternehmen Inter- bzw. als komplexere Form Multi- und Transnationalisierung als Organisationsform verfolgen und so auf die sich bietenden Risiken, aber auch Chancen der Globalisierung (vgl. Kap. 2.3.1) reagieren (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 181 nach CHESNAIS 1993: 274ff.). Und obwohl laut GAEBE (2005) „[d]ie eklektische Theorie [...] kritisiert [wird], weil sie die Vorteile selbst und Wachstum durch Fusionen und Beteiligung [...] nicht erklärt, [...] [bildet sie dennoch] einen weiterführenden Analyserahmen der Auslandstätigkeiten transnationaler Unternehmen“.

Aus der Begründung einer internationalen Unternehmensstrategie heraus ergibt sich für das international tätige Unternehmen so eine spezifische Unternehmensorganisation (s. Abb. 9):



**Abb. 9: Produktionsorganisation von Unternehmen in räumlicher Perspektive.**

DUNNING unterscheidet in seinem Ansatz unabhängig des „Grades“ der Internationalisierung mit den Motiven „*market-seeking*“, „*resource-seeking*“, „*efficiency-seeking*“ und „*strategic asset-seeking*“ vier verschiedene, untereinander beliebig kombinierbare Gründe, die Unternehmen veranlassen, Auslandsaktivitäten zu unterhalten, um aus diesen heraus Wettbewerbsvorteile zu generieren. Für die vorliegende Arbeit wird dabei eine Fokussierung auf den erst- und drittgenannten Aspekt vorgenommen.

Für den Fall des lediglich über die Distribution, also über den Export definierten Auslandsengagements sieht DUNNING „zumeist [das] Unternehmensziel des *market-seeking*, um neue Absatzmärkte zu erschließen und Skaleneffekte in der Produktion auszunutzen“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 277). Allerdings gelingt dies unter demselben Motiv multi- bzw. transnationalen Unternehmen anders als internationalen Unternehmen durch entsprechende Auslandsdirektinvestitionen (ADI), also durch die „Globalisierung von Investitionsstrategien“ (KRÄTKE 1995: 211), in den ausländischen Zielmärkten, z.B. durch den Aufbau eigener Produktions-/Vertriebsgesellschaften oder durch das jedoch stark abnehmende Schließen von *Joint Ventures*, naturgemäß leichter als durch das bloße Unterhalten reiner Handelsverflechtungen ohne ADI (vgl. BERTSCHEK et al. 2006: 41 und GAEBE 1991: 96).

So zeigt der „rasante Anstieg der Nachfrage nach Automobilen in China und Osteuropa [...], dass Standorte zunehmend global geplant werden müssen. Die Hersteller reagieren auf diese Entwicklung, indem sie lokale Wertschöpfung aufbauen, wo zukünftig großer Bedarf für Automobile herrscht. Um dem Wunsch der Hersteller, von ihren Zulieferern weltweit beliefert werden zu können, zu entsprechen, stellen sich auch die Zulieferer global auf“ (VDA 2005: 58), um „dabei [u.a.] die Möglichkeiten der neuen Märkte [...] wahrnehmen [zu können]“ (VDA 2005: 56). Hier wiederum muss jedoch gerade die unternehmerische „Potenz“ und damit die Möglichkeit berücksichtigt werden, einen solchen finanziellen „Kraftakt“ in einen entsprechenden ausländischen Zielmarkt überhaupt erst durchführen zu können (vgl. Kap. 2.3.3.2). Dabei sind es aber nicht mehr nur Groß-, sondern zunehmend auch immer mehr klein- und mittelständische Unternehmen, die getrieben vom globalen Wettbewerb und dem Zwang zu Marktnähe allein oder mit Partnern, in vertikalen Netzwerken mit großen Unternehmen, Strategischen Allianzen – mit (*Joint Venture*) oder ohne Kapitalbeteiligung oder über Lizenzen und Franchising – im Ausland produzieren und Spezialisierung mit weltweiter Vermarktung in wichtigen Märkten verbinden (GAEBE 1998: 108; GRAMMEL & SEIBOLD 2003: 43). GAEBE (1993: 495ff.) ergänzt dazu: „Um nahe am Markt zu sein, werden selbst in Ländern mit hohen Produktionskosten Betriebe errichtet“. Allerdings sieht er damals, dass „[d]ie Globalisierung von Produktion und Absatz [...] voraussichtlich in Zukunft stärker durch [genannte] strategische Allianzen erfolgen [wird] als durch Direktinvestitionen und den Kauf von Unternehmen“.

Als zweites, sich wie das *market-seeking* in seiner Wichtigkeit von den restlichen Gründen unterscheidendes Motiv ist das des *efficiency-seeking* zu sehen (GAEBE 1991: 96ff.; GRAMMEL & SEIBOLD 2003: 43). Hier versuchen Unternehmen durch vertikale Integration primär, die Effizienz ihrer bisherigen Produktionsorganisation zu steigern bzw. zu maximieren, indem sie bedingt durch die stattgefundene Senkung von Transaktionskosten (vgl. Kap. 2.2.2.1) und Handelsbarrieren (vgl. Kap. 2.3.1) „komparative Vorteile in der regionalen Verteilung von Faktorbedingungen (z.B. bezüglich der Lohnkosten oder technologischer *spillover*-Effekte) aus[...]nutzen“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 277; vgl. auch GAEBE 1991: 97 und KRÄTKE 1995: 210ff.) und so „die bestehende Arbeitsteilung in der Produktion durch Verlagerung in andere Länder kosteneffizienter [...] gestalten und sie dort [...] vertiefen“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 274). Mitverbundenes Ziel dieser – im Falle von ADI – i.d.R. Nicht-Verlagerung, sondern des Parallelaufbaus von Arbeitsplätzen ist die Schaffung freier Kapazitäten am Heimatstandort für anspruchsvolle Aufgaben (BiB 06/2005: 28). Dabei verstreuen sich „[v]iele dieser zusätzlichen Aktivitäten [...] über die Welt, aber viele konzentrieren sich [nach dem Überwinden der Transformationskrise der dortigen Länder] in Osteuropa. Der Mittelstand macht in Osteuropa das nach, was die Großindustrie schon seit den achtziger Jahren in China und anderen asiatischen Niedriglohnländern vorgemacht hat. [...] Das Motiv der Markterschließung, das noch in Asien eine wichtige Rolle gespielt hatte, tritt im gemeinsamen europäischen Binnenmarkt, zu dem die wichtigsten osteuropäischen Länder nun gehören, in den Hintergrund“ (SINN 2005: 6ff.). Dasselbe Motiv kann natürlich auch durch importierte Vorleistungen in Form von Netzwerk- und/oder Marktbeziehungen ohne ADI umgesetzt werden, d.h. wenn diese zur Erlangung des Unternehmensziels nicht als notwendig angesehen werden – z.B. wenn Kontrolle eine zu vernachlässigende Rolle spielt. Folge beider genannten Arten ist dabei branchenspezifisch, v.a. aber in der Automotive-Branche, der z.T. massive Rückgang des Anteils der Bruttowertschöpfung am Wert der eigenen Produktion.

Laut LOWEY (1999: 78) bleibt festzuhalten, dass „[j]e stärker fragmentierbar und standardisierbar der Produktionsprozeß [ist] und je weniger qualifizierte Arbeitskräfte benötigt werden, [eine] desto stärkere Peripherieorientierung von Produktionsfunktionen [...] möglich [ist]“. Man spricht dabei auch vom Phänomen des *Global Sourcing* (GAEBE 1993: 495; KNOX & MARSTON 2001: 371; KRÄTKE 1995: 210ff.) und meint, „dass sich vormals national begrenzte industrielle Konzentrationsprozesse auf die globale Ebene ausdehnen [und Unternehmen] ihre Versorgungsbasis für Schlüssel-*inputs* auf die internationale Ebene aus[weiten]“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 181). Nach GAEBE (1993: 497; 2005) gelten in diesem Zusammenhang zwei Grundsätze: Erstens, dass je niedriger die Wertschöpfung und damit die Erträge, umso wichtiger werden die Kosten. Zweitens, dass je mehr Standorte die Unternehmen in den Tätigkeitsverbund integrieren, umso schneller und effizienter sie auf Kosten- (z.B. Veränderun-

gen der Wechselkurse) und Nachfrageunterschiede bzw. -veränderungen reagieren und dadurch Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung sichern können. Dabei „konkurriert die Peripherie der Industrieländer, die geringere Koordinationskosten mit sich bringt, mit den Produktionskostenvorteilen in Entwicklungsländern“ (LOWEY 1999: 78; vgl. auch KRÄTKE 1995: 208), wobei festzustellen ist, „dass die Arbeitskostendifferenz zwischen Hoch- und Niedriglohnländern im zeitlichen Verlauf sogar wächst [und dass die] vor allem zwischen west- und osteuropäischen Ländern signifikant niedrigere effiziente Unternehmenssteuerbelastung [Anm.: vgl. KIRCHHOFF 2005] wie auch das geringere Niveau der Einkommensteuer [...] den Wettbewerb [verschärfen]“ (VDA 2005: 58). Nach SCHAMP (1997: 239) findet deshalb einhergehend mit dem Internationalisierungs-Prozess und der damit verbundenen kostenorientierten Auslagerung von z.B. ausgereifter und dabei arbeitsintensiver Produkte auch eine Stärkung der FuE-Kompetenz und eine Konzentration höherwertiger, i.d.R. nicht standardisierter Arbeitsprozesse am Stammsitz statt.

Die Erkenntnis, dass „immer mehr deutsche Industrieunternehmen arbeitsintensive Teile ihrer Wertschöpfungsketten in ausländische Niederlassungen verlagern (*Offshoring*) oder bei Zulieferern aus dem Ausland kaufen (ausländisches *Outsourcing*), um dadurch den hohen deutschen Lohnkosten zu entkommen“, ist Grundlage des von SINN (2005: 5) eingeführten Begriffs der „Basar-Hypothese“, die besagt, „dass der inländische Wertschöpfungsanteil an der Industrieproduktion, die so genannte Fertigungstiefe, zugunsten des Auslands fällt und dass sich Deutschland zunehmend auf Basar-Tätigkeiten spezialisiert“. GAEBE (2005) stellt diesbezüglich am Beispiel von BMW nicht nur für OEM, sondern in selbem Maße auch für Zulieferer gültig, fest, dass „[d]ie Zunahme der Exporte und der Arbeitsplätze [...] in Deutschland [...] die These [bestätigen], dass die [beschriebene Entwicklung] Arbeitsplätze im Inland sicher[t], [und] nicht die Gegenthese, [dass dadurch] Arbeitsplätze und Wertschöpfung [...] durch Verlagerungen ins Ausland (*offshoring*) verloren [gehen]“. Folglich sind „Exporte keine Scheinerfolge, abhängig von importierten Vorprodukten, wie vo[n] SINN behauptet [...] [Anm.: Man beachte zu dieser Diskussion den angeführten Artikel von SINN], sondern Ausdruck hoher Wettbewerbsfähigkeit, zu der die Verlagerung einfacher Arbeit bzw. der steigende Importanteil an den Exporten und der steigende Anteil der Vorleistungen am Produktionswert beitragen“. KIRCHHOFF (2005) bringt dies so auf den Punkt: „Der Exportweltmeister Deutschland wird durch steigende Zulieferungen aus Niedriglohnländern alimentiert“ (s. Abb. 10).

SINN (2005: 3ff.) kommentiert außerdem die seiner Auffassung entgegenstehende Ansicht, dass „Arbeitslosigkeit und Wachstumsschwäche auf eine »fehlende Binnennachfrage« oder eine »schwache Binnenkonjunktur« zurück[geführt und] nicht durch außenwirtschaftliche Kräfte verursacht [ge]sehen [wird]“, damit, dass „Exportboom, Basar-Effekt und innere Wachs-



tumsschwäche [...] keine getrennten Ereignisse [sind], sondern ökonomisch eng zusammenpassende Teile eines Entwicklungsprozesses, bei dem sich die Wettbewerbsfähigkeit der Firmen und die Wettbewerbsfähigkeit der Arbeitnehmer voneinander loslösen, weil letztere den Sozialstaat, erstere aber Niedriglöhner aus aller Welt als Optionen vor Augen haben“.

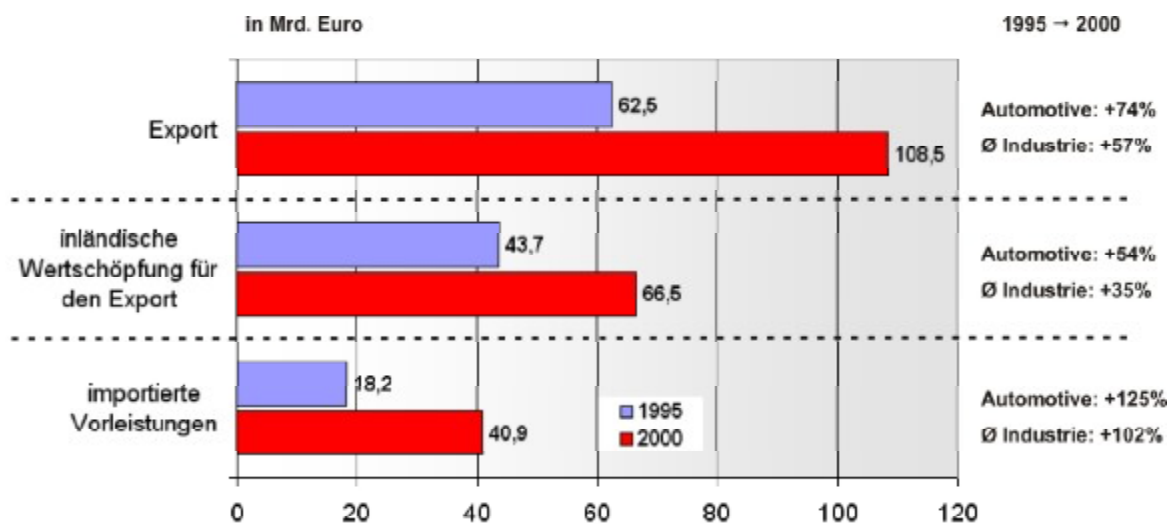


Abb. 10: Alimentation deutscher Automotive-Unternehmen durch importierte Vorleistungen.

Als Fazit bleibt nach LOWEY (1999: 76) festzuhalten, dass bei einer internationalen Produktionsorganisation, v.a. in Form einer durch ADI begleiteten Multi- bzw. Transnationalisierung i.d.R. gilt, dass diesen Schritt tätige Unternehmen Globalisierungsvorteile in Produktion und Absatz sowie in Regelungen und unterschiedlichen Währungsparitäten mit Regionalisierungsvorteilen in der Produktentwicklung verbinden und dass „bei deren Entscheidungskalkül die [an Kosten und Märkten orientierten und mannigfach beeinflussten (GAEBE 2005)] Gewinne aus der Realisierung eines fernen Standortes steigende Koordinations- und Transportkosten überkompensieren müssen“. Dies zeigt auch verantwortlich für die rasante Zunahme ausländischer Fertigungsbetriebe und Lizenznehmer von VDA-Mitgliedern von 742 im Jahr 1988/1990 über 1.123 (+ 51% gegenüber 1988/1990) im Jahr 1996 hin zu 1.953 (+ 76% gegenüber 1996) im Jahr 2004 (KIRCHHOFF 2005; vgl. auch KRÄTKE 1995: 211). Dabei können gerade ADI auch neben dem Aspekt des *efficiency-seeking* Arbeitsplätze im Inland sichern, indem „[i]n nahezu jedem der von den deutschen Unternehmen im Ausland gebauten Fahrzeuge [...] Vorleistungen aus Deutschland [stecken]. [...] Die Auslandsproduktion erhöht damit auch den Umsatz der Automobilindustrie in Deutschland. So stieg beispielsweise der Auslandsumsatz der deutschen Zulieferer in den letzten fünf Jahren um 55% auf über 23 Mrd. Euro im Jahr 2002“ (BRANCHENREPORT REGION HANNOVER 2005: 13).

Allerdings muss konstatiert werden, dass Internationalisierung und Globalisierung von Produktions- und Marktbeziehungen nicht losgelöst vom regionalen Kontext betrachtet werden dürfen. Zwar sind sie „de[m] Konzept[...] der räumlichen [...] Nähe offensichtlich entgegengerichtet [...], wobei [f]ehlende räumliche [...] Nähe [...] jedoch durch organisatorische Nähe ersetzt oder ausgeglichen werden [kann]“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 50). Auf keinen Fall stehen sie dabei aber im Gegensatz zur Nutzung regionaler Erfolgspotenziale sowie einem daraus resultierenden auch lokal basierten Handeln. Räumliche Nähe zu wichtigen Kunden und Zulieferern am Heimatstandort und die entsprechende Möglichkeit zur innovationssteigernden Interaktion (vgl. Kap. 2.2.2.2) bleibt weiterhin essentiell. Außerdem, so wird der Vorstandsvorsitzende eines süddeutschen Ingenieurdienstleisters der Automotive-Branche mit immerhin rund 3.000 Mitarbeitern und einem Konzernumsatz von 220 Mio. Euro zitiert, lohne sich „*Outsourcing* in Billiglohnländern in den seltensten Fällen, weil eingesparten Lohnkosten oft enorme Reisekosten gut bezahlter Projektmanager gegenüberstehen, die um die halbe Welt fliegen, wenn etwas nicht rund läuft“ (bw Heute 03.04.2006). Damit wird der in BATHELT & GLÜCKLER (2003: 275) geäußerten Auffassung Recht gegeben, „dass es gar nicht selbstverständlich und unproblematisch ist, effiziente Verflechtungsbeziehungen zwischen räumlichen getrennten Produktionsstätten verschiedener Länder aufzubauen“. Dies deckt sich wiederum mit der Ansicht in GRAMMEL & SEIBOLD (2003: 46), dass kleine und mittelgroße Zulieferer eher verhalten auf Internationalisierungsstrategien reagieren, zumal ein Scheitern dieser mitunter gravierende Folgen haben kann. Als Hintergrund „sind hohe Risiken der finanziellen Belastung, der technischen Qualität, der Infrastruktur, der Qualifikationsstruktur, der Marktunsicherheiten und fehlender Managementkapazitäten“ zu erachten. Aber auch erheblich steigende Lohnkosten v.a im Umkreis osteuropäischer Metropolen und Industrieparks sowie bspw. die mangelhafte Lieferantenbasis in China, die über Plan Importe notwendig macht, reihen sich in diese internationalen Erfolgshemmnisse ein (Rems-Zeitung 02.01.2006).

### 2.3.3 Unternehmensfaktoren

„Nach dem neuesten Stand des Strategischen Managements ist davon auszugehen, dass die von PORTER so genannte Unternehmensinfrastruktur nicht nur eine dem Leistungsprozess dienende Funktion erfüllt, sondern eine gleichberechtigte und eigenständige strategische Position vornimmt“ (BEA & HAAS 2001: 109). Demzufolge nehmen unternehmensinterne ebenso wie die zuvor beschriebenen unternehmensexternen Faktoren eine wichtige Stellung hinsichtlich der strategischen Positionierung und dem daraus resultierenden Handeln von Unternehmen ein und sollen daher näher beleuchtet werden.

### 2.3.3.1 Die Konzepte *Lean Production*, *(Out-)Sourcing* und Kernkompetenz

Das im Bereich der unternehmerischen Freiwilligkeit angesiedelte Konzept der *Lean Production* (Anm.: engl. für „schlanke Produktion“) „ist ein Führungskonzept, das sich aus mehreren Elementen zusammensetzt, die den Bereichen der Strategie und der Organisation entnommen sind. [...] Als Ziel der *Lean Production* wird i.d.R. die Maximierung des Abnehmernutzens durch die Erhöhung der Produktqualität bei hoher Produktivität und Reduktion der Kosten genannt“, wobei sich laut BEA & HAAS (2001: 517ff.; vgl. auch GILBERT 2005) nennen lassen:

- Kundenorientierung (Ausbau der Kunden-Lieferanten-Beziehung, *Customer Relationship Management* (CRM)),
- teamorientierte Produktionsorganisation,
- Reduktion der Spezialisierung (Reintegration der Arbeit zur Steigerung der Produktqualität sowie der Produktionsflexibilität),
- Reduktion der Fertigungs- (effiziente kosten- und/oder technologieinduzierte *Sourcing*- (Beschaffungs-) Strategien) und Leistungstiefe (*Outsourcing*),
- enge Kooperation mit Zulieferern in den Bereichen FuE (Einbezug der Lieferanten in den FuE-Prozess) und Produktion (*Just-In-Time*-Produktion),
- *Simultaneous Engineering* (Parallelität von Produkt- und Produktionsmittelentwicklung zur Reduktion von Entwicklungszeiten infolge der Einbindung der Zulieferer als Entwicklungspartner in Neuentwicklungsprozesse),
- *Total Quality Management* (TQM).

Wie diese Ausführungen zeigen, geht *Lean Production* einher mit einer drastischen Reorganisation der produktionswirtschaftlichen Abläufe. Nichtsdestotrotz stellt neben effizienten *Sourcing*-Strategien gerade das nicht mit diesen zu verwechselnde *Outsourcing* als Antwort auf die sich verändernden Wettbewerbsbedingungen und als Konzept zur Wirtschaftlichkeitsoptimierung von Unternehmensprozessen, aber auch im Sinne neuer flexibler Akkumulationsregimes der Produktion, bei denen „[d]urch die erhöhten Flexibilitätsanforderungen [...] ein fallweiser Zugriff auf Ressourcen anderer Unternehmen sowie Kooperation zwischen den einzelnen Fertigungsstufen notwendig [wird]“ (LOWEY 1999: 44ff.), noch immer ein „[w]esentliches Element in der Produktionsorganisation“ (GRAMMEL & SEIBOLD 2003: 34) dar.

Ob ein Unternehmen im Rahmen des Produktionsprogramms, welches „die Gesamtheit aller von einem Unternehmen zu erstellenden Produkte/Dienstleistungen [bezeichnet]“ (GILBERT 2005), bestimmte Produkte/Prozesse selbst herstellt/tätigt oder auf Grund erwarteter Vorteile

von externen Anbietern bezieht, ist eine sog. *Make-or-Buy*-Entscheidung. „*Make*“ bezeichnet die Erbringung der Leistungen im Unternehmen (Eigenfertigung / *Insourcing*), „*Buy*“ hingegen den Bezug von Leistungen auf dem Markt (Fremdbezug) (vgl. dazu auch BERTRAM 1992: 215). *Sourcing* meint dabei die Bestückung eines Unternehmens „mit Leistungsfaktoren, welche „zur erforderlichen Zeit, in der erforderlichen Menge und Qualität“ im Unternehmen bereitstehen sollen, um Rohmaterialien durch einen wertschöpfenden Prozess in kundenorientierte Produkte umzuwandeln“ (KÄMPF & YEUNG). Im Gegensatz zu dieser „normalen“ Beschaffung in Form einer klassischen Kunden-Zulieferer-Beziehung meint *Outsourcing* als Sonderform der Beschaffung die Erbringung einzelner Unternehmensprozesse durch externe Produzenten und/oder Dienstleister mit einem gegenüber dem *Sourcing* differenzierenden zusätzlichen Verantwortungsübergang. Für vorliegende Arbeit soll auf Grund der Diversität an *Outsourcing*-Möglichkeiten allerdings im Sinne von Kooperationsbildung nicht deren gesamtes Spektrum betrachtet werden, sondern lediglich die sehr gebräuchliche Form der Auslagerung einzelner, dabei produktionsrelevanter Unternehmensprozessleistungen (sog. „*tasks*“) und nicht gesamter Betriebsfunktionen und -prozesse an externe, dabei rechtlich selbständige und nicht durch Kapitalverflechtungen gebundene Anbieter und Dienstleister (vgl. ZAHN et al. 1998: 1 und 16). Dabei behält das *Outsourcing* betreibende Unternehmen die Prozessplanung und -kontrolle, sodass man hier auch von *Outtasking* spricht.

Ein weiteres, die oben genannten Prozesse ergänzendes Konzept ist die von PRAHALAD & HAMEL (1990) untersuchte Konzentration auf die Kernkompetenz bzw. -aktivitäten, die ebenso wie etwa *Outsourcing* eigentlich Empfehlungen wie „Umsatzwachstum, Aufstieg zum Komponenten- oder Systemlieferanten, Übernahme zusätzlicher Serviceleistungen und Ausweitung der Kompetenzen auf den Logistikbereich“ (GRAMMEL & SEIBOLD 2003: 45) entgegensteht. PRAHALAD & HAMEL sehen dabei „in der Kompetenz den zentralen Ausgangspunkt der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 178 nach LAWSON 1999). „Unternehmensberatungsstudien wie zum Beispiel von A.T. Kearny [verfechten deshalb dieses Konzept] unter dem Schlagwort „Komplexitätskosten reduzieren“, [da] die Zusammenführung von Technologien und Unternehmen sehr aufwändig sei und versprochene Synergieeffekte nicht erreicht werden, weil die Integration nicht gelingt oder das Management zu hohe Anforderungen stellt“ (GRAMMEL & SEIBOLD 2003: 45ff.). Zum Tragen kommt es v.a. bei „Kleinen in der Zulieferbranche, da hier in der Tat nur begrenzte Personal- und Kapitalressourcen vorhanden sind, was eine Fokussierung bei Investitionsentscheidungen und Technologiepfaden unabdingbar macht“. Dies kann heißen, „dass historisch zufällige oder räumlich verstreute Tätigkeiten und Standorte aufgegeben, ausgegliedert oder verselbständigt [werden], wenn sie nicht in das Unternehmensprofil passen oder andere Unternehmen hier kompetenter sind“ (KNOX & MARSTON 2001: 372 nach GAEBE 1998: 101).

Somit befinden sich im Grenzbereich zur Strategie Unternehmen im Zuge des (*Out-*)Sourcing und der Konzentration auf ihre Kernkompetenzen in einer „Redefinitionsphase“, indem sie alte gereifte und oftmals auch festgefahrene Strukturen in der Wertschöpfungskette durch deren Disaggregation aufbrechen: „Die Unternehmen konzentrieren sich auf ihren Kern und lagern aus, was nicht mehr passt und was andere dank ihrer Expertise und der erzielbaren Skaleneffekte (*economies of scale*) besser können. Beide Partner profitieren. Die Folge: Industrien und Branchen definieren sich neu“ (GRAUEL 2003: 15; vgl. auch KNOX & MARSTON 2001: 372).

### 2.3.3.2 „Unternehmensgröße“, „Unternehmensstruktur“ und „Unternehmensmacht“

Welche strategische Positionierung ein Unternehmen vornimmt, wird auch durch den Handlungsspielraum beeinflussende Charakteristika wie „Unternehmensgröße“, „Unternehmensstruktur“ und „Unternehmensmacht“ mitbestimmt.

Anzunehmen ist, dass mit steigender Unternehmensgröße die Macht und die Größe finanzieller Ressourcen zunehmen (vgl. dazu BATHELT & GLÜCKLER 2003: 181). Da z.B. „[b]edingt durch die neuen Regelungen durch Basel II [...] sich viele Lieferanten einer restriktiveren Kreditvergabepolitik der Banken ausgesetzt [sehen]“ (VDA 2005: 57), scheinen mit einem starken finanziellen Hintergrund ausgestattete insb. Großunternehmen naturgemäß eher in der Lage, bestimmte „teure“ Positionierungen vorzunehmen. So stellt LOWEY (1999: 79) „[v]on der Annahme ausgehend, daß Ressourcen im wesentlichen mit der Unternehmensgröße verknüpft sind [...], fest, dass z.B. zu erwarten ist, [...] daß kleine und mittlere Unternehmen weniger Direktinvestitionen durchführen sowie auch weniger internationale Kooperationen unterhalten“.

Dieser Faktor kann sich dabei – was auf den ersten Blick paradox erscheinen mag – vorteilhaft für eine Region auswirken. Man nehme hier den Fall an, dass ein Unternehmen die Wahl einer (möglicherweise) standortnegativen, dafür jedoch unternehmenspositiven Strategie wie z.B. der erwähnten Durchführung von ADI auf Grund eben fehlender finanzieller Ressourcen verwerfen muss und stattdessen „gezwungen“ ist, durch die intensivierete Nutzung regionaler Erfolgspotenziale (v.a. Netzwerkbildung und Kooperation) andersartig Wettbewerbsvorteile zu generieren und damit standortpositiv zu agieren (vgl. dazu KINKEL & LAY 2000).

Die Unternehmensgröße wirkt sich in signifikanter Weise auch auf die Kooperationsneigung von Industrie- und damit von Automotive-Unternehmen aus, wie das BDI-MITTELSTANDSPANEL (2005: 30) zeigt. So steigt mit Ausnahme der Industrie-Unternehmen mit bis zu 20 Beschäftigten die Kooperationsneigung mit der Unternehmensgröße an. Ebenso „kooperieren Familienunternehmen signifikant seltener als managementgeführte Unternehmen, export-schwache Unternehmen seltener als exportstarke“.

Anzunehmen ist, dass natürlich auch die Art des hergestellten Produkts bzw. der erbrachten Dienstleistung und damit die Stellung innerhalb der (automotiven) Wertschöpfungskette von großer Bedeutung im Hinblick auf die strategische Positionierung ist, da abhängig davon, wie Abb. 11 zeigt, für jedes Unternehmen ein ganz individuelles „Bündel“ an Problemen und Lösungsansätzen zutrifft. So sind bestimmte, auch hier wieder insb. Großunternehmen, „[ü]ber ihre Dominanz und Macht innerhalb der Wertschöpfungskette [...] in der Lage, neue Technologien zu entwickeln oder von externen Quellen zu akquirieren sowie neue Märkte zu erschließen“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 181 nach CHESNAIS 1993). Dieser Faktor ist aber auch für die Frage wichtig, wie sehr z.B. teure Rohstoffe oder arbeits- und damit lohnkostenintensive Produktionsschritte auf die Gewinnmargen der betroffenen Unternehmen drücken. Ebenso wirkt er sich darauf aus, ob ein Unternehmen ob besagter Stellung zur JiT- oder JiS-Anlieferung bei Schlüsselkunden, die durch räumliche Nähe naturgemäß erheblich erleichtert wird, gezwungen ist. Allerdings sagt sie „nicht automatisch etwas über die Ertragsstruktur [und den Erfolg] eines Unternehmens aus“ (GRAMMEL & SEIBOLD 2003: 12).

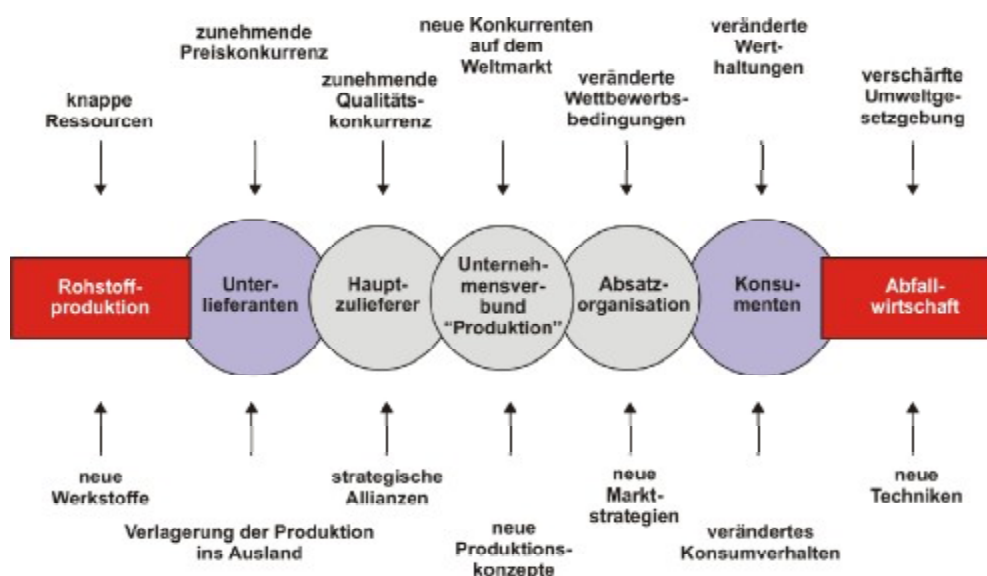


Abb. 11: Die Wertschöpfungskette als Ausgangspunkt strategischer Positionierung.

Auch dürfte eine wichtige Rolle spielen, ob sich ein Unternehmen vollständig bzw. zu einem sehr hohen Grad auf nur eine, in diesem Falle die Automotive-Branche konzentriert oder ob das Produktportfolio Einsatz in verschiedenen Branchen findet. So dürften die Anforderungen der nach Anteilen am Gesamtumsatz wichtigen Märkte naturgemäß stärker Einfluss auf die strategische Positionierung eines Unternehmens nehmen als die weniger wichtiger.

Als letzter Einflussfaktor ist die von der eigenen Machtstellung abhängige Entscheidungsfreiheit anzuführen, die zum Inhalt hat, wie sehr ein Unternehmen von anderen Unternehmen,

insb. von wichtigen Kunden abhängig ist und inwiefern diese durch eine eventuell vorgegebene „Stoßrichtung“, also durch ihre eigene Strategiewahl, die strategische Positionierung eines anderen Unternehmens mitbestimmen. So kann bspw. die starke Bindung eines Zulieferers an einen oder nur sehr wenige Hauptkunden möglicherweise präferierte Strategien wie z.B. Marktdifferenzierung, weil Zugang von Wettbewerbern zu demselben *Know-how*, verhindern.

## 2.4 Reflexion des Forschungsansatzes

Da im Zentrum der evolutionär-dynamischen Sichtweise (vgl. BATHELT & GLÜCKLER 2003: 151) der Arbeit die mikroanalytische Perspektive, also die Situation und das Handeln der Akteure – einschließlich der Alternativen und Ergebnisse – im Fokus der gegebenen Bedingungen (vgl. dazu LOWEY 1998: 11), steht, werden unternehmens- und nicht etwa raumbezogene Ansätze (*Cluster, Industrial Districts*, innovative Milieus) bemüht, um die strategische Positionierung von Unternehmen sowie deren Adaption regionaler Erfolgspotenziale zu erklären. Als größter Kritikpunkt steht ihrer Wahl die Aggregationsproblematik, also die Legitimation des Rückschlusses von der Mikro- auf die Makroebene, entgegen (ESSER 1993: 587ff.). Da die Fragestellung allerdings wie erwähnt das strategische Handeln einer bestimmten Akteursgruppe in den Mittelpunkt stellt, rechtfertigt sich die Wahl dieser mikroanalytischen und damit „im Kontext konkreter Strukturen sozio-institutioneller Beziehungen und evolutionär-pfadabhängiger Entwicklungen“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 155) stehenden Perspektive.

Die gewählten akteursbezogenen Ansätze aus der sog. *New Economic Geography* (vgl. BATHELT & GLÜCKLER 2003: 28ff.), die anders als die traditionelle Raumwirtschaftslehre Unternehmensentscheidungen nicht „als eine Reaktion auf vorhandene Raumeigenschaften interpretiert und den Handlungsspielraum von Industrie-Unternehmen somit auf reaktive Verhaltensweisen beschränkt“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003: 155) und die neben wirtschafts- auch sozialwissenschaftliche Ansätze integriert, betonen „die kreativen Kräfte und Gestaltungsspielräume für Unternehmensentscheidungen“ zur Erklärung der Ausgestaltung strategischer Positionierung und von Wettbewerbsfähigkeit. LOWEY (1999: 11) führt dazu an, dass „Handeln [...] damit explizit von Verhalten abgegrenzt [wird], welches die bloße Reaktion auf Stimuli der sozialen und physischen Umwelt beinhaltet, damit den Akteuren keine Handlungsmöglichkeiten offenläßt, mithin also deterministisch ist“. Die Ansätze sind dabei Antwort auf die Annahme in GAEBE (1995: 9), „dass der Entscheidungsprozess für eine oder eine Kombination aus mehreren Unternehmensstrategien durch eine Kombination regulationstheoretischer [...], wettbewerbstheoretischer [...] (Netzwerkbeziehungen) und organisationstheoretischer Ansätze (Transaktionskosten) abgebildet werden kann“.

## 2.5 Zusammenfassung und Generierung untersuchungsleitender Annahmen

Wie aus den bisherigen Ausführungen ersichtlich, ist anzunehmen, dass maßgeblich mit dem Aspekt „Räumliche Nähe“ in Verbindung stehende regionale Erfolgspotenziale in einer sinnvollen Kombination mit internationalen Erfolgspotenzialen genutzt werden, um die gewählte und im Kontext zu den dargestellten unternehmensinternen Faktoren stehende strategische Positionierung so auszugestalten, dass in Bezug auf die Unternehmens- und Produktorganisation Wettbewerbsvorteile generiert und so die veränderten Wettbewerbsbedingungen adäquat begegnet werden können. Die Ausführungen haben dabei die in BATHELT & GLÜCKLER (2003: 273ff.) dargestellte „wissenschaftliche Diskussion über das Verhältnis des Globalen zum Lokalen, Regionalen und Nationalen“ bzw. um die zwei Idealtypen der *entankerten* und der *lokalisierten* Ökonomie, also die Frage aufgegriffen, ob Ökonomie losgelöst jeglicher Raumgrenzen („*ubiquitification*“, vgl. MASKELL & MALMBERG 1998; 1999: Kap. 5.2) oder im Kontext spezifischer Ressourcen und Faktoren und damit an konkrete Lokalitäten gebunden betrachtet werden muss („*localised capabilities*“, Ebenda).

BATHELT & GLÜCKLER (2003: 49) führen dabei Bezug nehmend auf STORPER & WALKER (1989, Kap. 3) und HARRISON (1992) an, dass „[r]äumliche Nähe im Sinne rein geometrischer Nähe [...] eine theoretisch weder hinreichende noch notwendige Bedingung für das Zustandekommen von Interaktionen [ist]“. Allerdings dient sie, wie aus den Konzepten zu Transaktionskosten, *embeddedness* und *learning by interacting* hervorgeht, „oft als wichtige Voraussetzung, um [als Reaktion auf die veränderten Wettbewerbsbedingungen] Menschen und Unternehmen zusammenzubringen, um [nicht-kodifiziertes] Wissen [als wichtigste Quelle für Neuentwicklungen und Innovationen] zu teilen und Probleme zu lösen [...]. Räumliche Nähe verringert nicht nur Transportkosten und vermindert die Kosten bei der Suche nach Informationen über mögliche Zulieferer, als soziales Konstrukt erleichtert sie zugleich das Entstehen von Vertrauensbeziehungen [...], vermindert das Risiko unternehmensübergreifender Abstimmungsprozesse und ermöglicht interaktive Problemlösungen [z.B. die gemeinschaftliche Nutzung von materiellen und institutionellen Infrastrukturen zur Steigerung der Flexibilität (KRÄTKE 1995: 215)]“. Somit ist sie laut LOWEY (1999: 108) „[w]esentliches Argument für das Eingehen regionaler [bzw. räumlich naher Kunden-Lieferanten-Netzwerkbeziehungen und] Kooperationen“ und es erwächst die Annahme, dass ein gewählter Netzwerk- und/oder Kooperationspartner auf Grund der verringerten Wahrscheinlichkeit opportunistischen Verhaltens (LOWEY 1999: 80), aber auch ob des größeren „Auswahlangebots“ viel weniger suboptimal ist als bei weniger starken branchenspezifischen Unternehmenskonzentrationen. Außerdem erleichtert das damit in Verbindung stehende regionale Erfolgspotenzial der unterstellten besseren Verkehrsinfrastrukturanbindung die Erreichbarkeit anderer Zentren (LOWEY 1999:



80) und damit die (noch) sehr wichtige Möglichkeit sicherer Lieferketten bzw. zur JiT-/JiS-Anlieferung (vgl. Kap. 2.3.1) sowie den Zugang zu qualifizierten Arbeitskräften.

Als Folge daraus ergibt sich, dass „[d]er [...] als Bestandteil der Globalisierung herausgestellte [und durch das eklektische Paradigma beschreibbare] Trend zur weiträumigen Standortteilung und grenzüberschreitenden Verlagerung ausgewählter Fertigungsaktivitäten [...] heute längst nicht mehr in allen Unternehmen relevant [ist]. Vielmehr haben in Teilen der Industrie „flexible“ Produktionssysteme, die auf industrie-organisatorische Innovationen setzen, den Faktor *räumlicher Nähe* zwischen Produzenten, Zulieferern und Dienstleistern wieder aufgewertet“ (KRÄTKE 1995: 214ff.). Folglich werden „auch im Zeitalter der Globalisierung [...] lokale bzw. *regions-spezifische* Strukturen die Entwicklungsdynamik von Gebietseinheiten „aktiv“ beeinflussen“, was man auch mit dem von SWYNGEDOUW (1992) kreierten Begriff der „Glokalisierung“ umschreibt. Dabei gilt, dass sich der Begriff der „Räumlichen Nähe“ natürlich nicht in starrer Weise nur auf die Grenzen einer Region beschränken kann und darf, sondern dass klar sein muss, dass sein Verständnis vielmehr abhängig ist von der individuellen Sichtweise der entsprechenden Akteure (vgl. Kap. 3.3.3.1.1). Evident ist auch die noch immer bestehende qualitative Höherwertigkeit bspw. gegenüber dem Begriff der „Virtuellen Nähe“ (vgl. dazu BATHELT & GLÜCKLER 2003: 49ff.).

Mit diesem theoretischen Hintergrund soll anhand nachfolgender untersuchungsleitender Annahmen am Beispiel der Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg die unternehmerische Realität unter der gegebenen Fragestellung erörtert werden. Gleichzeitig soll eben unter Einbezug der gewählten Konzepte die Raumrelevanz der die Unternehmensstrategien ausfüllenden Geschäfts- und Funktionsbereichsstrategien bzw. die Frage geklärt werden, ob die Unternehmen „losgelöst“ oder doch „integriert“ handeln, d.h. ob sie neben der erwarteten Adaption internationaler Erfolgspotenziale wie anzunehmen auch sehr stark regionale Erfolgspotenziale in ihre strategische Positionierung und damit in ihr Handeln einbeziehen.

- A<sub>I</sub>    Veränderte Wettbewerbsbedingungen beeinflussen in Verbindung mit unternehmensexternen und -internen Erfolgspotenzialen die Automotive-Unternehmen der Region Ostwürttemberg in ihrer strategischen Positionierung, die dem extremen Preiskampf entgeht und sich stattdessen auf die Aspekte „Differenzierung“ und „Nische“ stützt und durch entsprechende Funktionsbereichsstrategien wie „Kundenorientierung“, „Innovation“ und „Technologievorsprung“ ihre erfolgreiche Umsetzung findet.
  
- A<sub>II</sub>    Stark in die Automotive-Branche involvierte Unternehmen verfolgen sehr oft eindeutige Wachstumsstrategien. Stark negativ von den veränderten Wettbewerbsbedingungen

betroffene bzw. nicht zu einem hohen Anteil in den Auto-Sektor involvierte Unternehmen reagieren eher „defensiv“ durch Stabilisierungs- oder gar Desinvestitionsstrategien.

- A<sub>III</sub> Kunden-Lieferanten-Netzwerke und Kooperationen ergänzen auch auf Grund von Unternehmensfaktoren die bisherigen Wege und Strukturen, um am Markt erfolgreich zu sein. Das Erfolgspotenzial der Region Ostwürttemberg in Form der räumlichen Nähe zahlreicher Bereiche der automotiven Wertschöpfungskette abdeckender Unternehmen, die beide Formen gut verfolgbar macht, wird adaptiert und trägt zur Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen bei.
- A<sub>IV</sub> Es ist eine hohe Bereitschaft zu erwarten, in Kooperationen im Rahmen des *Outsourcing* produktionsrelevante Dienstleistungen an regionale Unternehmen auszulagern bzw. solche zu übernehmen. Dies erklärt sich durch die Transaktionskosten senkende Eigenschaft räumlich naher Unternehmensbindungen, der Vertrauen steigernden *embeddedness* sowie der Möglichkeit zu gemeinschaftlichem Lernen.
- A<sub>V</sub> Andere Formen der Kooperation spielen eher eine untergeordnete Rolle, da *Outsourcing* im Gegensatz zu Beschaffungs- und Vertriebskooperationen direkt und anders als FuE-Kooperationen viel weniger ohne gefürchteten *Know-how*-Verlust zu einer Mehrwertsteigerung des hergestellten Produktes, i.d.R. durch Kompetenz- und/oder Preisvorteile durch realisierte Skaleneffekte des Kooperationspartners, beitragen. Ohne diesen „sichtbaren“ Mehrwert sind andere Kooperationsformen also eher untergeordnet zu betrachten, zumal sie immer natürlich auch Kosten verursachen.
- A<sub>VI</sub> Die Kooperation mit regionalen Hochschul- und Forschungseinrichtungen sowie Aus- und Weiterbildungsstätten ist wichtiges Element der Unternehmen in Bezug auf die im Wettbewerb geforderte Qualität, Kompetenz, Flexibilität und Innovationsfähigkeit.
- A<sub>VII</sub> Die räumliche Nähe von Wettbewerbern wirkt sich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit zahlreicher Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg aus.
- A<sub>VIII</sub> Die Nutzung regionaler Erfolgspotenziale ist unabhängig von der Internationalisierung sowie der Größe eines Unternehmens. Die Nutzung internationaler ergänzt die Nutzung regionaler Erfolgspotenziale und schließt sich nicht gegenseitig aus.
- A<sub>IX</sub> Ausländische Produktions-/Vertriebsstandorte sind häufig gewähltes Mittel zur Steigerung des Erfolgs, können aber durch bestimmte Restriktionsfaktoren verhindert werden.

### **3 Empirische Überprüfung und Ergebnisse am Beispiel der Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg**

#### **3.1 Darstellung des Untersuchungsraumes**

##### **3.1.1 Allgemein**

Die Region Ostwürttemberg ist mit 2.139 km<sup>2</sup> die flächenmäßig kleinste der zwölf Planungsregionen des Landes Baden-Württemberg. Sie umfasst den größeren Ostalbkreis und den Landkreis Heidenheim mit Aalen und der Stadt Heidenheim als Sitz der jeweiligen Landratsämter. Schwäbisch Gmünd ist mit starken Verflechtungen zur Region Stuttgart Sitz der WiRO.

Zum Ende des Jahres 2005 lebten in den 53 Kommunen der Region Ostwürttemberg insgesamt 451.934 Einwohner, 316.760 (ca. 70%) davon im Ostalbkreis und 135.174 (ca. 30%) im Landkreis Heidenheim. Mit dieser Gesamtzahl rangiert sie landesweit unter den Planungsregionen auf dem letzten Platz und liegt mit einer Bevölkerungsdichte von 211 Einwohnern pro km<sup>2</sup> deutlich unter dem Landesdurchschnitt von 300 Einwohnern pro km<sup>2</sup> (Stand: 2005).

Da ihre räumliche Abgrenzung auf dem Planungs- und nicht etwa dem Funktional- oder Homogenitätsprinzip basiert, d.h. ihre Kategorisierung auf Grund politisch-institutioneller anstatt bspw. landschaftlicher Kriterien erfolgt, weist die Region Ostwürttemberg in sich z.T. sehr unterschiedlich strukturierte Teilräume auf. Diese Heterogenität ist dabei in erster Linie durch den historischen „Werdegang“ der Region begründet, welcher zur Herausbildung lokaler wirtschaftlicher wie auch Siedlungs- und Versorgungsschwerpunkte insb. in Form der größeren Mittelzentren Aalen, Heidenheim und Schwäbisch Gmünd führte. Zusammen beherbergen diese drei Städte fast 40% der Bevölkerung der Region Ostwürttemberg, in der, da als einzige Planungsregion in Baden-Württemberg ohne Oberzentrum ausgestattet, ein relativ ausgeprägtes polyzentrisches Gefüge vorherrscht (s. Abb. 12).

Entlang der tief eingeschnittenen Talsysteme der Rems in Ost-West-Richtung und von Jagst, Kocher und Brenz in Nord-Süd-Richtung, die auf Grund ihrer Standortgunst Keimzentren der lokalen Industrialisierung wie auch der verkehrlichen Entwicklung waren, konzentrieren sich insgesamt 65% der Bevölkerung und sogar 90% aller industriell-gewerblichen Arbeitsplätze. Abseits von diesen Talsystemen gelegen, kennzeichnen währenddessen spärlich besiedelte und überwiegend land- und forstwirtschaftlich genutzte Periphergebiete das Bild der Region Ostwürttemberg. Deren Wirtschaftsstruktur ist dabei geprägt von einem traditionell hohen Industriebesatz mit einem breit gefächerten Branchenmix, der unverkennbar seinen Schwerpunkt im Maschinen- (u.a. Voith AG) und Fahrzeugbau, der Metallindustrie, der Elektroindustrie, der Optik (u.a. Carl Zeiss AG) und der Feinmechanik hat – und somit auch in der Automot-

tive-Branche. Zusammen nehmen diese Branchen einen Anteil von 64,3% im Verarbeitenden Gewerbe ein, womit dessen Anteil deutliche 13,9 Prozentpunkte über dem Durchschnitt des Landes Baden-Württemberg liegt. Im Vergleich dazu liegen die Dienstleistungsbereiche Handel und Verkehr sowie sonstige Dienstleistungen mit einem Anteil von 34,9% klar unter dem Landesdurchschnitt von 50,8%. Allerdings sind gerade hier in den letzten Jahren die größten Zuwachsraten zu verzeichnen (<http://www.ostwuerttemberg.org>).

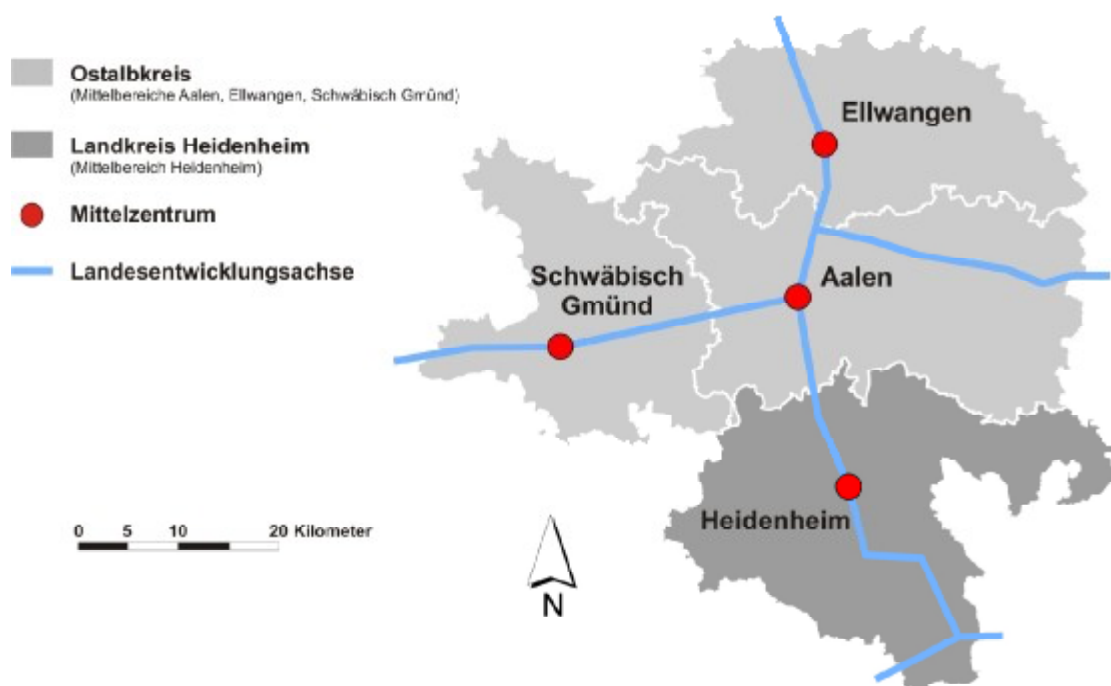


Abb. 12: Raumordnerische Übersichtskarte der Region Ostwürttemberg.

### 3.1.2 Die Automotive-Branche in der Region Ostwürttemberg

#### 3.1.2.1 Wirtschaftliche Entwicklung und Kenndaten

Analog etwa zu HERTWIG et al. (2002: 2ff.) oder GRAMMEL & SEIBOLD (2003: 15) steht man auch in der Region Ostwürttemberg vor der Schwierigkeit, auf Grund der nicht gegebenen statistischen Abgrenzbarkeit der Automotive-Branche deren Unternehmensgesamtheit möglichst vollständig zu erfassen. So stößt bspw. SCHAMP (1997: 234) bei seiner Erhebung für den Untersuchungsraum Oberfranken auf das Problem, dass „im „zweiten Glied“ größere mittelständische Unternehmen aus der Region stehen, die oft nur einen Teil ihrer Produktion an den Autosektor liefern. Im „dritten Glied“ finden sich kleine Unternehmen, die oft in Lohnarbeit für die zuvor genannten Unternehmen arbeiten“. Somit stellt es ein wohl unlösbares Unterfangen dar, neben den bekannten z.T. „reinrassigen“ Automobil-Zulieferern, die ihren Um-

satz (annähernd) zu 100% im Automotive-Segment erbringen, alle anderen in die Branche involvierten Unternehmen zu erfassen. Auch für die Region Ostwürttemberg zutreffend konnte deshalb „[a]ngesichts der fehlenden Statistiken [...] nur durch inkrementales Vorgehen eine ausreichend umfangreiche Datenbasis aufgebaut werden“ (Ebenda).

Als Folge der im Zuge erwähnten Praktikums (vgl. Kap. 1.1) vom Verfasser geleisteten Erstellung einer Broschüre über die Automotive-Branche in der Region Ostwürttemberg (s. Anhang - 7 - : Broschüre 'Automotive') konnte eine Liste mit 128 Unternehmen aufgebaut werden, die sich analog zur Definition „Automotive“ (vgl. Kap. 1.4) selbst der Tätigkeit in dieser Branche zuordnen und somit „abgesicherte“ rund 23.000 Arbeitsplätze in der Region stellen. Eingedenk der Unternehmen, die nicht an der Interview- bzw. Fragebogenaktion (vgl. Kap. 3.2) im Zuge dieser Erstellung teilgenommen haben sowie der weiteren nicht erfassbaren Verflechtungen v.a. in den unteren Ebenen der Wertschöpfungskette, darf mit einer gewissen Rechtfertigung davon ausgegangen werden, dass in der Region Ostwürttemberg wohl rund 30.000 Arbeitsplätze in deutlich mehr als 200 in der Automotive-Branche tätigen Unternehmen angesiedelt sind. Setzt man dies in Vergleich zu den insgesamt 144.433 sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmern in der Region Ostwürttemberg (Stand: Ende 2004), so ergibt dies einen bemerkenswerten Anteil der in für die Branche tätigen Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer von ca. einem Fünftel und somit ähnlich der Region Stuttgart eine überaus bedeutende Stellung der Automotive-Unternehmen als zentrale Arbeitgeber, aber ebenso auch eine schwer zu leugnende industrielle Abhängigkeit vom Produkt „Automobil“ (vgl. GRAMMEL & SEIBOLD 2003: 15ff.). Würde man dabei eine Reduktion lediglich auf Beschäftigte in Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes (Ende 2004: 66.959) durchführen, so würde sich die Bedeutung der Branche noch deutlicher herausstellen. Hierbei macht sich auch das in der Region gegebene Fehlen eines oder mehrerer OEM nicht bemerkbar, da dieses durch einen Mix verschiedenster Unternehmen mit einer Reihe international bedeutender groß- und mittelständischer Unternehmen an der Spitze (s. Anhang - 7 - : Broschüre 'Automotive') und mit der räumlichen Nähe zu OEM und großen Zulieferern in anderen Regionen substituiert werden kann (s. Anhang - 6 - : Karte 'Räumliche Nähe').

Auf Grund des in Kap. 1.4 dargestellten Querschnittscharakters der Automotive-Branche ergibt sich zwangsläufig auch das Problem der Erfassung und der entsprechenden Interpretation von Konjunktur- und Strukturdaten. So gibt die amtliche Statistik (Stand: 2005) bezüglich der automotiven Kernbranche „Fahrzeugbau“ (WZ 2003: 33), also OEM und „Zulieferer im engeren Sinne“ (GRAMMEL & SEIBOLD 2003: 18), die per Definition auf jeden Fall in der Automotive-Branche vertreten sind, 19 Unternehmen aus. Im Vergleich mit der Gesamtheit von 128 in der Broschüre aufgeführten Automotive-Unternehmen, die in 118 Fällen einer Un-

ternehmensgröße zugeordnet werden konnten (s. Abb. 13), und ob der vermuteten mehr als 200 Unternehmen insgesamt, lässt sich feststellen, dass der Fahrzeugbau folglich nur ein Teilsegment der gesamt beleuchteten Automotive-Branche in der Region Ostwürttemberg ist und somit nicht „[a]lle weiteren Zulieferer, die einen großen Teil ihres Umsatzes mit der Kraftfahrzeugindustrie erzielen“ – auch im Bereich Entwicklungs- und Ingenieursdienstleistungen, die im Zuge des *Outsourcing* „zunehmend klassische Aufgaben der Hersteller übernommen haben“ (GRAMMEL & SEIBOLD 2003: 18) -, umfasst.

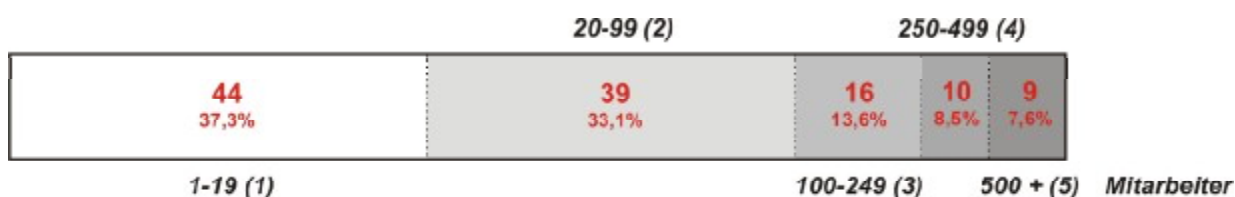


Abb. 13: Verteilung der Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg nach Größenklassen.

Wie in Tab. 1 erkennbar, stammt ein Großteil der Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg nicht wie in der Region Stuttgart aus dem „Fahrzeugbau“ per se (GRAMMEL & SEIBOLD 2003: 15), sondern – wie aus der Selbstzuordnung der Unternehmen der Fragebogenaktion (vgl. Kap. 3.2.2; s. Anhang - 4 - : Standardisierter Fragebogen) ersichtlich – aus den Bereichen „Metallbe- und -verarbeitung“ und „Maschinen-/Werkzeugbau“, während ähnlich wie in Stuttgart auch in anderen automotiven Leitbranchen eine – bei der Möglichkeit zur Mehrfachnennung – gewisse Anzahl von Unternehmen tätig ist. Allerdings sind Konjunktur- und Strukturdaten zu diesen Wirtschaftszweigen kaum zu gebrauchen, da natürlich absolute Unklarheit herrscht, zu welchen prozentualen Anteilen diese Branchen „automotive“ sind. In diesem Zusammenhang können brauchbare, aber eben nur teil-erfassende Daten in Bezug auf die Automotive-Branche nur aus dem Wirtschaftszweig „Fahrzeugbau“ verwendet werden.

Leitbranche	Metallbe- und -verarbeitung	Maschinen-/Werkzeugbau	Kunststoffbe- und -verarbeit.	Elektrotechnik, Feinmech., Optik
Unternehmen	67	47	21	16

Textil, Chemie	Fahrzeugbau	Sonderfahrzeugbau	Engineering	sonstige DL + Tätigkeiten
11	23	20	29	37

(Anm.: Mehrfachnennung möglich!)

Tab. 1: Selbstzuordnung in automotive Leitbranchen von Unternehmen in der Region Ostwürttemberg.

Somit soll an dieser Stelle, allerdings eingedenk der aus obigen Ausführungen begründeten kritischen Betrachtung seiner Aussagekraft, der Schritt unternommen werden, anhand der Konjunktur- und Strukturdaten im Fahrzeugbau und dem dadurch möglichen Vergleich mit anderen Raumeinheiten eventuelle Erkenntnisse in Bezug auf die Region Ostwürttemberg zu gewinnen. Gleichzeitig muss gewarnt werden, für diesen Zweck Daten aus der hier wenig zuverlässigen Creditreform-Datenbank zu verwenden, da diese zwar insgesamt 26 Unternehmen des Fahrzeugbaus ausgibt, von denen jedoch nach Recherche lediglich sechs der Automotive-Branche zuzuordnen sind, während der Rest u.a. von Autohäusern gestellt wird.

Die in der amtlichen Statistik ausgewiesenen 19 Unternehmen des Fahrzeugbaus erwirtschafteten im Jahr 2005 einen Umsatz von 1,91 Mrd. Euro, 688,3 Mio. Euro (36,0%) davon im Ausland. Sie beschäftigten 7.512 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, was Rang vier unter den Wirtschaftszweigen in der Region Ostwürttemberg und einer Betriebsgröße von  $\bar{\emptyset}$  395 Mitarbeitern entspricht. Hier liegt die Vermutung nahe, dass allein rund 1,1 Mrd. Euro bzw. 4.000 Beschäftigte von der ZF Lenksysteme GmbH stammten. Damit erklärt sich auch, dass lediglich 5% der Unternehmen 12,6% aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe (1999: 3,6% bzw. 10,6%) stellten, die wiederum 17,5% dessen Umsatzes sowie 14,5% dessen Auslandsumsatzes erwirtschafteten (1999: 10,5% bzw. 9,5%). Tab. 2 und Abb. 14 zeigen diesen Umsatzwert als Fortsetzung seines kontinuierlichen Wachstums und der Zunahme des Anteils am Verarbeitenden Gewerbe in der Region Ostwürttemberg im Vergleichszeitraum 1999 – 2004. Ebenfalls zeigt sich, dass der Fahrzeugbau hier im Vergleich zu den angeführten Bezugsräumen sowohl im kurz- als auch im längerfristigen Rückblick in einer Art „Entkopplung“ deutlich stärker zulegen konnte (vgl. CASPAR et al. 2005: 75) – allerdings bezogen auf ein natürlich deutlich geringeres Ausgangsniveau (vgl. auch Tab. 3).

	1999	2003	2004	Differenz 1999/2004	Differenz 2003/2004
<b>Deutschland</b>	226,23	280,99	306,61	35,5%	9,1%
<b>BRD-West</b>	215,30	265,88	290,66	35,0%	9,3%
<b>Baden- Württemberg</b>	49,43	64,72	68,33	38,2%	5,6%
<b>Region Stuttgart</b>	28,53	38,58	39,83	39,6%	3,2%
<b>Region Ost- württemberg</b>	0,93	1,31	1,61	73,2%	22,9%

Tab. 2: Umsatzentwicklung (in Mrd. Euro) im Fahrzeugbau in verschiedenen Raumeinheiten 1999/2004.

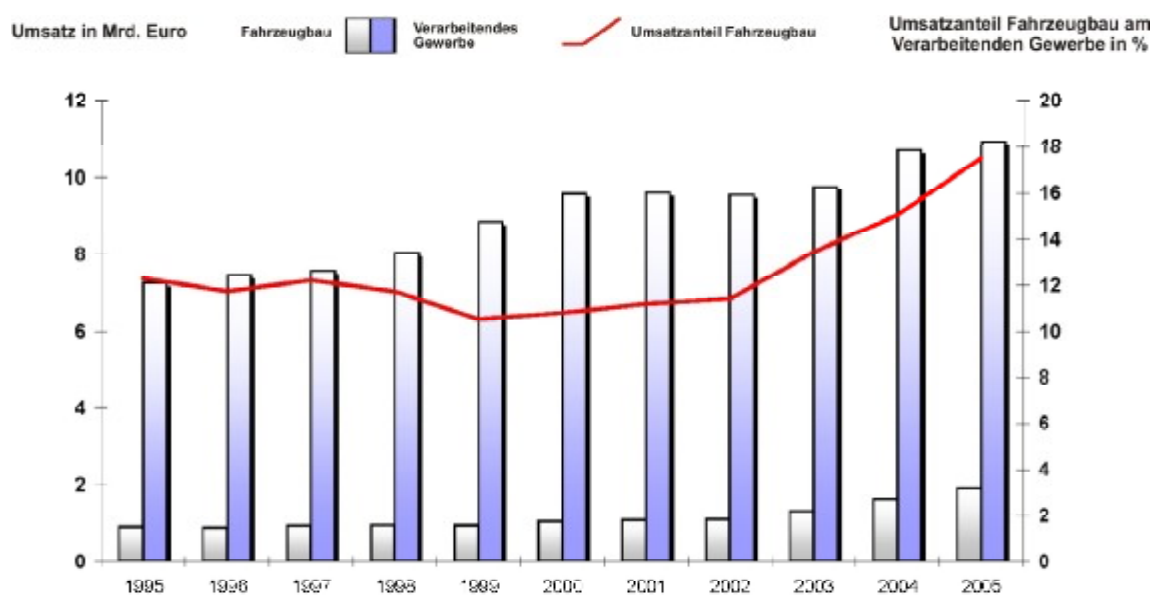


Abb. 14: Fahrzeugbau und Verarbeitendes Gewerbe in der Region Ostwürttemberg 1999 – 2005.

	Anteil am Landeswert 1999	Anteil am Landeswert 2003	Anteil am Landeswert 2004
Stuttgart	57,7	59,6	58,3
Heilbronn-Franken	12,7	13,1	13,0
Mittlerer Oberrhein	8,8	7,0	6,9
Neckar-Alb	1,5	2,1	2,5
Nordschwarzwald	0,4	1,4	1,4
Ostwürttemberg	1,9	2,0	2,4

Tab. 3: Anteile diverser Regionen am Umsatz des Fahrzeugbaus in Baden-Württemberg 1999/2004 (in %).

Außerdem ist analog zu CASPAR et al. (2005: 78ff.) festzustellen, dass auf Grund dieses stärkeren Wachstums der Anteil der Region Ostwürttemberg am Umsatz des Fahrzeugbaus in Baden-Württemberg ähnlich wie der anderer peripherer Regionen wie Neckar-Alb oder Nordschwarzwald zunimmt, während die automotiven Kernregionen Stuttgart, Heilbronn-Franken und Mittlerer Oberrhein im Zeitraum 2003 – 2004 leicht abnehmen (vgl. Tab. 3). Neben Basis-effekt und Markenkonzunktur schlagen sich dabei „auch Verlagerungen von Zulieferbetrieben und von Betriebsteilen aus den Verwaltungsgrenzen der Region [Stuttgart] heraus nieder. Neue Standorte entlang verkehrsgünstiger Achsen [...] werden bevorzugt“. GRAMMEL & SEIBOLD (2003: 17) vermuten deshalb, dass sich insb. auch auf Grund niedrigerer Lohnkosten „[d]as Gewicht der Region Stuttgart [...] zugunsten anderer Regionen weiter verringern [wird]“.



Diese Entwicklung geht einher mit dem in Tab. 4 dargestellten Zuwachs der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Fahrzeugbau in der Region Ostwürttemberg sowie dem im selben Zeitraum 1999 – 2004 erfolgten kontinuierlichen Anstieg der Unternehmen von 14 auf 20. Allerdings hat im Jahr 2005 diese Zahl auf 19 und wie erwähnt auch die Beschäftigtenzahl von 7.824 auf 7.512 abgenommen. Somit wird es interessant sein zu beobachten, ob sich der oben beschriebene positive Trend des Fahrzeugbaus in der Region Ostwürttemberg bis zum Jahr 2004 trotz konjunktureller Schwankungen auch in Zukunft fortsetzen wird oder ob es auch hier zu einer durch die veränderten Wettbewerbsbedingungen und eventuell zu Gunsten anderer (auch internationaler) Standorte sich auswirkenden Umkehr dieses Trends kommt.

	1999	2003	2004	Diff. 99/04	in %	Diff. 03/04	in %
<b>Deutschland</b>	813.975	859.076	871.081	57.106	7,0	12.005	1,4
<b>BRD-West</b>	755.806	794.753	805.356	49.550	6,6	10.603	1,3
<b>Baden- Württemberg</b>	187.235	200.179	198.828	11.593	6,2	- 1.351	- 0,7
<b>Region Stuttgart</b>	100.286	109.145	110.630	10.344	10,3	1.485	1,4
<b>Region Ost- württemberg</b>	6.699	7.140	7.824	1.125	16,8	684	9,6

Tab. 4: Entwicklung der Beschäftigung im Fahrzeugbau in verschiedenen Raumeinheiten 1999/2004.

Da der Fahrzeugbau wie dargestellt nur rund ein Viertel der in der Automotive-Branche vermuteten Arbeitsplätze und wohl weniger als ein Zehntel der Unternehmen stellt, soll auch ein kurzer Blick auf die beiden häufigst genannten Zuordnungen „Metallbe- und -verarbeitung“ und „Maschinen-/Werkzeugbau“ (vgl. Tab. 1) getätigt werden, die in der Region Ostwürttemberg in abgewandelter Nomenklatur der WZ 2003-Klassifikation nach ihrer genannten Reihenfolge den drittstärksten und den stärksten Wirtschaftszweig bilden und wichtige regionale Automotive-Unternehmen beinhalten:

Traditionsbedingt nehmen in der Region Ostwürttemberg beide Branchen eine bedeutende Rolle ein. Mit 15.067 Arbeitsplätzen, die in 87 Betrieben zu einer Betriebsgröße von  $\emptyset$  173,2 Mitarbeitern angesiedelt sind, ist der „Maschinenbau“ (WZ 2003: 29) nach der amtlichen Statistik der stärkste Wirtschaftszweig nicht nur in der gesamten Region, sondern gerade auch im Landkreis Heidenheim, wo er 21% aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten auf sich konzentriert und diesem eine Top 25-Branchenplatzierung in Deutschland einbringt (PROGNOS ZUKUNFTSATLAS 2006). Damit ist dieser aber auch durch eine diesbezüglich starke

Abhängigkeit und eine große Anfälligkeit bei konjunkturellen Schwankungen geprägt. Desweiteren stellt der Wirtschaftszweig „Metallerzeugung und -bearbeitung, Herstellung von Metallerzeugnissen“ (WZ 2003: 27 und 28) in 84 Betrieben mit einer Betriebsgröße von  $\varnothing$  105,2 Mitarbeitern 8.838 Arbeitsplätze. Hier erlaubt er dem Ostalbkreis eine adäquate Platzierung.

Bedingt durch die aus ihrer Lage im „Herzen“ Süddeutschlands mit ihren Zentren der deutschen Automobilindustrie hervorgehenden Nähe (s. Anhang - 6 - : Karte 'Räumliche Nähe') zu bedeutenden Unternehmen der Automotive-Branche in einem Umkreis von nur wenigen hundert Kilometern, dabei insb. in der Region Stuttgart, ist also wie bereits aus der Selbstzuordnung der Unternehmen (vgl. Tab. 1) heraus zu vermuten, dass viele dieser genannten zu einem anhand Statistiken nicht „quantifizierbaren“ Anteil und in jeweils verschiedener Intensität in der Automotive-Branche tätig sind und dass sich so eine Verankerung dieser traditionellen Branchenschwerpunkte mit dem Automotive-Bereich ergeben hat. Entsprechend diesem Ansatz erscheint es folglich legitim, von der Region Ostwürttemberg als einem vom „(Groß-) Cluster“ Baden-Württemberg oder Süddeutschland dependenten „Teil-Cluster“ zu sprechen, was auch durch die Eruiierung des regionalen Erfolgspotenzials „Räumliche Nähe“ (vgl. Kap. 3.3.3.1.1) bestätigt werden dürfte. Ob und wie sehr die aufgezeigten Entwicklungen im Fahrzeugbau allerdings auf diese beiden Branchen und damit auf einen Großteil der Automotive-Branche in der Region Ostwürttemberg übertragbar sind, kann hier nicht beantwortet werden.

### 3.1.2.2 Multiplikatoren

Die Region Ostwürttemberg ist gekennzeichnet durch eine stabile Hochschul- und Forschungssituation. Die Ausstattung mit wissenschaftlichen Instituten, Forschungseinrichtungen und Transferzentren gehört zu einem ihrer Erfolgspotenziale, da diese eine wichtige Brückenfunktion zwischen Industrie, Forschung und Qualifizierung einnehmen. Ähnlich wie SAUTTER (2001: 52) bei der Darstellung der Region Stuttgart als Automobil- und Maschinenbau-Cluster hinweist, dass „[i]m Laufe der wirtschaftlichen Entwicklung [...] eine auf die Cluster ausgerichtete institutionelle Umgebung [entstand]“, so gilt dies auch für die Region Ostwürttemberg.

Mit der Hochschule Aalen – Technik und Wirtschaft (HTW) besteht eine wissenschaftliche Einrichtung, die mit Fahrzeugtechnik (Automotive) als möglicher Schwerpunkt im Studiengang Allgemeiner Maschinenbau starke Verbindungen zur Automotive-Branche aufweist und bspw. über ein mit modernsten Großgeräten eingerichtetes Schwingungsprüflabor verfügt. Überdies besteht eine interdisziplinäre Vernetzung mit und zwischen den weiteren für die Automotive-Branche relevanten Studiengängen Kunststofftechnik, Fertigungstechnik, Oberflächentechnik, Elektronik und Informationstechnik, Informatik, Mechatronik und Optoelektronik.

Mit der Berufsakademie Heidenheim bietet sich Studierenden die Möglichkeit, ebenfalls in verschiedenen für die Automotive-Branche relevanten Studiengängen ein dreijähriges theoretisches Studium sowie eine gleichzeitige praktische Ausbildung absolvieren zu können, wobei namhafte sowohl in als auch außerhalb der Region Ostwürttemberg ansässige Partnerunternehmen ihren Fach- und Führungskräftenachwuchs ausbilden. Ebenso arbeitet die Hochschule für Gestaltung Schwäbisch Gmünd (HfG) konstant an Kooperationsmöglichkeiten, um in Bezug auf die Automotive-Branche Design, Wissenschaft und Technik zusammenzuführen.

Mehrere auch auf den Automotive-Bereich ausgerichtete Steinbeis-Transferzentren sowie das ca. 60 interdisziplinär in den Gebieten Oberflächentechnik, Materialkunde, Schicht- und Messtechnik arbeitende Wissenschaftler, Ingenieure und Techniker unterhaltende Forschungsinstitut für Edelmetalle und Metallchemie (fem) ermöglichen zudem eine anwendungsorientierte Forschung und Umsetzung in die betriebliche Praxis, während z.B. die WiRO Unternehmen durch gezieltes Standortmarketing, Flächenmanagement und Standortberatung unterstützt.

### 3.1.2.3 Patente

Ein wertvoller Indikator, um Aussagen über Innovationspotenziale und -aktivitäten sowie über technologische und wirtschaftliche Strukturen eines Raumes zu tätigen, sind Patentdaten. Für die Region Ostwürttemberg gilt, dass sie im Jahr 2000 mit 113,6 Patentanmeldungen je 100.000 Einwohnern nach Stuttgart (141,3) und München (129,4) die relativ gesehen „erfindungsreichste“ Region bundesweit war (vgl. GREIF & SCHMIEDL 2002: 138ff.). Rechnet man dies auf Patentanmeldungen je 100.000 Beschäftigte aus der Wirtschaft um, so belegte sie mit 340,8 Patenten einen deutlich höheren Wert als das Land Baden-Württemberg (252,0) oder die Bundesrepublik Deutschland (145,1) (<http://www.ostwuerttemberg.de>). Allerdings spiegelt dies leider nicht die FuE-Personalintensität im Verarbeitenden Gewerbe (Anm.: Anteil des FuE-Personals im Verarbeitenden Gewerbe an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe in %) in der Region Ostwürttemberg wider, wo diese für die aktuellst verfügbaren Daten aus dem Jahr 2001 mit einem Wert von 2,3% nur im hinteren Mittelfeld der Planungsregionen und unter dem Landesdurchschnitt von 3,1% liegt (Ebenda und <http://www.schwarzwald-baar-heuberg.ihk.de>).

Versucht man, Aussagen über Patente im Automotive-Bereich zu treffen, so betrachtet man im Patentatlas den „Technischen Bereich 10: Fahrzeuge, Schiffe, Flugzeuge“. Dabei lässt sich feststellen, dass die Region Ostwürttemberg mit 78,9 Patentanmeldungen unter den bundesweit 97 Raumordnungsregionen einen hervorragenden achten Platz belegt. Dabei wird sie nur von Regionen übertroffen, die auch Standorte großer OEM sind (vgl. Tab. 5), und nimmt gleichzeitig im „Automobil-Land Baden-Württemberg“ den zweiten Platz ein.

Platz	Region	Patente *	große OEM
1	Stuttgart	625,7	DaimlerChrysler, Porsche, Neoplan, Smart, EvoBus
2	Braunschweig	408,2	VW, MAN
3	München	379,1	BMW, MAN
4	Rhein-Main	166,2	Opel, Europa-Zentrum der japanischen OEM
5	Düsseldorf	107,6	DaimlerChrysler, Ford
6	Hannover	94,4	VW
7	Ingolstadt	80,2	Audi
8	Ostwürttemberg	78,9	-
9	Mittlerer Oberrhein	76,0	DaimlerChrysler
10	Starkenburger	71,3	Opel

(\* Je 100.000 Einwohner)

Tab. 5: Rangliste der Patentanmeldungen im „Technischen Bereich 10: Fahrzeuge, Schiffe, Flugzeuge“.

### 3.2 Operationalisierung der untersuchungsleitenden Annahmen

Um die in Kap. 2.5 dargestellten und aus den zuvor diskutierten theoretischen Ansätzen hervorgegangenen untersuchungsleitenden Annahmen in Bezug auf die Region Ostwürttemberg als konkreten Raum reflektieren, d.h. in der unternehmerischen Realität überprüfen zu können, bedarf es der im Hinblick auf die gewählten Konzepte mit Sicherheit nicht sehr einfachen Operationalisierung in Form eines möglichst befriedigenden und sorgfältigen Forschungsdesigns. Dessen Ziel ist es, Daten möglichst hoher Aussagekraft und, wo trotz des mikroanalytischen Ansatzes möglich, Repräsentanz zu erhalten. Für vorliegende Arbeit wurden deshalb mit der Durchführung von Experten-Interviews und dem Versand standardisierter Fragebögen zwei verschiedene, sich dabei jedoch ergänzende Erhebungsmethoden gewählt.

#### 3.2.1 Experten-Interviews

Eine empirische Basis der Arbeit bilden die Interviews, die mit Experten und Expertinnen aus Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg im fortgeschrittenen ersten Drittel des Jahres 2006 geführt wurden (s. Anhang - 2 - : Übersicht über die Experten-Interviews). Die Auswahl dieser Unternehmen war dabei mit der erwähnten Erstellung einer Broschüre über die Automotive-Branche in der Region Ostwürttemberg (s. Anhang - 7 - : Broschüre 'Automotive'), also mit dem Angebot verknüpft, bei Bereitschaft zu einem Interview in dieser Broschüre kostenlos an exponierter Stelle dargestellt zu werden. Grundgedanke war dabei die

Eruierung automotiver Leitbranchen (s. Abb. 13), die eine Rolle bei der Erstellung des Produktes „Automobil“ spielen, sowie die diesbezügliche Darstellung – je nach Wichtigkeit der Leitbranche sowie Vorhandensein besonders wichtiger Akteure – von je zwei bis drei Unternehmen. Folglich wurde nach z.T. bereits vorhandenem, z.T. durch intensive Recherche zum Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolio angeeignetem Wissen des Autors sowie nach in der WiRO vorhandenem Wissen eine Liste von Unternehmen erstellt, die ob ihres Portfolios sowie ob ihrer Bedeutung potenzielle Unternehmen für die Darstellung in der Broschüre waren.

In der Folge wurden die Unternehmen telefonisch kontaktiert und bezüglich ihrer Bereitschaft zur Teilnahme an einem Interview befragt. Bis auf wenige Ausnahmen eines generellen Nicht-Interesses konnte eine erstaunliche, d.h. überaus positive Reaktion festgestellt werden, so dass es letztlich möglich war, Akteure aus 23 Unternehmen – mit einer Ausnahme (schriftliche Beantwortung nach Zusenden des Leitfadens) bei Vor-Ort-Terminen und i.d.R. die Geschäftsführer selbst – sowie zusätzlich je einen Vertreter einer Hochschul- und einer Forschungseinrichtung interviewen zu können. Natürlich muss obgleich dieses „Querschnittsgedankens“ aber klar sein, dass auf Grund der Differenziertheit der Automotive-Branche trotz der hohen Zahl an Experten-Interviews natürlich nicht die gesamte unternehmerische Realität, d.h. alle Facetten, so bspw. hinsichtlich Unternehmensgröße, Stellung innerhalb der automotiven Wertschöpfungskette usw., vollständig beleuchtet werden konnten. Trotzdem scheinen die Ergebnisse aus dieser Auswahl genügend legitime Erkenntnisse und Hinweise auf eben diese gesamte unternehmerische Realität in der Region Ostwürttemberg geben zu können.

Die Interviewführung erfolgte anhand eines offenen Leitfadens (s. Anhang - 3 - : Leitfaden für Experten-Interviews), der sich unter der Prämisse „Räumliche Nähe als Wettbewerbsvorteil“ auf die Analyse der Themenbereiche „Veränderte Wettbewerbsbedingungen und strategische Positionierung“, „Netzwerk/Kooperation“, „Qualität, Kompetenz, Innovationsfähigkeit“ sowie „Engpässe und Zufriedenheit“ konzentriert. Ziel war es, auf die individuelle und durch die in Kap. 2.3 dargestellten Einflussfaktoren geprägte Situation der befragten Unternehmen zutreffende, möglichst detaillierte und durch einen standardisierten Fragebogen allein nicht zu leistende Aussagen mit Schwerpunkt eben der Aspekte „Strategische Positionierung“ und „Relevanz räumlicher Nähe“ zu erhalten. Der Fragenkomplex zu Engpässen und Zufriedenheit ergänzt diesen Rahmen im Sinne des Fördergedankens der Arbeit, indem er z.B. eventuelle Restriktionsfaktoren im Hinblick auf eigentlich präferiertes unternehmerisches Handeln aufdeckt und so im Umkehrschluss Ansatzpunkte für eine „Hilfestellung“ von außen gibt.

Die Interviews wurden dabei relativ „frei“, d.h. die jeweilige Situation vor Ort adaptierend, durchgeführt, ohne sich immer vollkommen stringent an die durch den Leitfaden vorgegebenen Fragen zu halten. Allerdings soll einer eventuell unterstellten „*laissez-faire*“-Haltung an-

hand GRAMMEL & SEIBOLD (2003: 8ff.) energisch widersprochen werden: „Der entscheidende Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens basiert vor allem auf internem Wissen über das Zusammenwirken unterschiedlicher Faktoren im Rahmen einer Wettbewerbsstrategie“. Die Betonung liegt hier auf „internem Wissen“, dessen mehr oder weniger detaillierte Preisgabe aus Unternehmenssicht verständlicherweise kritisch betrachtet wird und die stark von der „Kunst“ des Interviewers abhängt. Die Dauer der Gespräche von 0,5 bis 3,25 Stunden, das von mehreren Unternehmen bekundete Interesse, ein Exemplar der Arbeit erhalten zu wollen, sowie die bis auf die gekennzeichneten Fälle ausdrücklich eingeholte und auch sinnvolle Erlaubnis zur Nennung der Unternehmen rechtfertigt dabei trotz einiger Schwierigkeiten bei der Auswertung diese dargestellte „freiere“ Vorgehensweise. Nichtsdestotrotz wurde eine Teilanonymisierung vorgenommen, nämlich dort, wo im Zuge der Analyse der Kunden-Lieferanten-Netzwerkbeziehungen und Kooperationen konkrete Partner genannt wurden. Die in den Interviews gesammelten, handschriftlich festgehaltenen Informationen – auf technische Hilfsmittel wurde zur „Entkrampfung“ der Atmosphäre bewusst verzichtet – wurden im unmittelbaren Anschluss transkribiert und entsprechend zur weiteren Verarbeitung geordnet.

### 3.2.2 Standardisierter Fragebogen

Der standardisierte und vollkommen anonym ausgewertete Fragebogen (s. Anhang - 4 - : Standardisierter Fragebogen) zeigt sich als zweite empirische Basis anders als das Experten-Interview quasi vollständig auf die Analyse der Relevanz des regionalen Erfolgspotenzials „Räumliche Nähe“ abgestimmt. Mit dem Ziel möglichst hoher Erfassung wurden nach intensivster Recherche (IHK-Datenbank, Creditreform-Datenbank, Internet, Tageszeitung) nahezu 200 Unternehmen identifiziert, die in rund zwei Drittel aller Fälle mit Sicherheit, in einem Drittel möglicherweise der Tätigkeit in der Automotive-Branche zuzuordnen waren. Sie wurden bei entsprechender Selbstzuordnung zur Branche und bei Ausfüllen des Fragebogens als „Gegenleistung“ ebenfalls kostenlos, allerdings an weniger exponierter Stelle in der Automotive-Broschüre aufgenommen. Mit der Bitte an die Partner aus den Experten-Interviews, zusätzlich auch den Fragebogen auszufüllen, konnten als überaus breite Basis für die besagte Eruiierung „Räumlicher Nähe“ insgesamt 117 Fragebögen eingeholt werden, was nach einer telefonischen bzw. Fax-Nachfassaktion und ob genannter Unklarheit einem „effektiven“ Rücklauf von fast 60% entspricht (s. Anhang - 5 - : Statistik).

Da wenige Wochen zuvor von der WiRO eine umfangreiche, auch zahlreiche Automotive-Unternehmen beinhaltende Unternehmensbefragung durchgeführt worden war, musste der Fragebogen – auch ob der Entscheidung zur zusätzlichen Durchführung von Experten-

Interviews – bei gleichzeitiger Erfassung der für die Broschüre relevanten Daten so kurz wie möglich gestaltet werden. Da sich die Frage nach einer strategischen Positionierung ohnehin kaum zur Erfassung durch einen standardisierten Fragebogen, sondern nur durch ein Experten-Interview eignet, konzentriert er sich auch nur auf besagten Aspekt „Räumlicher Nähe“ als raumrelevante Komponente in der Umsetzung dieser strategischen Positionierung. So lotet er in ausschließlich geschlossenen Fragen insb. den Stand der von den Unternehmen unterhaltenen intraregional-kooperativen Beziehungen aus und gibt Hinweis darauf, ob die räumliche Konzentration von Automotive-Unternehmen eine kooperative Zusammenarbeit begünstigt. Zudem soll anhand der beleuchteten Zuliefer-Absatz-Verflechtungen Auskunft erhalten werden, wie sehr die räumliche Nähe von Zulieferern und Kunden entlang der Wertschöpfungskette in der strategischen Positionierung adaptiert wird. Desweiteren wird untersucht, inwieweit sich die Ko-Existenz von regionalen Wettbewerbern – auch im Sinne des *learning by interacting* – auf die untersuchten Unternehmen auswirkt und ob sie neben der impliziten Unterstellung, dass Qualität, Kompetenz und Innovationsfähigkeit vorrangig in den Unternehmen selbst und als Resultat der von den Kunden vorgegebenen Anforderungen entsteht, einen weiteren Beitrag zu den genannten Aspekten, die dabei in Bezug zur u.a. aus der Creditreform-Datenbank ermittelten Größenklasse der Unternehmen betrachtet werden, leisten kann.

Die Wahl des strikten und gleichzeitig reduzierenden Raumbezugs „Region Ostwürttemberg“ begründet sich daraus, dass auf Grund des impliziten Fördergedankens der Arbeit wenn überhaupt, dann eine mehr oder weniger starke Einfluss- bzw. Steuerungsmöglichkeit nur auf die Unternehmen eben der Region, nicht jedoch auf Unternehmen außerhalb besteht. Gleichzeitig trägt er dem Gedanken Rechnung, dass das Unterhalten von Kooperationen als „intensivste“ Form der unternehmerischen Zusammenarbeit eine noch größere Anforderung an die Intensität räumlicher Nähe erfordert als Kunden-Lieferanten-Netzwerkbeziehungen.

### **3.3 Strategische Positionierung von Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg**

Anhand der in diesem Kapitel dargestellten Ergebnisse der empirischen Untersuchung auf der Mikroebene soll die aus der Literatur entwickelte Annahme (vgl. Kap. 2.5) belegt werden, dass Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg durch mannigfaltige wettbewerbsbedingte Veränderungen Impulse erhalten, auf Grund derer sie sich strategisch (neu) positionieren und handeln (müssen). Überdies zeigen sie adäquat dazu anhand der dargestellten Beispiele die Nutzung sowohl internationaler wie insb. auch regionaler Erfolgspotenziale und welche Rolle diese raumrelevanten Komponenten für den unternehmerischen Erfolg spielen.

### 3.3.1 Ausprägungen strategischer Positionierungen

Nachfolgend zeigt eine „Typisierung“ in Bezug zur obersten Ebene des strategischen Planungssystems (vgl. Kap. 2.2), mit welchen Management-Konzepten, d.h. Geschäfts- und Funktionsbereichsstrategien (vgl. Kap. 2.2.1), eine Art „Querschnitt“ darstellende Auswahl verschiedener Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg auf die Marktchancen und -risiken sowie die mit ihnen verbundenen räumlichen Auswirkungen reagiert.

#### **Wachstumsstrategien**

Mit einem Umsatzwachstum von 8% von 2,073 auf 2,229 Mrd. Euro und einer massiven Steigerung des operativen Ergebnisses von 43,0 auf 61,1 Mio. Euro hat die ZF Lenksysteme GmbH, ein *Joint Venture* der Robert Bosch GmbH und der ZF Friedrichshafen AG, das Geschäftsjahr 2005 abgeschlossen. Verantwortlich hierfür war und ist in maßgeblicher Weise die konsequente Stärkung der vom Unternehmen verfolgten kombinierten Markt- und Technologieführerschaft (SchwäPo 04.05.2006).

Im Sinne der Technologieführerschaft erfolgte die Entwicklung der Elektrolenkung als hochinnovatives Produkt, sodass das Unternehmen auch als Pionier bei den sog. *Steer-by-Wire*-Lösungen gilt, was vorrangig zu beschriebenem Umsatz-„Boom“ beigetragen habe. Diese Lösung, die zu einer Kraftstoffersparnis von 0,2 - 0,3 l pro 100 km führe und auf Grund von Exklusivrechten zuerst nur in der Premium-Klasse habe eingesetzt werden dürfen, finde nun erstmals Anwendung in der weitere Marktsegmente erschließenden Kompaktklasse. Dadurch habe der Druck seitens der OEM („Plattform-Strategie“, vgl. Kap. 2.3.1) gar in einen eigenen Vorteil umgemünzt werden können, indem man nun bspw. die gesamte VW-Plattform „PQ 35“ (Golf, Touran, Passat, Audi A3, Skoda) mit dieser Lenkung beliefern könne. Da man seitens der Unternehmensführung den Elektronik-Bereich betreffenden Innovationen und Entwicklungen wie ESP und Spurerhaltungsassistenten eine künftig überaus bedeutende Rolle beimisst, sei man auf diesem Wege technologisch gerüstet, wobei neben einer bestimmten „Kultur“ und „Innovationslust“ der Mitarbeiter nicht zuletzt auch die hohen Aufwendungen im FuE-Bereich, die durch eine große Zahl von Patentanmeldungen in den letzten Jahren veranschaulicht würden, verantwortlich dafür zeichnen. Durch eine hohe Zahl von in den Bereichen „Konstruktion und Versuch“ sowie „Vorausentwicklung“ (vgl. Kap. 3.3.1.1.1) beschäftigten Mitarbeitern könne man überdies adäquat auf die von den Kunden geforderten kurzen Entwicklungszeiten sowie durch einen hohen Automatisierungsgrad und eine Minimierung des Faktors „Mensch“ auf die Forderungen nach einem optimalen Preis-Leistungs-Verhältnis reagieren.

Die Basis der anders als die Technologieführerschaft nicht über den Bereich der Produktion, sondern über den des Vertriebs, aber mit entsprechenden wechselseitigen Effekten ausges-



tattet, gesteuerte Teil-Strategie der Marktführerschaft sei die unternehmensinterne Maßgabe, sich voll und ganz auf die Bedürfnisse und Anforderungen der jeweiligen Kunden einzustellen. Um dabei eine bewusste Gestaltung im Sinne eines *Customer Relationship Management* (CRM) zu realisieren, sei die Individualisierung des Kundenmanagements und die entsprechende (auch räumliche) Nähe zum Kunden entscheidend für ein ganzheitliches *Customer Care*. So verfolge man die konsequente Abkoppelung des Kundenmanagements vom operativen Geschäft, wobei man sich aus dem Wandel vom „bloßen“ Kundenverhältnis zur „intensiven“ Kundenbindung das Erlangen detaillierter Kenntnisse über Kundenstrukturen und Kundenertragswerte verspreche, um sich durch eine als *Key Account Management* (KAM) bezeichnete Vertriebsstruktur gezielt auf eben die Kunden auszurichten. Über verschiedene Schnittstellen stehe hier die Frage im Vordergrund, wie und v.a. wohin sich diese entwickelten und wie das Unternehmen operativ reagieren müsse, um deren Bedürfnisse und Anforderungen zu befriedigen. Zusammengefasst heiße dies, dass der Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg also im Erkennen dieser von Kunde zu Kunde individuell verschiedenen Erwartungshaltung liege.

Durch Erfahrung und Innovationskraft gelinge es der MAPAL Präzisionswerkzeuge Dr. Kress KG, im Sinne von *State of Art* neue, starke, flexible und weiter entwickelte Produkte auf den Markt zu bringen und so eine Technologieführerschaft anzustreben, mit der man sich von den Wettbewerbern erfolgreich differenziere und die zu einer intensivierten Marktbearbeitung führe (Wirtschaft Regional 11/2004). So weist das Unternehmen auf seine weltweit führende Stellung auf dem Markt der Sonderwerkzeuge, insb. auf seine Nr.1-Position bei diamantbestückten Werkzeugen hin, die durch ihren technologischen Vorsprung und als spezifische Lösungen für neue Fertigungsaufgaben gegenüber ihren Konkurrenzprodukten stärker zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, Qualität und Flexibilität beim Kunden beitragen und so für diesen einen Wettbewerbsvorteil generierten. Deshalb sei es laut GF des Unternehmens im Sinne der *Total Costs of Ownership* (TCO) „[a]us Sicht des Herstellers [...] wichtig, dass die Werkzeuge als Teil des gesamten Fertigungsprozesses gesehen werden“. Diesen Anspruch, nicht den singulären Anschaffungspreis, sondern die Gesamtkosten des Prozesses sorgfältig zu analysieren, betont er damit, dass „[u]nsere Werkzeuge [...] nach dem Prinzip konzipiert [sind], Verschwendung in der Fertigung zu vermeiden und nicht, den günstigsten Verkaufspreis bieten zu können“ (SchwäPo 22.07.2006). Dies sei zwar vor dem Hintergrund schwierig, dass sich Werkzeug-verbundene Kosten im Fertigungsprozess auf bis zu 9% belaufen könnten, diese sich jedoch rechtfertigten, indem ihr Einfluss auf die Gesamtkosten beträchtlich sei: „Durch die richtige Beratung von MAPAL konnte ein Kunde die geplante Beschaffung von 13 Bearbeitungszentren auf zehn reduzieren und so 2,4 Millionen Euro einsparen“.

Um diese Stellung zu sichern bzw. auszubauen, reagiere man in verschiedener Hinsicht durch unterstützende Maßnahmen, so z.B. mit dem Zukauf von Wettbewerbern als Absicherung und dem starken Ausbau von Dienstleistungen als wichtiges zukünftiges Geschäftsfeld. Überdies wird vom GF des Unternehmens betont, „dass unsere Gruppe in schwierigen Zeiten intensiv ausbildet“. Die Quote betrage dabei am Stammsitz selbst zehn Prozent. Weiterhin wird auf den hohen personellen, organisatorischen und finanziellen Aufwand für FuE hingewiesen, der für das Jahr 2006 zwischen sechs und acht Prozent des Umsatzes liege, da vom Unternehmen eben Innovationsführerschaft erwartet werde (SchwäPo 22.07.2006).

Dass eine auf Technologieführerschaft ausgerichtete strategische Positionierung auch bei kleineren Unternehmen möglich ist, zeigen die Beispiele MHG Fahrzeugtechnik GmbH, Dr. Staiger, Mohilo & Co. GmbH und BeTec GmbH. Erstgenanntes Unternehmen schaffte mit dem klaren Bekenntnis zu einer u.a. durch EU- und Ziel 2-Fördermittel unterstützten Wachstumsstrategie, seit der Gründung im Jahr 1994 mit drei Mitarbeitern deren Zahl auf mittlerweile fast 100 zu steigern. Das Wachstum basiere dabei v.a. auf dem stringenten Innovationsgedanken, durch den sich u.a. ein Engagement auf dem „Technologie-Laufsteg“ Formel 1 ergeben habe. Daher lege man „schon bei der Einstellung neuer Mitarbeiter besonderen Wert auf Lernbereitschaft und engagiertes Mitdenken, da die ständige Weiterentwicklung der Produkte Voraussetzung ist, um dem Unternehmen seine Marktposition zu sichern. Die Verschmelzung von Produktion und Entwicklung ermöglicht es [dabei], [flexibilitätssteigernd] Optimierungsvorschläge sehr schnell in den Betriebsprozess zu integrieren“ (SchwäPo 17.02.2006).

Die Dr. Staiger, Mohilo & Co. GmbH gibt bis zum Jahr 2010 jährliche Wachstumsziele beim Umsatz von 7 bis 15%, in der Wertschöpfung von 6% und beim Gewinn von 12% aus. Als entwicklungsintensiver Spezialist, der immense 30% seines Umsatzes in FuE-Tätigkeiten investiere, habe man sich ab dem Jahr 2000 voll auf die Automotive-Branche und dabei auf die Produktion von High-Tech-Investitionsgütern für ein bestimmtes Käufersegment, also auf die Besetzung eines Nischenmarktes konzentriert. Durch eine als USP zu bezeichnende hochinnovative und -qualitative Elektronik und ein sehr breites Produktspektrum biete sich dem Unternehmen zum einen auf operativer Seite die Möglichkeit, sich durch Premium-Qualität im Segment „Prüfstände“ von den Konkurrenten zu differenzieren. Dies gelinge u.a. auch deshalb, da bspw. chinesische Unternehmen nicht die nötige Qualität erreichten und auf Grund nicht gegebener Möglichkeit zur Massenproduktion auch nicht kopierten. Aus distributiver Sicht reagiere man zum anderen mit der Entwicklung weg vom reinen Komponentenverkauf hin zur Systempartnerschaft.

Das Unternehmen habe sich dabei exakt auf die veränderten Wettbewerbsbedingungen in der Automotive-Branche eingestellt und profitiere in hohem Maße v.a. von den im Zuge kürzer

werdenden Produktlebenszyklen vermehrten Modellwechseln bei Motoren und Getrieben sowie von der fortschreitenden Automatisierung, die für die Entstehung neuer Montagelinien verantwortlich sei und die eine integrierte Qualitätssicherung, also ständiges Messen erfordere: „Solange in der Automobilindustrie entwickelt wird, solange wird dort auch gemessen. Die Globalisierung ist dabei von Vorteil. Wenn z.B. ZF [Anm.: ZF Lenksysteme GmbH] eine Fertigungslinie im Ausland aufbaut, dann kaufen sie ihre Messgeräte trotzdem bei uns ein. Wir hängen also von der automotiven Innovationsfähigkeit und deren Neuentwicklungen ab, die Investitionsgüter erfordern“.

Ähnlich reagiert auch die BeTec GmbH, die ihre Produktionsfläche von etwa 4.000 m<sup>2</sup> um weitere 1.600 m<sup>2</sup> und im Zuge dessen die Mitarbeiterzahl von 75 (Stand: April 2006) auf rund 100 erhöhen wird. Dieses Wachstum unterhalte man dadurch, dass man sich „sozusagen auf Spezialitäten konzentriert, auf technologisch hochwertige „Nischen“-Produkte, die Billiglohnländer kaum liefern können“ (SchwäPo 21.04.2006). Ergänzt würden diese „Nischen“-Produkte, die ihren Verwendungszweck in vielfältigen und nicht allein auf den Automotive-Bereich beschränkten Branchen hätten, dadurch, dass man dazu gleich die benötigten Maschinen fertige und verkaufe und – dem Konzept des schlanken Unternehmens etwas widersprechend – gleichzeitig wie z.B. auch die MAPAL Präzisionswerkzeuge Dr. Kress KG einen aufwendigen Service betreibe.

Als Folge des seit dem Jahr 2001 andauernden Wachstums von Ø 35% p.a. strebt die Erhard & Söhne GmbH Automotive die massive Steigerung des Umsatzes von 25 Mio. Euro im Jahr 2005 auf 150 Mio. Euro im Jahr 2015 an. Um dieses überaus ehrgeizige und visionäre Ziel zu erreichen, richte man sich in diversen Teil-Strategien an diesem Wachstumsziel aus. So versuche man durch eine sehr zielgerichtete, pro-aktive und auf wenige sehr wichtige Kunden konzentrierte Vorgehensweise die Tätigkeiten aufzunehmen, die von den OEM *outsourced* werden und gleichzeitig FuE-Kompetenzen mit entsprechendem Service aufzubauen. So gelte es, die durch die zunehmende Komplexität des Produktes gestiegenen und vom Kunden gestellten technologischen Anforderungen zu meistern und auf diesem Gebiet die Wettbewerber zu übertreffen. Habe ein Nfz-Tank im Jahr 1996 noch aus sechs Einzelteilen bestanden, so bestehe er heute im Sinne der gewünschten technischen Verbesserung aus 150.

Ein anderes Betätigungsfeld stellt der Bereich „Personal“ dar, der bei dem Unternehmen eine sehr hohe Bedeutung erfahre. Mit der Ansicht, dass eigenmotivierte und qualifizierte Mitarbeiter der „Erfolgstreiber“ schlechthin seien, leiste man sich ein extern übernommenes Führungstraining, bei dem an einem Tag im Monat – also immerhin während 5% der Monatsarbeitszeit – deren Qualifikation gesteigert werde. Ebenso liege im Zusammenhang mit der Gründung einer „Lernstatt Azubis“ zu deren internen Schulung die Ausbildungsquote bei über 6%.

Die Carl Zeiss IMT GmbH ist infolge der Aspekte „Technologieführerschaft“, „Global Sales“ und „Full Service“ mit einem Anteil von 27% führend auf dem Markt der industriellen Messtechnik, wobei sie für das besondere Image stehe, keine über den Preis definierten Massen-, sondern über Qualität und Innovation definierte teurere Produkte anzubieten. Momentan befindet sich das Unternehmen auf Platz 11 der größten deutschen Maschinenbauerhersteller mit der deutlichen Tendenz nach oben.

In Bezug auf die Technologieführerschaft zeichne man sich im Gegensatz zu den beiden anderen großen und den vielen kleineren Wettbewerbern durch eine präzisere und eine bis zu 65% schnellere Messung von automotiven Teilen wie Zylinderführungen, Kurbelwellen oder Karosserieteilen aus. Dies bedeute, dass auf Grund der extrem hohen Qualitätsstandards in der Automotive-Branche der Einsatz von Messmaschinen des Unternehmens auch zur Alleinstellung der Kunden führe, die überdies von der dort forcierten Reduzierung der Produktlebenszyklen profitierten, indem sie durch neue innovative Maschinen eine Kostenreduzierung von 50% im Zeitraum 2002 - 2005 erreichten. Umso wichtiger ist dies vor dem Hintergrund zu bewerten, dass sich der Kundenkreis maßgeblich aus Unternehmen der Automotive-Branche zusammensetze, die für das Unternehmen somit eine „alles beherrschende Stellung einnimmt“: 29% der Kundenanteile entfielen auf OEM, ebenso 29% auf den in Zukunft größer werdenden Bereich der Automobilzulieferer und 18% auf Unternehmen des allgemeinen Maschinenbaus, der jedoch zu rund 90% von der Automotive-Branche abhinge.

Zum Ausbau dieser Stellung reagiere man mit der Befriedigung der von den Kunden vorgegebenen Trends in der Koordinatenmesstechnik. Dies geschehe in erster Linie durch die direkte Integration der Produkte in die automotive Fertigungskette und durch den im Zuge des Ausbaus der Dienstleistungspakete zum *Full-Service-Supplier* erfolgenden Wandel vom Gerätehersteller zum Systemanbieter, um die am Markt wachsende Nachfrage nach Dienstleistungen zu bedienen und so das erforderliche Wachstum zu sichern. Außerdem konzentriere man sich insb. auch durch FuE-Kooperationen auf die Nutzung neuer Technologien und damit auf die Nutzung weiterer Erfolgspotenziale wie bspw. die Computertomographie.

Ebenfalls dem globalen Trend der Preisreduktion entgegen steht die Teil-Strategie der Carl Stahl GmbH & Co. KG, sich infolge einer aus einer Prozessinnovation ergebenden Produktinnovation auf einen Nischenmarkt zu konzentrieren. So hätten die stellvertretend für Deutschland hohen Abwässerungskosten beim Färben des Produktes „Gurtband“ mit dem patentierten Transferdruck zur Entwicklung eines Verfahrens geführt, das dem Unternehmen momentan ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber seinen Wettbewerbern gebe. Dieselben technischen Richtwerte erfüllend wie das herkömmliche Färbeverfahren, gelinge es, nicht nur besagte Abwässerungskosten zu „eliminieren“, sondern insb. im Gegensatz zur bisher bestehenden Möglich-

keit lediglich der Uni-Färbung des Gurtbandes dieses mit individuell anpassbaren Mustern zu bedrucken. Infolgedessen konzentrierte man sich mit diesem Produkt auf den Markt der Spezial- bzw. Exklusivfahrzeuge. Im „allgemeinen“ Markt hingegen versuche man, sich ebenfalls durch Produktinnovationen zu differenzieren. Dabei agiere man sowohl auf der *Tier 1*- als auch auf der *Tier 2*-Ebene, wobei das Auftreten als *Tier 1*- Zulieferer als essentiell zu erachten sei, um aus dieser Position heraus erkennen zu können, welche Probleme als Zulieferer der *Tier 2*-Ebene auftreten und wie diese durch entsprechende Innovationen gelöst werden könnten. Ergänzt werde dies durch die Konzentration auf die auf der Gewebeseite liegende Kernkompetenz. Dazu habe man sich vor wenigen Jahren von der Stanzerei getrennt und trete immer stärker die lohnkostenintensive Konfektion des Gurtbandes an Unternehmen in Osteuropa ab. Damit gelinge es, seit nunmehr neun Jahren ein zweistelliges Wachstum zu erzielen.

Die G&S Kunststofftechnik GmbH strebe laut ihrem GF eine Art „Umsatz-Explosion“ von neun auf 14 Mio. Euro, verbunden mit einem moderaten Wachstum der derzeit 78 Mitarbeiter umfassenden Belegschaft an. Möglich werde dieses Wachstum u.a. durch die Investition einer zwischen fünf und zehn Mio. Euro liegenden Summe durch das Eigentümer-Unternehmen, der zur weltweit rund 12.500 Mitarbeiter umfassenden indischen Motherson-Sumi-Group gehörenden hessischen MSSL GmbH. Dabei entspreche das Wachstum „der weltweiten Expansion der Gruppe“ (Wirtschaft Regional 3/2006), wobei die angesprochene Investitionssumme die Verwendung für den Kauf eines neuen Werksgeländes sowie den Bau eines neuen Firmengebäudes vorsehe, welches das aufzugebende alte Produktionsgebäude platzmäßig deutlich übertreffen und Platz für die im Zuge der anziehenden Konjunktur eintreffenden Aufträge schaffen werde. Dies wiederum ist in enger Verbindung mit dem Vorhaben zu sehen, sich vom derzeitigen Status eines Zulieferers der *Tier 2*-Ebene lösen und das Ziel verfolgen zu wollen, sich der *Tier 1*-Ebene anzunähern, um der gestiegenen Konkurrenz durch v.a. ausländische Wettbewerber zu begegnen bzw. die von den OEM geforderte Funktion eines „Generalunternehmers“ bzw. eines Systemlieferanten ausüben zu können. Dazu sei der Aufbau eigener Entwicklungskapazität nötig, infolge dessen nach einiger Zeit im Zuge der Prozessoptimierung wieder Arbeitsplätze aus dem Osten re-integriert werden könnten. Eine weitere Teilstrategie stelle überdies dar, „Nischenprodukte“ zu produzieren, die für die derzeitigen Kunden und/oder Wettbewerber der *Tier 1*-Ebene von der Stückzahl her uninteressant seien.

Die Gesenkschmiede Schneider GmbH strebt für das Jahr 2006 bei gleich bleibender Mitarbeiterzahl eine Umsatzsteigerung von 115 auf 130 Mio. Euro an und versucht so, das seit dem Jahr 2000 (53 Mio. Euro) andauernde Wachstum fortzuführen. Möglich wird dies u.a. durch die hervorragenden Rahmenbedingungen, die sich aus dem Aufkauf des zuvor durch

Managementfehler heruntergewirtschafteten und als Stiftung nicht mehr haltbar gewesenen Unternehmens durch die JECO-Holding AG ergaben (Wirtschaft Regional 2/2005). Die Ausgangssituation deckt sich dabei mit der in GRAMMEL & SEIBOLD (2003: 47) dargestellten Nennung von „Zulieferer[n] im Gießereibereich [...], wo verschleppte Anlageinvestitionen und veraltetes Prozess-*Know-how* der Beschäftigten zur Existenzbedrohung bis hin zur Insolvenz führten [...] In der Region Stuttgart wurden in den letzten Jahren allein drei mittelgroße Gießereibetriebe, die als Zulieferer für Kfz-Endhersteller fungierten, insolvent“.

Die JECO-Holding AG gehört dabei (strategisch) zur Unternehmensgruppe der Scholz Edelstahl GmbH, einem höchst erfolgreichen Stahlhandelsunternehmen der Region Ostwürttemberg, das sich von seinem ursprünglichen Geschäftsbereich, u.a. der Schrottentsorgung und der direkten Rohstoffbelieferung von OEM und Zulieferern der verschiedenen Wertschöpfungsstufen, durch eine Diversifizierungsstrategie zunehmend in andere Bereiche ausdehnt. Neben dem Kauf der Gesenkschmiede Schneider GmbH manifestiert sich dies auch im Bau der neu geschaffenen Ostalb-Warmbehandlungszentrum GmbH in direkter Nachbarschaft zum vorgenannten Unternehmen zu dessen operativer Unterstützung. Außerdem schaffe die Scholz Edelstahl GmbH mit dem Kauf des Geländes eines anderen insolventen Unternehmens und dem Bau neuer, moderner Hallen in unmittelbarer Nähe zum Hauptwerk der Gesenkschmiede Schneider GmbH einen Standort, an dem neu entwickelte Produkte aus diesem weiterverarbeitet würden. Dass es sich hierbei nicht um eine reine Verlagerungs-, sondern in der Tat um eine Wachstumsstrategie durch Kapazitätsausbau handelt, verdeutlicht die mitgeteilte Absicht, 100 neue Arbeitsplätze schaffen zu wollen (SchwäPo 31.01.2006).

Seit dem Jahr 1999 weist die Julius Schüle Druckguss GmbH ein kontinuierliches Wachstum auf und hat sich mit rund 260 Mitarbeitern am Heimatstandort in Verbindung mit ca. 340 Mitarbeitern im Ausland mittlerweile als akzeptiertes mittelständisches Unternehmen etabliert. Man habe auf das Problem des Größennachteils reagiert und sei nun in der Lage, als Unternehmen der *Tier 2*-Ebene allein alle von den Kunden der *Tier 1*-Ebene geforderten Leistungen, d.h. das Spektrum von der Entwicklung bis hin zur Serienfertigung, selbst zu erbringen. Durch diese Stellung gelinge es, alle OEM indirekt zu beliefern und damit die aus Sicht des GF absolute Stabilität des Weltmarktes auszunutzen. Dies manifestiere sich in einer uneingeschränkten Risikostreuung, da die vom Unternehmen hergestellten Produkte so eben nicht an einer singulären Marke hängen.

Essentiell sei dabei die Fähigkeit und Bereitschaft zur starken Interaktion mit den Kunden. Aus diesem *Simultaneous Engineering* (vgl. Kap. 2.3.3.1, 3.3.3.1.1) resultierend kämen im Hause kontinuierlich sowohl Produkt- als auch Prozessinnovationen zustande, wobei es aus Sicht des GF natürlich zwingend sei, innerhalb dieses Innovationsprozesses führend zu sein.

### **(„Offensive“) Stabilitätsstrategien**

Die Maschinenfabrik Alfing Kessler GmbH betreibt in ihrem automotiven Teil-Geschäftsbereich verbunden mit dem Ziel der Marktführerschaft eine Konzentration auf das Premium-Segment, fährt somit eine Nischenstrategie. Desweiteren übernimmt das Unternehmen den Serienanlauf für auch nicht dem Premium-Segment angehörende OEM, während es sich der nicht wirtschaftlichen Massenproduktion für OEM wie z.B. VW sowie dem ebenfalls nicht wirtschaftlichen Serienauslauf entsagt. Dies mag mit Sicherheit auch damit begründbar sein, dass der automotive Anteil neben anderen wichtigen Marktsegmenten wie insb. der Produktion von Großkurbelwellen (nur) rund 40% beträgt und damit strategische Entscheidungen im Automotive-Bereich stark von Entscheidungen in diesen anderen Bereichen abhängig sind.

Eng verbunden mit dieser Konzentration auf das Premium-Segment sei laut Unternehmen das Erfüllen mehrerer Anforderungen. Als erstes sei eine sehr starke Kundenorientierung zu nennen, wie am Verhältnis zu einem entsprechenden OEM aufgezeigt wird: Im Zuge des *Single Sourcing* sei man einziger Kurbelwellen-Lieferant des Unternehmens, das eine eigene Zeichnung sowie Vorschläge zum und Anforderungen an die Material- und Geometrieigenschaften des gewünschten Produkts vorgebe. Dies könne oftmals soweit führen, dass dieses bereits vorgebe, woher der Kurbelwellen-Rohling zu beziehen sei oder ihn gar selbst stelle. Nachfolgend bearbeite man diesen Rohling im Sinne der Produktoptimierung, in die man sein „in jahrzehntelanger Erfahrung perfektioniertes Wissen in der Entwicklung und Fertigung von Kurbelwellen einbringt“. Dieses konsequente Besser-Sein als die Konkurrenz korreliere dabei in enger Weise mit den künftigen Anforderungen der Premium-Kunden an die Kurbelwellen, in erster Linie an deren Sicherheit und v.a. an deren Fähigkeit, mehr Leistung zu übertragen.

Mit der Einsicht, sich dem Konkurrenzdruck ausländischer Wettbewerber beugen zu müssen, entgehe die voestalpine Polynorm Grau GmbH & Co. KG nach Aussage ihres GF dem Preiskampf und konzentriere sich stattdessen auf die Geschäftsbereiche, in denen sie durch ihr angeeignetes *Know-how* in der Prozessmethode und durch langjährige Erfahrung Wettbewerbsvorteile gegenüber dieser Konkurrenz habe. Dies gelte bei der Herstellung von Presswerkzeugen zur Umformung von Karosserieteilen in besonderem Maße, da hier eine von den OEM geforderte extrem hohe finale Qualität von Nöten sei. Diese Vorteile ziehe das Unternehmen dabei aus seiner Entstehungsgeschichte, nämlich dem kooperativen Zusammenschluss des regional ansässigen und die Kernkompetenz Werkzeugbau abdeckenden Unternehmens Grau mit dem technologisch auf das Pressen von Karosserieaußenhautteilen spezialisierten niederländischen *Global Player* Polynorm. Diese Partnerschaft zur Generierung von Synergieeffekten gipfelte in dem Neubau eines 200.000 m<sup>2</sup> großen kombinierten Presswerk- und Werkzeugbau-Unternehmens mit Investitionen von ca. 80 Mio. Euro.

Durch die Analyse der veränderten Wettbewerbsbedingungen setze man genau an den Chancen an, durch die man sich erfolgreich von den Wettbewerbern differenzieren könne, nämlich an dem langjährigen Prozess-*Know-how* mit intakten Kundenbeziehungen: „Der Kunde sagt, was er will und wir verstehen“. Außerdem fügt er an: „Die Gesellschaft stellt sich damit aktiv auf eine verschärfte Marktsituation ein“ (Rems-Zeitung 27.12.2005), indem man sich am hiesigen Standort als Kernkompetenz auf eben das Beherrschen dieser Prozessmethode konzentriere. Erstes Beispiel für diese starke Kundenorientierung ist folgender Geschäftsbereich: Die OEM kaufen in Asien preiswerte Werkzeuge für ihre Presswerke. Dabei müssten diese eingearbeitet und auf den aktuellen Produktionsprozess abgestimmt werden. Hier setze man an, da man die Leute beschäftige, die genau diese Einarbeitung und Abstimmung übernehmen könnten. Durch besagtes Prozess-*Know-how* hätten sie einen Vorteil zwecks der durch die enormen Qualitätsstandards der deutschen OEM geforderten Qualität und Genauigkeit, den sie durch eine stärkere Orientierung hin zu diesem Werkzeug-Service ausspielen könnten. Weitere Geschäftsbereiche sind u.a. das Abpressen, d.h. die Produktion von Karosserieteilen mit eigenen oder von den OEM gestellten Werkzeugen bspw. bei einem Maschinenausfall sowie die Übernahme des Produktionsanlaufs (*start of production* (SOP)), falls die billig eingekauften Werkzeuge nicht funktionierten, in Verbindung mit dem Werkzeug-Service, um niedrig-qualitative Werkzeuge auf OEM-Norm zu bringen. Desweiteren stellt neben dem Aufbau neuer innovativer Geschäftsfelder der Prototypen-Bau ein wichtiges Geschäftsfeld dar, der es im Zuge einer sehr starken Kunden- und Projektorientierung erlaube, innerhalb von nur wenigen Wochen einen Prototypen von nahezu 100%-Serienqualität zu produzieren.

Die Bruno Weisser GmbH & Co. KG reagiere auf die Verlagerung der Standardproduktion eines ihrer wichtigsten Kunden Richtung Türkei mit einer „ungeheuren Flexibilität“ und versuche sich durch diese zu differenzieren. Bewusst werde dabei die Wertschöpfung so tief wie möglich gehalten, um sich seine Flexibilität als Wettbewerbsmerkmal zu erhalten.

Seit dem Jahr 1998 fertigt das Unternehmen als wichtige unternehmerische Entscheidung Werkzeuge selbst. Dies ermögliche im Zuge der unregelmäßigen Aufträge speziell im Nfz-Bereich, innerhalb nur weniger Stunden Prototypen zu entwickeln und danach (eventuell) auch die Serien i.d.R. nicht sehr standardisierter, höher qualitativer oder spezieller Teile zu produzieren. Dieses Vorgehen deckt sich mit der von SCHAMP (1997: 239) geäußerten Ansicht, dass „[i]n der Autoindustrie die Fähigkeit, eigene Werkzeuge herstellen [...] und diese im Eigentum behalten zu können, als wichtiger Indikator der langfristigen Selbständigkeit des Unternehmens angesehen werden [muss]. [...] Es ist plausibel, daß eigene Produktentwicklung und Entwicklungskooperation mit den Kunden gerade in solchen Unternehmen möglich sind, die entweder über eine eigene FuE-Abteilung oder einen eigenen Werkzeugbau verfügen“.



Mit ähnlicher Flexibilität reagiert ein *Tier 2-/3*-Zulieferer (anonym!), der sich je nach Anforderung des Kunden auf die Produktion zeitkritischer Teile in kleiner Stückzahl, die er im Zusammenhang mit dem Aspekt „Liefertreue“ bei absehbaren Liefer- und/oder Qualitätsproblemen des chinesischen Zuliefermarktes liefert, und zeitunkritischer sehr hoher Stückzahlen, die sich automatisieren ließen und so nur durch Maschinen-, aber ohne Transportkosten preiswerter und ohnehin schneller als die entsprechenden Teile aus China seien, spezialisiert hat.

Die Maxime der Binz GmbH & Co. KG, die als Hersteller von Sonderfahrzeugen sowohl als Zulieferer von DaimlerChrysler als auch als OEM selbst am Markt tätig ist, sei in erster Linie die Gewährleistung eines sehr hohen Qualitätsniveaus und die Sicherheitskontrolle. Erstgenanntes werde zum einen von DaimlerChrysler bedingt durch das „Tragen des Sterns“ vorgegeben, zum anderen aber auch durch die eigenen Mitarbeiter und durch eigenes Bestreben gesteigert. Aber auch im Fall des Auftretens als OEM, also dem Verkauf der Fahrzeuge als „Binz“, orientiere man sich sehr stark (z.B. in Optik, Ausstattung usw.) an den DaimlerChrysler-Produkten und damit auch an deren Produktqualitäts- und Sicherheitsanspruch.

Durch seit dem Jahr 1998 erfolgte Ausgründungen sei die Mitarbeiterzahl am Heimatstandort von rund 250 auf 150 abgebaut worden, sodass das Unternehmen „langsam wieder profitabel“ werde. Positiver Nebeneffekt von zwei bis drei Ausgründungen sei gewesen, dass diese neue Arbeitsplätze haben generieren können. So wurde eine Ausgründung mit anfangs acht ehemaligen Mitarbeitern angeführt, im Zuge derer nun in beiden Unternehmen die verstärkte Konzentration auf die Kernkompetenzen möglich sei. Dadurch sei es nicht nur der Binz GmbH & Co. KG gelungen, besagte Profitabilität zu steigern, sondern auch der Ausgründung, ihre Mitarbeiterzahl auf 25 auszubauen. Dies sei u.a. dadurch möglich, dass diese nun auch andere Unternehmen, darunter Wettbewerber des „Mutterunternehmens“ beliefern könne, während dieses projektbezogen bei der Ausgründung einkaufe. Außerdem versuche man, durch ein gezieltes Marktsplitting eine entsprechende Risikostreuung zu erreichen.

### ***Desinvestitionsstrategien***

Die Lindenfarb Textilveredlung Julius Probst GmbH & Co. KG setze aus eigenem Interesse alles daran, die Abhängigkeit von der Automotive-Branche zu verringern. Der GF des Unternehmens, das am Heimatstandort in der Region Ostwürttemberg zu rund 30% von dieser abhängig sei, begründet dies damit, dass die Branche zwar große Volumina biete, diese jedoch nicht sehr umsatzrentabel seien. Folglich sei der automotiv Anteil in den letzten Jahren auch abnehmend und weniger bedeutend wie noch in den Jahren zuvor. Maßgeblicher Grund sei, dass die vom Unternehmen forcierten Innovationen in der Automobilindustrie nicht angenom-

men würden und man sich dort stattdessen – zumindest in diesem Segment – viel mehr auf den Preis konzentriere. Als *Tier 3*-Zulieferer beklagt man die Stellung als bloßer Befehlsempfänger der Kunden und mahnt an, dass man von den Großunternehmen besser über die Anforderungen des Marktes informiert werden müsste, um entsprechende Trends zu erkennen.

Den ähnlichen, jedoch deutlich „intensiveren“ Schritt der Reduktion gegangen ist ein mittelständisches Unternehmen (anonym!), das als Zulieferer nur noch marginal in der Automotive-Branche vertreten ist, während es vor zehn bis 15 Jahren noch stark als Lieferant von Investitionsgütern involviert gewesen sei. Stattdessen habe man sich z.B. auf den Medizinbereich spezialisiert, was durch den hohen Konkurrenzdruck in der Automotive-Branche notwendig geworden sei. Hier reiht sich ein Kleinunternehmen (anonym!) ein, das als Zulieferer der Automotive-Branche seinen diesbezüglichen Absatzanteil auf lediglich noch 1% gesenkt habe.

### 3.3.2 Veränderte Wettbewerbsbedingungen

In der Befragung der Interviewpartner bezüglich veränderter bzw. sich verändernder Wettbewerbsbedingungen konnten nachfolgend zusammengefasst vier „Haupt“-Bereiche identifiziert werden, die abhängig von den in Kap. 2.3.3 dargestellten Unternehmensfaktoren die Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg u.a. als Ausgangspunkt in ihrer strategischen Positionierung sowie in deren Effektivität – positiv wie negativ – beeinflussen.

#### **Veränderte Marktsituation**

Für die ZF Lenksysteme GmbH äußert sich ein Teil dieser sich verändernden Wettbewerbsbedingungen laut Vorstandsvorsitzendem wie folgt: „In Nordamerika schlagen die Probleme der Hersteller GM, Ford und Chrysler, hervorgerufen durch die starke japanische und koreanische Konkurrenz, auf uns durch“. Ähnlich äußert sich der GF der voestalpine Polynorm Grau GmbH & Co. KG: „Produktionsdrosselungen bei Mercedes und Peugeot, niedrige Auslastungen bei den Automobilherstellern sowie schwache inländische Verkäufe führen zu einer hohen Überkapazität im Zuliefermarkt. [...] Gestiegene Benzinpreise und die Kürzung der Pendlerpauschale lassen eine weiter verhaltene Nachfrage erwarten. General Motors und Ford bauen in hohem Maße Arbeitsplätze ab, bei VW ist noch nicht bekannt, welche Maßnahmen dort geplant sind“ (Rems-Zeitung 27.12.2005). Als weiteres Problem sei die zunehmende Tendenz der OEM zu *In-* statt *Outsourcing* auf Grund langfristiger Beschäftigungsgarantien zu erkennen, wodurch verringerte Vergabevolumina für den (inter-)nationalen Zuliefermarkt momentan recht wenig Potenzial übrig ließen und so das Preisniveau kräftig senkten.

Auf die Frage nach den veränderten Wettbewerbsbedingungen diagnostiziert der GF der Alligator Ventilfabrik GmbH & Co. KG gleich mehrere stattfindende „Strukturwandel“. Zum einen seien sich „verschiebende“ Märkte und Kunden zu nennen, so dass ein Unternehmen sich international mit entsprechenden Vertriebs- und Fertigungsstrukturen ausrichten müsse (vgl. Kap. 3.3.3.2). Da auf Grund global lokalisierter Kunden natürlich auch der Wettbewerb global werde, werde die Wertschöpfung massiv auf andere Erdteile verlagert, was in Westeuropa kein Wachstum, sondern allenfalls noch Stagnation zur Folge habe. Zum anderen seien seitens der OEM im Zuge des (*Out-*)*Sourcing* starke Konzentrationsprozesse auf Lieferanten der *Tier 1*- und *2*-Ebene zu nennen, infolge derer Unternehmen ihre Kunden neu finden müssten. Am eigenen Beispiel äußere sich dies so, dass im Gegensatz zu früher, als bspw. Daimler Chrysler Ventile noch direkt beim Unternehmen gekauft und bei sich am Fließband eingebaut habe, heute Ventile an Räder-Produzenten geliefert würden, die mehr oder weniger direkt, z.T. in Zulieferparks, vor den Werkstoren von DaimlerChrysler lokalisiert seien.

### **Preisdruck und Konkurrenz**

Für die voestalpine Polynorm Grau GmbH & Co. KG liegt stellvertretend für andere Unternehmen und in Verbindung mit dem oben genannten Preisniveau das Hauptrisiko in maschinenintensiven austauschbaren Prozessschritten wie z.B. Fräsen und nicht die Kernkompetenz des Unternehmens abdeckenden Tätigkeiten. Da die süd- und osteuropäischen Länder, Indien und China diese Tätigkeiten deutlich billiger erledigten, unterliege man einem enormen Preisdruck, welcher Potenzial zur Verlagerung dieser Tätigkeiten gebe und zu entsprechendem Handeln zwingen. In ähnlicher Weise gibt der GF der MAPAL Präzisionswerkzeuge Dr. Kress KG trotz der eigenen hervorragenden Markt- und Unternehmensstellung zu bedenken, dass „wir [...] uns was einfallen lassen [müssen], wenn das so bleiben soll, denn der Konkurrenzkampf ist trotz unserer vollen Auftragsbücher gewaltig“. So seien auf Grund des enormen Kostendrucks und Preiskampfs und auf Druck ihrer Abnehmer immer mehr Kunden des Unternehmens gezwungen, ihre Produktion verstärkt v.a. ins osteuropäische Ausland zu verlagern. Als besondere Gefahr wird dabei gesehen, dass „[d]ie Chinesen [...] Werkzeuge [bauen], die aus[sehen] wie unsere Wendepplatten, [...] aber nur die Hälfte [kosten]“. Ergänzend dazu gibt der GF der Alligator Ventilfabrik GmbH & Co. KG an, dass eine vollautomatische neue Fertigungslinie am Standort Deutschland ca. zehnmals soviel wie eine einfache Maschine in China koste, die trotz drei anstatt einem Mitarbeiter noch immer deutlich preiswerter produziere. Die Gefahr dabei liege laut dem GF der Rudolf Kurfess GmbH jedoch darin, dass chinesische Muster zwar perfekt, aber letztlich Augenwischerei seien, weil die Serien katastrophal produziert würden. So werde in einigen Fällen über 50% Ausschuss produziert, was im Falle von sortierbaren Kleinartikeln z.T. sogar aber immer noch billiger sei als die Produktion hier.

Der GF eines Unternehmens (anonym!) gibt dazu ein Beispiel: Sein Unternehmen produziere ein Komplett-Teil zu 6 Euro, wobei allein 2,50 Euro Materialkosten darstellten. Dasselbe Teil könne aus China zu 3,75 Euro bezogen werden, inklusive 1 Euro Händlerprovision. Folglich betreibe laut dessen persönlicher Meinung China momentan ein Preis-*Dumping*, damit Wettbewerber kaputt gingen und am Ende nur noch eben der chinesische Zuliefermarkt übrig bleibe. Genau in dieser beschriebenen Fehlerhaftigkeit könne wegen der überkritischen Produkthaftung in der Automobilindustrie aber auch eine Chance heimischer Unternehmen liegen.

Auch werde nach dem GF der Bruno Weisser GmbH & Co. KG in Zukunft weniger auf den noch existenten Technologie- und den daraus resultierenden Flexibilitäts-Vorsprung zu bauen sein, da die OEM zunehmend Forschungskapazitäten in preiswertere Länder auslagerten, sodass diese irgendwann in der Lage sein werden, weltweit Hochtechnologie zu produzieren.

Die rüde und durch den verstärkten Wettbewerb gerechtfertigte Preispolitik, die von den OEM an die großen Zulieferer und von dort an deren Sublieferanten weitergegeben wird, hat bei der Elwema GmbH zur Eröffnung des Insolvenzverfahrens geführt. Trotz genügend vorhandener Aufträge und einer Kundenliste, die u.a. nahezu alle großen OEM umfasst, geriet das Unternehmen zunehmend in Liquiditätsprobleme. Neben dem immer kräftigeren Anziehen der Preisschrauben seitens der Großkonzerne habe sich laut vorläufigem Insolvenzverwalter zuletzt ausgewirkt, dass das Unternehmen v.a. auf Grund seiner dünnen Eigenkapitaldecke kaum noch in der Lage war, die hohen Vorfinanzierungskosten zur Errichtung ihrer sehr großen Montagelinien zu übernehmen: „Bis sich solche Aufträge in barer Münze in der Kasse niederschlagen, verstreicht teilweise ein ganzes Jahr“ (SchwäPo 31.05.2006).

Mit der Zahlungsmoral der Kunden, insb. der OEM als steuernde Elemente in der automotiven Wertkette, geht ein massiver Preisverfall einher. So beklagt ein Kleinunternehmen (anonym!) sinkende Absatzpreise von Ø 5% p.a., die Carl Stahl GmbH & Co. KG von 4% p.a. bei natürlich gleichen technisch-qualitativen Gegebenheiten. So war auch die Hörnlein Umformtechnik GmbH durch den auch in diesem Zusammenhang zu begründenden Wegfall zweier größerer Kundenaufträge gezwungen, weitere Kostensenkungsmaßnahmen zu planen (SchwäPo 13.09.2005). Laut dem GF der Rudolf Kurfess GmbH würden die Zulieferer auf Grund ihrer extrem starken Abhängigkeit von den Kunden dabei als Art „Sklaven“ behandelt, indem als Druckmittel über Internet-Marktplätze schnell Preise gedrückt werden könnten. Stammzulieferer würden hier jedoch nicht ganz kaputt gemacht, sondern „gerade noch so am Überleben gehalten, weil die Mengen in der Automobilindustrie halt sehr hoch sind“. Der GF eines anderen Unternehmens (anonym!) ergänzt dies durch *job-rotation* der Einkäufer v.a. bei Großkunden, die in kurzer Zeit möglichst viel verdienen müssten, so die Preise drückten und folglich die Unternehmen kaputt machten, die mit den geforderten Preisen nicht mitziehen würden.

Als weiterer Tenor ist die Zunahme der Zahl an Wettbewerbern zu hören. So beklagt ein anderes Kleinunternehmen (anonym!), dass immer mehr Wettbewerber dem Unternehmen Automotive-Aufträge abgenommen hätten. So würde heute das, was früher von zehn Kleinunternehmen gemacht worden sei, von einem größeren Unternehmen übernommen, das den finanziellen Background für entsprechende Wachstumsinvestitionen habe und damit den Trend der OEM zur Akquise von „das komplette Programm“ bietenden Lieferanten befriedigen könne. Im Zuge dieser Reduzierung komme es dabei häufig zum Aufkauf kleinerer durch größere Zulieferer, die sich an diesem Phänomen des „Wachstums um jeden Preis“ jedoch oftmals übernehmen würden. Verstärkt werde diese Entwicklung durch immer kürzer werdende Produktlebenszyklen, die ständig technologische Neuentwicklungen erforderten, für die insb. in Kleinunternehmen oftmals nicht die finanziellen und Mitarbeiter-Kapazitäten gegeben seien.

### ***Kapazitäts- und Haftungsprobleme***

Der GF des kleinen, hoch-innovativen Unternehmens HPI Härle Produktentwicklung sieht aus seiner langjährigen Erfahrung als Werksleiter eines großen regionalen Zulieferers die Automotive-Branche gerade aus Zuliefersicht als äußerst schwieriges Betätigungsfeld. So seien in der Branche oftmals sehr hohe Stückzahlen gefordert, die Unternehmen an ihre (auch finanzielle) Kapazitätsgrenze bringen könnten. Neben den bereits genannten Aspekten sieht er v.a. auch die zunehmend nicht nur an die großen, sondern auch an die klein- und mittelständischen Zulieferer übergehende Produkthaftung als Schwierigkeit, die dazu führe, dass die Agitation in der Branche eine „gewisse innerliche Bereitschaft“ und „starke Nerven“ erfordere, da man beim geringsten Fehler mit sprichwörtlich besagtem „halben Bein“ im Gefängnis stehe.

Ähnliches berichtet ein Unternehmen (anonym!), das neben den steigenden Stückzahlen ebenso die steigenden Qualitätsanforderungen bzw. das Qualitätsmanagement und das Haftungsproblem speziell für die kleinen Zulieferer anprangert. Bei insgesamt vier Mitarbeitern hätte man eine Arbeitskraft speziell für diesen Bereich einstellen müssen, was teurer als ein zusätzlicher Diplom-Ingenieur gewesen wäre. Nichtsdestotrotz habe man sehr viel Geld in eben diese Qualitätssicherung gesteckt, was sich jedoch nicht entsprechend amortisiert habe. Vielmehr seien stattdessen Zertifizierungs-Beraterfirmen aus dem Boden geschossen, die jedoch ohne erkennbaren monetären Erfolg für die Unternehmen lediglich „abkassiert“ hätten.

### ***Rohstoffpreise***

Gestiegene Rohstoffpreise in Form der Entwicklung der Stahl- und insb. aktuell der Aluminium-Preise stellten bei der ZF Lenksysteme GmbH einen nicht unbedeutenden Unsicherheitsfaktor dar, der maßgeblich zu Mehrbelastungen von rund 30 Mio. Euro führe (SchwäPo

04.05.2006). Auch hier zeigt sich eine Übereinstimmung mit der MAPAL Präzisionswerkzeuge Dr. Kress KG, die ihr Wachstum neben Wechselkursschwankungen und dem allgemeinen Preisverfall insb. auch durch weiter steigende Rohstoffpreise gefährdet sieht. Eine in ähnlicher Weise getätigte Aussage konnte auch bei der Binz GmbH & Co. KG gesammelt werden.

### 3.3.3 Nutzung und Handeln im Kontext von Erfolgspotenzialen

#### 3.3.3.1 Regionale Erfolgspotenziale

Mit der Eruiierung der Adaption regionaler Erfolgspotenziale, insb. mit dem der räumlichen Nähe zahlreicher Akteure der automotiven Wertschöpfungskette (vgl. Kap. 2.3.2.1) im Sinne der Generierung „sekundärer“ Wettbewerbsvorteile, sollen die in Kap. 3.3.1 dargestellten beispielhaften strategischen Positionierungen von Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg möglichst deckungsgleich sowie ergänzt durch Ansichten anderer Unternehmen auf ihre Raumrelevanz hin untersucht werden. Ebenso soll – für alle Unternehmen geltend – durch das standardisierte Abfragen von Zuliefer-Absatz-Strömen sowie von Kooperationen mit anderen Unternehmen, mit Hochschul- und Forschungseinrichtungen sowie mit Aus- und Weiterbildungsstätten die Bedeutung „Räumlicher Nähe“ beleuchtet werden, um zu zeigen, dass die Nutzung von und das Handeln im Kontext regionaler Erfolgspotenziale keinesfalls eine zu vernachlässigende Rolle spielt respektive dass die räumliche Nähe wichtiger Kunden und/oder Zulieferer bzw. Netzwerk- sowie Kooperationspartner einen wichtigen Faktor in der operativen Umsetzung der strategischen Positionierung der Unternehmen darstellt.

##### 3.3.3.1.1 Unternehmen → Unternehmen

Nachdem Unternehmen das in Kap. 2.3.3.1 angesprochene *Make-or-Buy*-Problem gelöst haben, bleibt ihnen im Falle der Entscheidung „pro (*Out-*)*Sourcing*“, also für den externen Bezug von Leistungen, die Wahl, diese in- und/oder ausländisch (vgl. Kap. 3.3.3.2) im Sinne des Zukaufs von Produktionsvorleistungen, dabei entweder in Form reiner Marktbeziehungen oder in Form von Kunden-Lieferanten-Netzwerken, sowie im Sinne der Akquirierung produktionsbegleitender (Dienst-) Leistungen in Form von Kooperationen zu beziehen. Das sich von normalen Marktbeziehungen unterscheidende Nennen konkreter und gleichzeitig längerfristig ausgelegter Partnerschaften mit räumlich nahen Unternehmen in einem Kunden-Lieferanten-Netzwerk oder als Kooperation kann dabei durch zahlreiche Hinweise aus den Interviews bestätigt so ausgelegt werden, dass die entsprechenden von diesen Unternehmen eingegangenen Beziehungen oftmals eben auf Grund bestimmter Transaktions-, Transportkosten- sowie

*embeddedness*- und/oder Lernvorteile unterhalten werden. Im Umkehrschluss implizieren sie, dass die durch das regionale Erfolgspotenzial „Räumliche Nähe“ generierten Vorteile folglich einen anzunehmend geringeren Preis anderer Anbieter am Markt substituieren müssen.

Stellvertretend für diese Annahme steht folgendes Beispielunternehmen, das laut seinem GF unter dem Motto „*Think global – act local*“ das „Netzwerk Schwäbisch Gmünd bzw. Ostalb, das zufällig vor Ort ist, voll ausnutzt“. Dieses Konstrukt aus Kunden-Lieferanten-Netzwerkbeziehungen und Kooperationen (s. Abb. 15) habe einen *Agreement*-Wert von ca. zehn Mio. Euro und sei entstanden bzw. werde weiter ausgebaut durch eine „pro-aktive Vorgehensweise“. Außerdem zeigt es, dass durch *Outsourcing* wie durch andere Formen der Kooperation auch Unternehmen, die nur relativ geringe Anteile ihrer Zulieferprodukte aus nahen Raumeinheiten beziehen bzw. ihres Absatzes in diesen tätigen, regional stark vernetzt sein können.

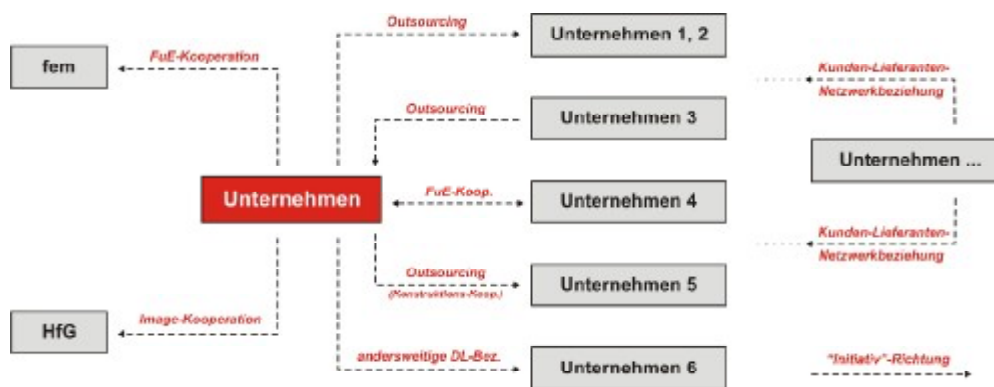


Abb. 15: Intraregionale Verflechtungen anhand eines Beispielunternehmens.

Nachfolgende Erläuterungen belegen, ohne etwas über die Charakteristik der Beziehungen auszusagen, die vermuteten (vgl. Kap. 2.5) starken räumlich nahen Wertschöpfungszusammenhänge, egal, aus welcher Sichtweise sie betrachtet werden. Tab. 6 zeigt aus Anbieter- und damit auch aus Sicht aller automotiv Dienstleistungen erbringenden Unternehmen, dass die Märkte „Region Ostwürttemberg“ und/oder „Baden-Württemberg“ eine wichtige Rolle hinsichtlich des Absatzes der untersuchten Unternehmen einnehmen. So tätigen größenunabhängig rund vier von zehn Unternehmen mindestens 50% ihres Absatzes in einer oder in der Kombination beider Raumeinheiten, von denen die Region Ostwürttemberg für 21,6% bzw. Baden-Württemberg ohne die Region Ostwürttemberg für 24,7% der 97 die Frage beantwortenden Unternehmen den Hauptabsatzmarkt darstellen, und bestätigen so die vermutet starke und u.a. durch die Region Stuttgart als Zentrum der süddeutschen Automobilindustrie beeinflusste Nutzung des regionalen Erfolgspotenzials räumlich naher Kunden (Anm.: Anzunehmen ist, dass in den 51,5% der Fälle, in denen der Hauptabsatzmarkt im übrigen Deutschland liegt, sehr viele dieser Märkte trotzdem räumlich nahe, d.h. in den an Baden-Württemberg angren-

zenden Bundesländern, v.a. Bayern, liegen). Quasi ex equo bestätigt aus Sicht der Kunden – also von Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes und Unternehmen des Dienstleistungssektors, die zur Erbringung ihrer Dienstleistung entsprechende Zulieferprodukte benötigen – Tab. 7, dass Zulieferer sehr stark räumlich nah lokalisiert sind. Für 23,4% der 94 die Frage beantwortenden Unternehmen stellt die Region Ostwürttemberg und für 19,1% Baden-Württemberg ohne die Region Ostwürttemberg den Hauptzuliefermarkt dar (Anm.: s.o.). Evident ist dabei die mit abnehmender Unternehmensgröße steigende Intensität der wertschöpfungsmäßigen Ausrichtung auf diese Raumeinheiten (vgl. dazu BERTSCHEK et al. 2006: 36).

Prozentualer Anteil der Unternehmen, die ihren Absatz ... tätigen						
U-Größe "Grad"	alle (n=97)	1-19 (n=36)	20-99 (n=34)	100-249 (n=12)	250-499 (n=5)	500 + (n=5)
... zu 100% in der Region Ostwürttemberg und/oder Baden-Württemberg	6,2	11,1	5,9	0,0	0,0	0,0
... zu $\geq$ 75% in der Region Ostwürttemberg und/oder Baden-Württemberg	22,7	44,4	14,7	0,0	0,0	0,0
... zu $\geq$ 50% in der Region Ostwürttemberg und/oder Baden-Württemberg	41,2	66,7	32,4	16,7	20,0	0,0

Tab. 6: Die Region Ostwürttemberg und/oder Baden-Württemberg als wichtigste Absatzmärkte.

Prozentualer Anteil der Unternehmen, die ihre Zulieferprodukte ... beziehen						
U-Größe "Grad"	alle (n=94)	1-19 (n=38)	20-99 (n=32)	100-249 (n=10)	250-499 (n=6)	500 + (n=4)
... zu 100% aus der Region Ostwürttemberg und/oder Baden-Württemberg	10,6	18,2	9,7	0,0	0,0	0,0
... $\geq$ 75% aus der Region Ostwürttemberg und/oder Baden-Württemberg	27,7	45,5	29,0	7,7	0,0	0,0
... $\geq$ 50% aus der Region Ostwürttemberg und/oder Baden-Württemberg	46,8	72,7	45,2	23,1	0,0	16,7

Tab. 7: Die Region Ostwürttemberg und/oder Baden-Württemberg als wichtigste Zuliefermärkte.



Beide Darstellungen geben also einen ersten Überblick über die räumliche „Beschaffenheit“ der Wertschöpfungszusammenhänge aller untersuchten Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg, sagen jedoch noch nichts über deren Wert noch wie erwähnt über deren „Charakteristik“ aus. Daher sollen sie durch die weitergehende Bedeutung dieser Beziehungen erfassende Aussagen aus den Experten-Interviews zu räumlich nahen Kunden-Lieferanten-Netzwerkbeziehungen und zu intraregionalen Kooperationen ergänzt werden.

### ***Räumlich nahe Kunden-Lieferanten-Netzwerkbeziehungen***

Durch u.a. zunehmende Logistikkosten bildet „Räumliche Nähe“ für den Großteil der in den Experten-Interviews befragten Unternehmen einen entscheidenden Vorteil des hiesigen Standortes sowie der in Verbindung mit diesem stehenden räumlich nahen Kunden-Lieferanten-Netzwerken. Sie wirke sich laut dem GF eines bedeutenden regionalen Unternehmens neben diesen Kosten- bspw. aber auch in Zeitvorteilen aus, da der Transportweg z.B. von China nach Deutschland i.d.R. vier bis sechs Wochen Zeit in Anspruch nehme. In Zeiten bereits häufig erwähnter immer kürzer werdender Produktlebenszyklen und hinausgezögerter Entscheidungsphasen bei der JiT-/JiS-Produktion wirkten sich diese logistisch bedingten Zeitnachteile des chinesischen Zuliefermarktes, oftmals verstärkt durch Verständigungs- und Vertragsprobleme sowie durch fehlende politische und rechtliche Zuverlässigkeit, natürlich nachteilig auf die Kunden an deutschen Standorten aus und definierten so, indem sie die dortigen Lohn- und Produktionskostenvorteile zu einem nicht unerheblichen Teil aufwogen, gerade auch eine Chance für die Unternehmen des Zuliefermarktes in Deutschland wie auch in der Region Ostwürttemberg.

Auch habe sich aus der räumlichen Nähe zwischen Zulieferern und Kunden ein langjähriges, v.a. auf *Know-how* basierendes Verhältnis mit intakten Beziehungen entwickelt. Dabei konzentriere sich dies insb. auf hoch-qualitative und abstimmungs-, nicht jedoch auf lohnkostenintensive und damit ins Ausland „*outsourcbare*“ Prozesse. Hieraus definiert sich auch das Verständnis des Begriffes „Räumliche Nähe“, welcher nach den meisten Aussagen einen Radius von bis zu 300 km um die Region Ostwürttemberg einnimmt und damit der Möglichkeit entspricht, an einem Tag zum Kunden bzw. Zulieferer hin und wieder zurück zu reisen und dabei die Zeit zu haben, geschäftliche Thematiken zu eruieren und Probleme zu lösen. In diesen Zusammenhang fügt sich die in einem bedeutenden Unternehmen der Branche getätigte Aussage ein, dass man sehr viele Lieferanten sowie Kunden aus der Region Ostwürttemberg und der näheren Umgebung (Bayern, Stuttgart) habe, von diesen profitiere und damit Standorte in Süddeutschland die besten Produktionsstandorte weltweit seien.

### Zuliefersicht

Als eines der entscheidenden Elemente der strategischen Positionierung und deren Umsetzung und damit des Unternehmenserfolgs wurde von vielen Interviewpartnern – betrachtet man sie als Zulieferer – explizit also die räumliche Nähe zu Kunden genannt, die sich für diese neben den bereits genannten Vorteilen v.a. dann positiv auswirke, wenn ein hoher Kommunikationsbedarf und dementsprechend ein intensiver Austausch wie im Falle von FuE sowie innovationsträchtigen Dingen, wie es in noch stärkerem Maße für Entwicklungsspezialisten gilt, bestehe und sich durch *learning by interacting* gekennzeichnete Entwicklungspartnerschaften als eine Art „Kunden-Kooperation“ entwickelten. Dabei handele es sich jedoch nicht um Grundlagenforschung, die die OEM selbst bzw. in OEM-Kooperationen durchführten, sondern um eine sog. „Vorausentwicklung“, bei der im engen Austausch zwischen OEM und Zulieferern bzw. unter den Zulieferern selbst die Vorgaben der OEM umgesetzt würden. Der genannte Vorteil wird dabei durch Tab. 8 verdeutlicht, die zeigt, dass für neun von zehn Unternehmen die Anforderungen der Kunden maßgeblich für die Weiterentwicklung eigener Kompetenz und Innovationsfähigkeit sind, d.h. dass sich für ein Großteil der diese Frage bejahenden Unternehmen die räumliche Nähe zu Kunden überaus positiv auswirkt.

Weiterentwicklung eigener Kompetenz und Innovationsfähigkeit sind das Resultat der von den Kunden vorgegebenen Anforderungen (n=110)	90,0%
--	-------

**Tab. 8: Relevanz der Kunden für die Weiterentwicklung eigener Kompetenz und Innovationsfähigkeit.**

Im Sinne dieses *Simultaneous Engineering* (vgl. Kap. 2.3.3.1), bei dem die Unternehmen bereits zum frühest möglichen Zeitpunkt zusammen mit den Endkunden an einem Tisch sitzen, werde in Einbeziehung der Erfahrung der Zulieferer der Produktionsprozess hin bis zur Einbaufertigung des Endproduktes entsprechend koordiniert. Folglich sei neben der erwähnten Möglichkeit zu kurzen Lieferzeiten im JiT-/JiS-Sinne aus Sicht des GF eines Unternehmens der *Tier 2*-Ebene der Kontakt zu den OEM und den Unternehmen der *Tier 1*-Ebene „überlebensnotwendig“. Gehe es dem Kunden gut, so gehe es auch dessen Zulieferern gut. Dies bestätigt auch die Unternehmensführung der ZF Lenksysteme GmbH, für die Qualität und Innovation v.a. durch *Simultaneous Engineering* entscheidendes Thema sei und daher den entsprechend engen Austausch entlang der gesamten Wertschöpfungskette erfordere.

So befinden sich für ein Unternehmen mit ZF Lenksysteme, Bosch, Mahle und Mann+Hummel die wichtigsten Kunden räumlich nahe am Standort und damit an der Region Ostwürttemberg, wobei das Unternehmen bspw. mit erstgenanntem Kunden als gelisteter Entwicklungspartner

verbunden sei. Ähnlich ist die Situation für ein Unternehmen, für welches DaimlerChrysler, Porsche, BMW und Audi wichtige Kunden sind und mit denen es durch die räumliche Nähe möglich entscheidende enge Kontakte in der Entwicklung unterhalten könne. Ein anderes hebt hervor, dass 70% der deutschen OEM in einem Radius von 100 km säßen und stellt damit die für das Unternehmen wichtige Nähe zu verschiedenen Entwicklungszentren, auch von Systemlieferanten, insb. Alfdorf (TRW), Schwäbisch Gmünd (ZF Lenksysteme) und Sindelfingen (DaimlerChrysler) heraus. Wiederum ein anderes verdeutlicht, dass es durch geschickt lokalisierte, d.h. räumlich nahe OEM (z.B. AMG, BMW, Porsche) möglich sei, durch schnelle persönliche Zusammenkünfte mit den Entwicklungsabteilungen in Form von Audits und Besuchen oder auch durch die Möglichkeit zu Sondertransporten recht flexibel zu reagieren. Außerdem wird hier dem Aspekt der „Räumlichen Nähe“ im Sinne des *embeddedness*-Konzepts eine sehr hohe Bedeutung zugemessen: Bei räumlich nahen Akteuren „stimmt die Chemie. So etwas geht z.B. mit dem Ruhrgebiet nicht so einfach. Ein kurzer Anruf reicht. Man hat persönlichen Kontakt“. Ähnlich stellt sich die Aussage aus einem anderen Unternehmen dar: „Am besten spielt man mit den Kunden zusammen, die räumlich nahe sind“. Damit wird die in einem anderen Unternehmen getätigte Aussage bestätigt, dass ein intensiver Austausch v.a. im Sinne des *learning by interacting* nur über räumliche oder bei entsprechender Größe des Unternehmens über einen Außendienst, nicht jedoch über virtuelle Nähe funktioniert. So wäre denn bei fehlender räumlicher Nähe bspw. auch nicht der Fall eines kleineren Unternehmens möglich gewesen, das zusammen mit DaimlerChrysler die spanlose Rohrbearbeitung erfunden hat. Nicht zuletzt sollte auch die aus einem Kleinunternehmen genannte überaus positive Möglichkeit angeführt werden, durch eine breit gefächerte Kundenlandschaft sich im Sinne einer Risikostreuung Firmen aussuchen zu können, die nicht an vorderster Front kämpfen.

### Kundensicht

Laut einem Interviewpartner verfolge sein Unternehmen das Bestreben, durch die Rekrutierung räumlich nahe gelegener Lieferanten ein überaus starkes regionales Netzwerk aufzubauen. Als Motivation dieser „Regionalität“ seien ganz eindeutig die Aspekte „Flexibilität“ und „Schnelligkeit“ zu nennen, wenn sich diese in der Zusammenschau mit dem Preis der von den Partnern zu erbringenden Leistung rechtfertigen ließe. Der GF eines anderen Unternehmens bestätigt dem Land Baden-Württemberg und damit auch der Region Ostwürttemberg in Bezug auf Unterlieferanten durch kleine Netzwerke und *spin-offs* eine besondere Stärke, die auf die Anforderungen von Kunden durch räumliche Nähe schnell, einfach und unkompliziert reagieren und damit Geschäftsprozesse erheblich erleichtern könnten. In Bezug auf die Implementation neuer Netzwerkpartner stellt er räumlicher Nähe ebenfalls eine positive Wirkung aus, da

diese Implementation i.d.R. sehr aufwändig sei, Transaktionskosten – v.a. Suchkosten – aber eben durch räumliche Nähe erheblich gemindert würden. Hier wiederum wird der Region ein *embeddedness*-Vorteil zugestanden, der sich insb. in der Mund-zu-Mund-Propaganda (z.B. in der Weiterempfehlung beim Treffen im Tennis-Club) äußere. Überdies wird neben kurzen Wegen im Falle der Lösung von Problemen insb. auf den gemeinsamen kulturellen Hintergrund und das bestehende Vertrauen zwischen den Unternehmen hingewiesen, die die Interaktion erleichterten. Gleichzeitig wird aber auch die Gefahr der Bequemlichkeit angemahnt, die – wenn man sich lediglich auf die Interaktion in einem engen geographischen Raum verlasse und dabei den Trend zum Wandel und damit zur Steigerung der Leistungskraft und Innovationsfähigkeit verpasse – zu einem *lock-in*-Effekt (vgl. Kap. 2.2.2.2) führen könne.

Ein anderes Unternehmen konzentrierte sich im Sinne der Minimierung von Transaktionskosten ebenso auf räumlich nahe Sublieferanten, da ebenfalls zum einen Suchkosten auf Grund der Möglichkeit der Auswahl aus einem großen Pool an potenziellen Sublieferanten reduziert würden. Zum anderen reduzierten die im Gegensatz zu ausländischen Zulieferern bedeutend höhere Qualifikation und Qualität dieser fast nur in Baden-Württemberg bzw. v.a. in der Region Ostwürttemberg lokalisierten Sublieferanten durch geringere Reklamationen und weniger Abstimmungsaufwand diese Transaktionskosten und ermöglichten es dem Unternehmen so, sich bestmöglich auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren. Dies gelte ex equo auch für ein weiteres Unternehmen, das überdies hervorhebt, dass sich die in Baden-Württemberg, wovon die Region Ostwürttemberg nicht abgekoppelt sei, sehr hohe und woanders nicht so einfach aus dem Boden stampfen lassende Dichte von Zulieferunternehmen in allen relevanten Leitbranchen positiv bemerkbar mache, indem sie Zeit- und Kostenvorteile generiere.

Ein weiterer oftmals bestätigter Nutzen ist die räumliche Nähe von Investitionsgütern produzierenden Unternehmen, die sich in einer gewissen Prozesssicherheit manifestiert. So wirke sich diese für mehrere Unternehmen vorteilhaft aus, indem z.B. in einem Falle im Umkreis von Stuttgart mit zwei bedeutenden Maschinenbauern alle für das Unternehmen relevanten Maschinen produziert würden, während in einem anderen Falle Maschinen sowie CNC-Fräschneiden von Unternehmen aus der Region Ostwürttemberg kämen, sodass sich deren räumliche Nähe in Bezug auf Service und Kundendienst (insb. bei einem eventuellen Ausfall) besonders positiv auswirke und so mitunter zur Differenzierung beitragen kann, indem sich diese Prozesssicherheit indirekt als vertrauenssteigerndes Element des Kunden in den Zulieferer zeigt. Dies gelte laut Aussage eines anderen GF auch für sein Unternehmen, da trotz virtueller und geistiger Nähe die räumliche Nähe zu den OEM wichtig bleibe, weil man im Sinne des *Support* und der *After Sales* sehr schnell z.B. in Sindelfingen (DaimlerChrysler) sei, wenn ein gravierendes Problem auftrete.

In diesem Zusammenhang wurde aus Sicht zweier Unternehmen deutlich, dass die Stellung innerhalb der Wertschöpfungskette und nicht zuletzt die Art bzw. Segmentiertheit des herzustellenden Produktes Auswirkung auf die Zahl für die Produktion akquirierter (räumlich naher) Lieferanten hat. So benötigte bspw. eines dieser Unternehmen ob der relativ geringen Komplexität des Produkts lediglich fünf Komponenten, von denen bis auf den Rohstoff aber alle aus der Region Ostwürttemberg und Baden-Württemberg stammten. Vom GF eines anderen Unternehmens wurde in Bezug auf diese Unternehmensfaktoren angeführt, dass räumlich nahe Zulieferer keine Rolle spielten, da man als Technologielieferant keine Produktion unterhalte. Auch wurde durch die Aussage aus einem weiteren Unternehmen, durch räumliche Nähe persönlichen Kontakt aufzubauen, um auftretende Probleme lösen zu können, deutlich, dass man eben diesem Aspekt große Bedeutung beimisst. So generiere man – auch begünstigt durch die finanziellen Ressourcen – „künstliche“ räumliche Nähe durch die Platzierung von Vertriebsingenieuren beim Kunden vor Ort als Impulsgeber für künftige Entwicklungen.

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass die Aussagen der Interviewpartner zum Aspekt „Räumlich nahe Kunden-Lieferanten-Netzwerkbeziehungen“ die aus Tab. 6 und Tab. 7 „vorgeföhlte“ Bedeutung räumlicher Nähe unterstreichen. In welchem Maße Unternehmen in solchen Netzwerken jedoch nur die direkten monetären Vorteile durch reduzierte Transaktionskosten im Sinne eher marktförmiger Beziehungen oder auch die weitergehenden Vorteile im Sinne eher kooperativer Beziehungen ausnutzen, bleibt unklar (vgl. Kap. 2.2.2.2). Zwar scheint aus den Aussagen erkennbar, dass zahlreiche Unternehmen wohl auch diese letztgenannten Vorteile erkannt haben und sie entsprechend nutzen. Andererseits beklagt ein GF massiv genau erstgenannten Aspekt, indem zwischen seinem Unternehmen und dessen wichtigstem, südwestlich von Stuttgart sitzenden Kunden nur ein einseitiger Austausch stattfindet, bei dem dieser lediglich seine Anforderungen weitergibt und sich auf den Gesamtpreis verlässt, den Zulieferer jedoch nicht über die Anforderungen beim Endkunden informiert und dieser als Mittelständler folglich auch nicht die entsprechenden Trends beim OEM erkennen könne. Folglich sei es für ihn auch essentielles Interesse, eine stärkere, d.h. aktivere Position einzunehmen, um für sich die Gefahr eines *lock-in* zu umgehen, indem man sich nur auf die Agitation des Kunden verlässt. Deshalb wolle man für bestimmte Bereiche eigene Produkte entwickeln, dabei gleichzeitig aber auch nicht den genannten Kunden vor den Kopf stoßen.

Die Vorgehensweise des Kunden in dem dargestellten Beispiel wird unterdessen durch die Stellungnahme aus einem bedeutenden Großunternehmen bestätigt, dass in Bezug auf Zulieferprodukte, auch Investitionsgüter, der Preis das alles entscheidende Kriterium sei. Die Wahl räumlich naher Zulieferer komme hier – sicherlich unterstützt durch die eigene Machtposition und der daraus sich ergebenden andersartigen Möglichkeit bei der Suche und Akquirierung –

nur dann zum Tragen, wenn diese in der Gesamtsicht, d.h. nach Einrechnung der anfallenden Transaktions- und Transportkosten, dem Preisvergleich mit nicht räumlich nahen Konkurrenten standhielten, wobei dies v.a. für Beziehungen gelte, in denen die Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch *learning by interacting* keine bzw. eine nur schwache Rolle spiele.

### ***Intraregionale Kooperationen***

Auf Grund ihrer hohen Konzentration automotiver Unternehmen und ihrer cluster-ähnlichen Strukturen bietet die Region Ostwürttemberg, wie Tab. 9 zeigt, ein durch „Räumliche Nähe“ unterstütztes hohes Kooperationspotenzial im Sinne über Kunden-Lieferanten-Netzwerkbeziehungen hinausgehender unternehmerischer Beziehungen (vgl. Kap. 2.2.2). Dies geschieht umso mehr, da es scheint, dass für viele Unternehmen bestimmte Kriterien an die Partner in der Kooperations-, teils in ähnlicher Weise aber auch auf die weniger spezifischen Kunden-Lieferanten-Netzwerkbeziehungen übertragbar, gegeben sein müssen. So spielt bspw. der in Zusammenhang mit „Vertrauen“ stehende Aspekt der „*embeddedness*“ (vgl. Kap. 2.3.2.1.1) wie nachfolgend dargestellt eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Unabhängig von der Betriebsgröße kooperieren bereits 43,5% der standardisiert erfassten Unternehmen mit mindestens einem anderen Automotive-Unternehmen der Region Ostwürttemberg, wobei solche mit mehr als 250 Beschäftigten stärker kooperieren als Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten. Dies mag laut KINKEL & LAY (2000: 5) damit zusammenhängen, dass „[g]rößere Firmen [...] mehr Anknüpfungspunkte für regionale Kooperationen und damit mehr Gelegenheit [haben], zumindest in einem der [Kooperations-] Felder mit anderen Firmen zusammenzuarbeiten“, dies genauso aber auch mit überregionalen Partnern tun. Interessant ist jedoch die Erkenntnis, dass von den Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten diejenigen, die intraregional kooperieren wollen, dies bereits tun, während die, die es noch nicht tun, daran auch kein Interesse haben.

Analog zum BDI-MITTELSTANDSPANEL lässt sich auch feststellen, dass die „Unternehmensgröße 1-19“ häufiger als die „Unternehmensgrößen 20-99 und 100-249“ intraregional kooperiert, was damit zusammenhängen mag, dass diese Unternehmen sich bei ihrer Suche nach einem Partner sehr stark auf Unternehmen in eben ihrem engen Umfeld konzentrieren, da gerade sie ob geringer Personal- und finanzieller Kapazitäten sehr an durch räumliche Nähe minimierten Transaktionskosten interessiert sein müssten. Betrachtet man allerdings die „kumulierte Kooperationsbereitschaft“, so wird deutlich, dass – mit Ausnahme der beschriebenen Abweichung bei den Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten – intraregionale Kooperationen wohl keine Frage der Unternehmensgröße zu sein scheinen. Außerdem zeigt sie

sich als Bestätigung der Aussage eines GF, dass Kooperationen im allgemeinen und intraregionale Kooperationen im besonderen zur Stärkung gegenüber den Wettbewerbern beitragen können. Allerdings hänge wie von mehreren Seiten angeführt die Möglichkeit, diese Chance wahrzunehmen, sehr stark von der eigenen „Ansiedlung“ ab. So neigten Unternehmen bestimmter automotiver Leitbranchen generell sehr stark zu Kooperationen und fänden überdies in der Region Ostwürttemberg durch entsprechende Schwerpunktbildungen (z.B. Maschinen-/Werkzeugbau, Metallbe- und -verarbeitung) genügend Anknüpfungspunkte und (potenzielle) Kooperationspartner, während dies für andere nicht in selbem Maße gelte (vgl. Tab. 1).

Kooperationsform Unternehmen → Unternehmen						
U-Größe	alle (n=115)	1-19 (n=41)	20-99 (n=38)	100-249 (n=13)	250-499 (n=7)	500 + (n=8)
bereits bestehend	43,5	46,3	36,8	38,5	57,1	50,0
nein, aber Interesse	78,5	90,9	83,3	75,0	66,7	0,0
kumuliert	87,8	95,1	89,5	84,6	85,7	50,0

Tab. 9: Intraregionales Kooperationschema I: Unternehmen → Unternehmen.

Wie in Tab. 10 ersichtlich, nimmt für die erwähnten Unternehmen die Form der „gemeinsamen Beschaffung“ den geringsten Stellenwert innerhalb der intraregionalen Kooperationen ein. Diese Feststellung deckt sich mit dem in KINKEL & LAY (2000: 3) dargestellten Ergebnis für Unternehmen der deutschen Investitionsgüterindustrie: „Diese geringen Werte überraschen in zweierlei Hinsicht: Zum einen gilt der Einkauf gemeinhin als Kooperationsfeld, in dem relativ leicht Kapazitäten zu bündeln und Synergien zu erschließen wären. Zum Zweiten wäre gerade im Bereich „gemeinsamer Einkauf“ zu erwarten gewesen, dass die räumliche Nähe zu Partnerfirmen gesucht würde“. Überdies ist feststellbar, dass diese Form der Kooperation für Unternehmen ab 250 Mitarbeitern eine so gut wie zu vernachlässigende Rolle spielt. Grund für diese relative Bedeutungslosigkeit mag sein, dass, wie in einem Experten-Interview angeführt, eine „gemeinsame Beschaffung“ ob kleiner benötigter Mengen, die natürlich von der Art und Beschaffenheit des herzustellenden Produktes abhängig sind, oftmals ganz einfach nicht sinnvoll sei.

Gesteigertes Interesse herrscht dagegen bei allen Unternehmensgrößen an FuE-Kooperationen, wobei ein hohes Kooperationspotenzial insb. beim Mittelstand gegeben scheint. Dies lässt sich mit der Aussage eines entsprechenden Interviewpartners begründen, der anführt, dass gerade hier oftmals keine Ressourcen in diesem Bereich gegeben seien. Im Gegensatz dazu nimmt wie ersichtlich und zu erwarten „Gemeinsame FuE“ bei kleineren Unternehmensgrößen eine deutlich geringere Bedeutung ein.

Kooperationsform \ U-Größe	alle (n=97)	1-19 (n=37)	20-99 (n=32)	100-249 (n=10)	250-499 (n=6)	500 + (n=4)
gemeinsamer Vertrieb	34,4	35,1	43,8	20,0	0,0	25,0
gemeinsame Beschaffung	24,0	24,3	31,3	30,0	16,7	0,0
gemeinsame Werbung	32,3	40,5	28,1	10,0	16,7	75,0
gemeinsame FuE	39,6	35,1	37,5	60,0	66,7	50,0
Outsourcing produktionsrelevanter DL	49,0	51,4	43,8	40,0	50,0	75,0
Übernahme outgesourcter produktionsrelevanter DL	51,0	54,1	62,5	20,0	33,3	25,0

Tab. 10: Formen bestehender und potenzieller intraregionaler Kooperationen zwischen Unternehmen.

Neben diesen eher spärlich genannten Formen, die Hinweis darauf geben, dass Unternehmen durch *learning by interacting* ihre Logistik- bzw. Entwicklungs-Kompetenz steigern wollen, bilden, wie in den Annahmen (vgl. Kap. 2.5) vermutet und durch Tab. 10 verifiziert, die die Fertigungs-Kompetenz steigernden Formen „Outsourcing produktionsrelevanter Dienstleistungen“ sowie „Übernahme outgesourcter produktionsrelevanter Dienstleistungen“ nicht nur für die standardisiert erfassten, sondern auch für die zusätzlich in den Experten-Interviews befragten Unternehmen die bedeutendsten Formen einer zwischenbetrieblich unterhaltenen Kooperation. Fasst man beide Formen zum Gesamtbereich „Outsourcing“ zusammen, so sehen insgesamt 70 Unternehmen (72,2%) „Outsourcing“ als Kooperationsmöglichkeit an und machen es damit zum am stärksten regional verankerten Kooperationsfeld.

Während für alle Unternehmensgrößen relativ gleichbedeutend im Sinne der Konzentration auf die Kernkompetenzen das „Outsourcing produktionsrelevanter Dienstleistungen“ wichtig ist, so gilt dies nicht für den Bereich „Übernahme outgesourcter produktionsrelevanter Dienstleistungen“. Hier sind gerade die „Unternehmensgrößen 1-19 und 20-99“ – darunter vermutlich mehrere reine Dienstleistungsunternehmen – bereit, zusätzlich Aufgaben zu übernehmen,



während Unternehmen ab 100 Beschäftigten wohl auch ob ihrer „Machtposition“ und bereits ausgeschöpfter Kapazitäten eher verhalten auf diese Kooperationsform reagieren. Laut Aussage eines GF boten sich hierbei starke Potenziale v.a. in der Oberflächentechnologie (vgl. Kap. 1.1), sodass gerade in diesem Bereich eine starke intraregionale Kooperationstätigkeit bestehe. Allerdings seien prinzipiell und deckungsgleich mit der Aussage eines anderen GF alle Formen und Grade der kooperativen Zusammenarbeit – dabei auch mit Wettbewerbern – denkbar und als unternehmerische Option offen zu halten, wobei letztlich Leitunternehmen mit dem Willen zur Förderung und Finanzierung von Aktionen unabdingbar seien.

Motivation \ U-Größe	alle (n=97)	1-19 (n=38)	20-99 (n=32)	100-249 (n=10)	250-499 (n=6)	500 + (n=4)
Erlangung von Zeitvorteilen	49,5	44,7	53,1	60,0	33,3	75,0
Steigerung eigener Flexibilität	52,6	52,6	56,3	40,0	50,0	50,0
Markt- und Ressourcenzugang	52,6	50,0	65,6	40,0	66,7	0,0
kompensierte Größennachteile	36,1	47,4	28,1	40,0	16,7	0,0
Risikominderung	14,4	15,8	15,6	20,0	0,0	0,0
Reduzierung von Produktionskosten	45,4	42,1	50,0	30,0	33,3	50,0
Abstimmung von Produkt-/DL-Paletten	27,8	34,2	25,0	20,0	50,0	0,0
aktive Lern-/Innovationsprozesse durch Kompetenzbündelung	45,4	36,8	52,5	40,0	66,7	50,0

Tab. 11: Motivation intraregionaler Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen.

Wie Tab. 11 zeigt, ist abhängig von der Unternehmensgröße eine Diskrepanz hinsichtlich der Motivation dieser (potenziellen) intraregionalen Kooperationsbeziehungen festzustellen. So treffen für Unternehmen ab 500 Beschäftigten Motivationen nicht zu, die für andere Unternehmensgrößen eine bedeutende Rolle spielen. Am deutlichsten wird dies beim Aspekt „kompensierte Größennachteile“, wie er für die „Unternehmensgröße 1-19“ fast naturgemäß am stärksten zutrifft, bemerkenswerterweise aber auch noch für die „Unternehmensgröße 100-249“ einen gewichtigen Faktor darstellt. Auch gilt dies für die Bereiche „Markt- und Ressourcenzugang“ und „Abstimmung von Produkt-/Dienstleistungspaletten“, die mit Ausnahme der Unternehmen ab 500 Beschäftigten für alle Unternehmensgrößen im erstgenannten Fall von großer, im letztgenannten von etwas geringerer Bedeutung sind.

Mehr oder weniger für alle Unternehmensgrößen wichtig sind hingegen die Motivationen „Erlangung von Zeitvorteilen“, „Steigerung eigener Flexibilität“, „Reduzierung von Produktionskosten“ und im Sinne des *learning by interacting* „aktive Lern-/Innovationsprozesse durch Kompetenzbündelung“, welche sehr stark als Reaktion auf die sich verändernden Wettbewerbsbedingungen zu deuten sein dürften. Eine gleichsam für alle Unternehmensgrößen unbedeutende Motivation ist hingegen die der „Risikominderung“, die zeigt, dass für nur sehr wenige und dabei nicht für Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten das Unterhalten intraregionaler Kooperationen eine quasi-absolute Notwendigkeit darstellt.

Hinsichtlich der in den Experten-Interviews erfragten Beschaffenheit und Auswahl eines Kooperationspartners bleibt insb. die vom GF eines Unternehmens formulierte Aussage haften, dass – egal ob produktionsrelevante oder (nur) -begleitende (gemeinsamer Vertrieb, gemeinsame Werbung) Bereiche betreffend – „Kooperation [...] ein brutal offengelegter Prozess [ist], bei dem jeder sagen muss, was er kann!“. So wurde folgerichtig von einem anderen GF genannt, dass gerade deshalb eine Kooperation sehr wohl überlegt sein müsse, zumal sich die Kooperationspartner immer auf gleicher Höhe und in gegenseitigem Einvernehmen begegnen müssten und Verträge in der Automotive-Branche oftmals nicht viel zählten. Dieser Umstand wurde aus mehreren anderen Unternehmen damit bestätigt, dass eine Kooperation ähnlich wie, aber doch noch mehr als eine Kunden-Lieferanten-Netzwerkbeziehung schon und v.a. wegen der Gefahr des Missbrauchs von *Know-how* und des Geheimnisverlusts sehr stark vertrauensbasiert sei bzw. sein müsste, zumal sie i.d.R. unter dem Vorsatz der „Längerfristigkeit“ eingegangen werde. Ebenso spielten gerade in einer Produktionskooperation Qualität, „deutscher“ Anspruch sowie Innovationskraft eine herausragende Rolle, um den Anforderungen in der Automotive-Branche zu genügen, die jedoch nicht von jedem potenziellen Kooperationspartner gleich aufgefasst würden. Zwar sei natürlich auch der Preis wichtig, allerdings stelle er oftmals nicht das entscheidende konstituierende Element dar. So könne laut Aussage eines GF der scheinbar preiswerteste Kooperationspartner auf Grund der überaus hohen Qualitätsstandards und Produkthaftung gerade in der Automotive-Branche wegen vieler Reklamationen am Ende teurer als andere potenzielle Partner sein. Nicht zuletzt spielten neben dieser gemeinsamen unternehmerischen Kultur oftmals auch Sympathie und ein durch denselben kulturellen Hintergrund ermöglichter guter privater Austausch eine wichtige Rolle.

Folglich ist hier eine enge Verbindung zum *embeddedness*-Ansatz (vgl. Kap. 2.3.2.1.1) feststellbar, zumal das Finden eines Kooperationspartners zwar oftmals Zufall sei, in der Region Ostwürttemberg aber ob Reputation durch Empfehlung und Mund-zu-Mund-Propaganda herbeigeführt werde bzw. werden könne. Damit, wohl eben aber auch wegen der besseren Möglichkeit zu *learning by interacting* und zur Reduzierung von Transaktionskosten, erklärt sich,

dass für mehr als 40% der Unternehmen „Räumliche Nähe“ ein entscheidendes Kriterium bei der Wahl eines Kooperationspartners ist. Während dabei wie zu erwarten die „Unternehmensgröße 1-19“ überdurchschnittlich stark diese Eigenschaft fordert, spielt sie, wie Tab. 12 zeigt, hingegen unerklärlicherweise für die „Unternehmensgröße 100-249“ eine untergeordnete, für die „Unternehmensgrößen 250-499 und 500 +“ jedoch eine überraschend große Rolle.

Ist 'Räumliche Nähe' ein entscheidendes Kriterium bei der Wahl eines Koop.partners?						
U-Größe	alle (n=115)	1-19 (n=41)	20-99 (n=38)	100-249 (n=13)	250-499 (n=7)	500 + (n=8)
Antwort						
„ja“	42,1	48,8	42,1	23,1	42,9	50,0

Tab. 12: Relevanz räumlicher Nähe bei der Wahl eines Kooperationspartners.

Diese essentielle Charakteristik „Vertrauen“ könne laut Aussagen aus zwei Unternehmen aber eben auch der Grund sein, keine – auch nicht intraregionalen – unternehmerischen Kooperationen einzugehen. So sehe man am Standort Deutschland oftmals ein Mentalitätsproblem für ein solches gemeinsames Auftreten bzw. unterstellt – in Bezug auf die Region Ostwürttemberg – der „heimischen“ Kultur, auf Grund des immer wieder befürchteten *Know-how*-Abflusses dafür zu wenig *open-minded* zu sein.

Ein anderes Hemmnis wird am Beispiel eines großen Unternehmens deutlich, das als Grund für das Nicht-Unterhalten von Kooperationen seine Kennzeichnung durch eine sehr hohe und ein autarkes Handeln erlaubende Wertschöpfungstiefe angibt, die natürlich sehr stark davon abhängig sei, wie viele eigene Ressourcen ein Unternehmen habe und ob es sich für dieses in der Folge lohne, möglichst viele Schritte selbst zu tätigen. Auch kann es durch eine geringe Komplexität des jeweiligen Produktes, dessen Herstellung wie im Falle des genannten Unternehmens nur sehr wenige Komponenten und Prozesse benötige, bedingt sein, dass Unternehmen folglich gar nicht erst sehr viele räumlich nahe Akteure integrieren könnten. So würden im genannten Beispiel lediglich ein bis zwei extrem spezielle Prozesse im Sinne von „*Outsourcing* produktionsrelevanter Dienstleistungen“ nach außen vergeben, wobei man auch diese „selbst machen würde, wenn es sich [...] lohnen würde“.

Nicht zuletzt sollte aber auch der Faktor „Erfahrung“ angeführt werden. So können wie am Beispiel zweier Unternehmen ersichtlich (erwartete) negative Erfahrungen mit Kooperationen – im einen Falle bei einer Einkaufs-Kooperation, im anderen Falle bei mehreren gescheiterten „Kooperationsversuchen“ sowohl mit Lieferanten als auch mit Wettbewerbern – Unternehmen davon abhalten, (neuerliche) Anläufe zur Unterhaltung von Kooperationen zu unternehmen.

### Regionale Wettbewerber

Laut Aussage eines GF belebe der insb. auf lokal-regionaler Ebene stattfindende Wettbewerb das „Geschäft“, indem er sowohl die eigene Kompetenz wie auch die eigene Innovationsfähigkeit steigere. So sei es normal, dass Wettbewerber sich gegenseitig in den „Schrottkasten“ schauten, weil dieser als einfaches Mittel über den in ihm enthaltenen Produktionsausschuss Auskunft über die hergestellte Qualität gebe. So sei ein voller Kasten ein sicheres Indiz für Probleme, während ein leerer Kasten Zeichen für eine hohe Qualität der Produktion und dementsprechend Ansporn sei, wiederum besser als der Wettbewerber zu werden. Somit profitiere man zwangsläufig und ohne Einschränkungen immer von regionalen Wettbewerbern.

Weiterentwicklung eigener Kompetenz und Innovationsfähigkeit sind ...						
U-Größe Grund	alle (n=110)	1-19 (n=41)	20-99 (n=34)	100-249 (n=13)	250-499 (n=6)	500 + (n=8)
... die Folge der Konkurrenzsituation mit regionalen Wettbewerbern	28,2	31,7	23,5	30,8	16,7	25,0
... das Ergebnis einer Kooperation mit regionalen Wettbewerbern	24,5	26,8	29,4	30,8	0,0	0,0

Tab. 13: Relevanz der Ko-Existenz regionaler Wettbewerber.

Wie Tab. 13 zeigt, ziehen fast drei von zehn Unternehmen hinsichtlich der Weiterentwicklung eigener Kompetenz und Innovationsfähigkeit einen Vorteil aus der Konkurrenzsituation mit regionalen Wettbewerbern, wobei diese Zahl natürlich auch hier wieder stark von der Art und Beschaffenheit des hergestellten Produktes bzw. der erbrachten Dienstleistung abhängt, d.h. ob ein Unternehmen ob seines Tätigkeitsbereiches überhaupt regionale Wettbewerber hat oder ob es über eine regionale Alleinstellung verfügt. Gleiches gilt auch für das Eingehen von Kooperationen mit regionalen Wettbewerbern, um die eigene Kompetenz und Innovationsfähigkeit weiterzuentwickeln. Diese besonders hervorzuhebende Form kann gerundet immerhin für jedes vierte Unternehmen zutreffend festgestellt werden. Dabei muss die beschriebene eventuell bereits gegebene regionale Alleinstellung allerdings nicht alleiniger Grund dafür sein, dass wie ersichtlich kein Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten diese Form als für sich zutreffend sieht. So könne laut Aussage eines entsprechenden GF für diesen Bereich ob gegebener Eigenkapazität kein Wettbewerber etwas leisten, was das Unternehmen nicht bereits selbst leisten könne.

## 3.3.3.1.2 Unternehmen → Hochschul- und Forschungseinrichtungen → Aus- und Weiterbildungsstätten

**Hochschul- und Forschungseinrichtungen**

Kooperationsform Unternehmen → Hochschul- und Forschungseinrichtungen						
U-Größe \ "Grad"	alle (n=114)	1-19 (n=41)	20-99 (n=37)	100-249 (n=13)	250-499 (n=7)	500 + (n=8)
bereits bestehend	34,2	22,0	29,7	38,5	71,4	87,5
nein, aber Interesse	62,7	65,6	69,2	37,5	50,0	0,0
kumuliert	75,4	73,2	78,4	61,5	85,7	87,5

Tab. 14: Intraregionales Kooperationschema II: Unternehmen → Hochschul- / Forschungseinrichtungen.

Adäquat zur in Kap. 2.5 dargestellten Annahme nehmen für die in der Region Ostwürttemberg ansässigen Automotive-Unternehmen bestehende Kooperationen mit Hochschul- und Forschungseinrichtungen – allerdings stark unternehmensgrößenabhängig – eine relevante Stellung hinsichtlich ihrer strategischen Positionierung und deren Umsetzung ein (vgl. Tab. 14). Klar erkennbar ist dabei das weitaus stärkere Unterhalten dieser Kooperationen mit zunehmender Unternehmensgröße, was sicherlich auch mit der Notwendigkeit größerer Unternehmen zu FuE-Tätigkeiten ob ihrer Stellung als Innovationstreiber zu begründen ist. Freilich zeigen aber die Werte im Bereich „kumuliert“, dass auch kleine Unternehmensgrößen bis 100 Mitarbeiter ein großes Bestreben nach der Unterhaltung derartiger Kooperationen verfolgen.

Eine wichtige Rolle nimmt hierbei v.a. die in Kap. 3.1.2 dargestellte Hochschule für Technik und Wirtschaft – HTW ein. Im Kooperationsinne fungiere sie u.a. als Dienstleister für mehrere Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg, indem sie oftmals sehr komplexe Geräte inklusive Bedienung insb. für kleinere Unternehmen zur Verfügung stelle, für die sich die eigene Anschaffung auf Grund niedrigen „Frequentierungszwangs“ nicht lohne. Da die nachfragenden Unternehmen ebenso eine teure Arbeitskraft zur Bedienung entsprechender Geräte einstellen müssten, nutzten nicht zuletzt auch Großunternehmen das Angebot z.B. an Messungen. Andererseits bestünden mit bestimmten Unternehmen konkrete Kooperationsver-

träge und System-Partnerschaften, die z.B. in Form von Doktorandenstellen dafür bezahlen, dass spezifische produktionstechnische Themen vorangetrieben würden, die sie interessierten und die sie so selbst beeinflussen könnten. Ebenso stünde in diesem Kooperationsrahmen aber auch die Erarbeitung von Strategien für die erfolgreiche Positionierung des Produktionsstandortes Deutschland im Vergleich zu Billiglohnländern im Vordergrund.

Neben den Flexibilitäts-, Zeit- und v.a. Kostenvorteilen sieht die HTW die Korrespondenz zwischen den Unternehmen und der Hochschule als wesentlich an. Da die erstgenannten zu sehr in ihrem Produkt dächten, biete es sich an, durch entwicklungsinteressante Themen über den Tellerrand hinauszuschauen und so die Innovationsfähigkeit zu steigern. Da im normalen „Tagesablauf“ gerade in kleineren Unternehmen auf Grund des überaus großen Zeitdrucks i.d.R. aber keine Zeit für Innovationen, zumal mit großem Risiko verbunden, vorhanden sei, könne dieser Weg v.a. über Diplomarbeiten gegangen werden.

Desweiteren unterhalten zahlreiche sowohl regionale als auch überregionale Automotive-Unternehmen, die zusammen mehr als 20% der über 3.500 Kunden ausmachen, kooperative Beziehungen zum Forschungsinstitut für Edelmetalle und Metallchemie (fem) (vgl. Kap. 3.1.2). Als Motivation, dessen Angebot zu nutzen, wird ähnlich wie von Seiten der HTW gesehen, dass sich heute selbst große Unternehmen teure Maschinen plus die dazugehörigen ebenfalls teuren Mitarbeiter nicht mehr ohne weiteres leisten könnten. Da die Unternehmen im Gegensatz zu Personal- jedoch eher projektbezogene Fördermittel hätten und im Zuge der Qualitätsdiskussion in der Automotive-Branche wesentlich kritischer sein müssten als bisher, beständen noch mehr als mit den OEM selbst starke Verbindungen mit den Zulieferern. Erleichtert sei dabei der Umstand, dass alle Institutsmitarbeiter unbefristet eingestellt seien, was einen Vorteil der Vertraulichkeit gegenüber der Industrie generiere und so indirekt einen *Know-how*-Abfluss zu den Wettbewerbern der Kunden des fem verhindere. Desweiteren wird die durch die Organisation in diverse Arbeitsgebiete mögliche interdisziplinäre Sichtweise des Instituts als weiterer Vorteil gesehen, sodass dieser umfassende Ansatz in der Kooperation mit dem fem den Unternehmen eine nicht nur auf einen Einzelaspekt fokussierende Betrachtung ermögliche, die helfe, Fehlerquellen zu reduzieren und gesamte Prozesse zu optimieren.

Erleichtert werde die Kooperation durch die nicht nach Größe und der daraus zu vermutenden Bedeutung des kooperationswilligen Unternehmens differenzierende „Behandlung“ durch das fem. Vielmehr ergäben sich aus ihr diesbezügliche Unterschiede, dass KMU, die zudem häufig über Mitgliedschaften dem „Verein für das fem“ angegliedert seien, viel eher eine engere Zusammenarbeit und v.a. eine schnellere Umsetzung anstrebten, während die Zusammenarbeit mit Großunternehmen eher mittel- bis langfristige Dimensionen annehme. Allerdings wür-

de sich die in Kap. 3.3.2 erwähnte rüde Preispolitik sogar auf den Umgang mit dem fem als Forschungsinstitut abfärben, indem es Unternehmen – ohne Erfolg – in die Rolle eines Zulieferers zu drücken versuchten und damit den in der Branche üblichen Preisnachlass forderten.

Dass in all diesen Zusammenhängen jedoch nicht alle kooperativen Bindungen zwischen Unternehmen und Hochschul- und Forschungseinrichtungen produktionsrelevanter Natur sein müssen, zeigt das in den Experten-Interviews genannte Unterhalten solcher Bindungen bspw. auch in den Bereichen „Image“ und „Marketing“.

### **Aus- und Weiterbildungsstätten**

Kooperationsform Unternehmen → Aus- und Weiterbildungsstätten						
U-Größe	alle (n=114)	1-19 (n=41)	20-99 (n=37)	100-249 (n=13)	250-499 (n=7)	500 + (n=8)
„Grad“						
bereits bestehend	28,1	14,6	29,7	30,8	71,4	75,0
U-Größe	alle (n=75)	1-19 (n=35)	20-99 (n=26)	100-249 (n=9)	250-499 (n=2)	500 + (n=2)
„Grad“						
nein, aber Interesse	51,2	48,6	53,8	66,7	50,0	50,0
U-Größe	alle (n=114)	1-19 (n=41)	20-99 (n=37)	100-249 (n=13)	250-499 (n=7)	500 + (n=8)
„Grad“						
kumuliert	64,9	56,1	67,6	76,9	85,7	87,5

**Tab. 15: Intraregionales Kooperationschema III: Unternehmen → Aus- / Weiterbildungsstätten.**

Wie Tab. 15 zeigt, nimmt mit derselben Differenzierung nach Unternehmensgrößen das Vorhandensein von Aus- und Weiterbildungsstätten im Vergleich zu Hochschul- und Forschungseinrichtungen einen etwas weniger bedeutenden, nicht jedoch zu vernachlässigenden Rang hinsichtlich der (Umsetzung der) strategischen Positionierung von Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg ein. So sind vereinzelt bestehende Kooperationen mit der IHK bezüglich der Aspekte „Spritzgusstechniker-Ausbildung“, „technischer und kaufmännischer Bereich“ sowie „Sprachkurse“ genannt worden. Für andere Unternehmen nimmt ihr Vorhandensein hingegen keinerlei Bedeutung ein, da es wie z.B. im Falle der Carl Zeiss IMT GmbH auf Grund des fehlenden Berufsbildes „Messtechniker“ keine Anknüpfungspunkte gebe und man deshalb die Aus- und Weiterbildung selbst übernehme. Ähnlich ergehe es auch anderen Unternehmen ob des in bestimmten Bereichen angemahnten fehlenden Angebots seitens der Aus- und Weiterbildungsstätten.

### 3.3.3.1.3 Sonstige regionale Erfolgspotenziale

Neben den dargestellten und maßgeblich durch den Vorteil „Räumliche Nähe“ unterstützten Feldern der Interaktion von Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg mit anderen Akteuren der automotiven Wertschöpfungskette wurde von einigen Interviewpartnern wie nachfolgend angeführt auch die Adaption weiterer regionaler Erfolgspotenziale genannt.

So wurde von zwei GF das Thema „Lohnkosten“ als einer der alles entscheidenden Faktoren in der Automotive-Branche genannt. Deshalb wirke sich das geringere Gehaltsniveau der Region Ostwürttemberg als Semiperipherraum nach Aussage aus einem Unternehmen als „Riesen-Vorteil“ aus, welcher sich zunehmend auch in der Auslagerung aus der Region Stuttgart in eben diese Räume manifestiere (vgl. Kap. 3.1.2.1). Der GF eines anderen Unternehmens führt hingegen die Attraktivität der Region Ostwürttemberg im Sinne eines weichen Standortfaktors bei der Akquise potenzieller Mitarbeiter an.

Nicht zuletzt nimmt vielfach bestätigt die Region Ostwürttemberg ob ihrer automotiven Prägung die Stellung eines viel genutzten Reservoirs qualifizierter Arbeitskräfte ein. Eine wichtige Rolle spielt dabei insb. die HTW, die jedoch nicht jeden benötigten, sondern meist nur „Schwerpunkt“-Bereiche adäquat abdecke. Derselbe Vorteil generiere sich aber auch aus der Konzentration von Automotive-Unternehmen per se. Allerdings habe er gerade für ein bedeutendes Unternehmen durch *job-rotation* in Zukunft abnehmende Bedeutung, indem qualifizierte ausländische Arbeitskräfte nach und nach in die Region Ostwürttemberg geholt würden.

### 3.3.3.2 Internationale Erfolgspotenziale

Nachfolgend werden die in Kap. 3.3.1 angeführten Ausprägungen strategischer Positionierung analog zu Kap. 3.3.3.1 hinsichtlich der raumrelevanten Komponente „Internationale Erfolgspotenziale“, d.h. der Fragestellung untersucht, welche Rolle diese spielen und welchen Mehrwert, den „Regionale Erfolgspotenziale“ (eventuell) nicht leisten, ihre Adaption bringen kann.

#### ***Exporte und market-seeking***

Die standardisiert erfragten Exporte (vgl. Tab. 16) ermöglichen eine Öffnung der Unternehmen nach außen und verhindern durch entsprechenden *Input* einen u.a. innovationshemmenden *lock-in*-Effekt. Sie geben als Eintritt in ausländische Märkte gleichzeitig Auskunft über die internationale Konkurrenzfähigkeit der Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg und spiegeln so deren Kompetenz bzw. Charakteristik wider, sich nicht über „Kostenführerschaft“, sondern v.a. über „Technologie“, „Qualität“ und „Flexibilität“ zu differenzieren.



U-Größe \ Export in %	0	0,1-19,99	20,00-39,99	40,00-59,99	60,00-79,99	80,00-100,00
alle (n=97)	20,6	34,0	23,7	13,4	8,2	0,0
1-19 (n=36)	41,7	16,7	25,0	5,6	11,1	0,0
20-99 (n=34)	11,8	55,9	20,6	5,9	5,9	0,0
100-249 (n=12)	8,3	25,0	25,0	33,3	8,3	0,0
250-499 (n=5)	0,0	60,0	0,0	20,0	20,0	0,0
500 + (n=5)	0,0	0,0	40,0	60,0	0,0	0,0

Tab. 16: Exportschema der Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg.

Dabei sind von 97 Unternehmen, die diese Frage beantwortet haben, 77 (79,4%) durch einen internationalen Absatz gekennzeichnet, von denen 23 nur in, 53 sowohl in als auch außerhalb von und ein Unternehmen nur außerhalb von Europa tätig sind. Dies ist ein erstaunlicher Wert vor dem Hintergrund, dass derzeit nur 29% der baden-württembergischen Unternehmen durch Export, Vertriebspartner, Niederlassungen oder Unternehmensbeteiligungen im Ausland aktiv sind (vgl. dazu BERTSCHEK et al. 2006: 38). Wie zu erwarten zeigt sich dabei eine deutliche Abhängigkeit der Exportaktivität bzw. -intensität von der Unternehmensgröße. So weist die „Unternehmensgröße 1-19“ prozentual gesehen die meisten nicht-exportierenden Unternehmen auf, während Unternehmen ab 500 Mitarbeitern am exportstärksten sind, d.h. dass für ihre Standorte in der Region Ostwürttemberg ausländische Märkte eine hohe Relevanz besitzen. Für immerhin 16 dieser 77 Unternehmen liegt – bei Einschluss von Mehrfachantworten – der Hauptabsatzmarkt außerhalb von Deutschland, bei sieben sogar außerhalb von Europa.

Über diesen Weg der Exporte hinaus bzw. in Verbindung mit diesen kann die Erschließung ausländischer Märkte aber auch durch eine multi- bzw. transnationale Produktionsorganisation im Zuge von ADI, also durch Vertriebspartner, Niederlassungen oder durch Beteiligungen an Unternehmen im Ausland erfolgen, wie u.a. für die nachfolgenden Unternehmen gilt:

Die ZF Lenksysteme GmbH ist an Standorten in 11 Ländern (Europa, NAFTA, Süd-Amerika, Asien) vertreten und beschäftigte im Jahr 2005 38% der Gesamtmitarbeiterzahl des Konzerns von 9.337 im Ausland, die 55% des Gesamtumsatzes erwirtschafteten.

Die Motivation für diese Organisation, die durch den Aufbau einer lokalen Fertigung im chinesischen Jinan und durch verstärkte Aktivitäten im indischen Markt ausgebaut wird und so den

Stellenwert beider Länder als wichtige Märkte sowohl von heute als auch von morgen dokumentiert, beschreibt der Vorstandsvorsitzende des Unternehmens so: „Um mit den Asiaten ins Geschäft zu kommen, muss man ständig vor Ort sein und Freundschaften pflegen. [...] Wir tun das, um in diesen Regionen überhaupt im Geschäft zu bleiben!“.

Um die von den OEM geforderte Qualität zu entwickeln, werde man im Zuge des *Simultaneous Engineering* sehr früh in deren Entwicklungsarbeit einbezogen. Dies bedeute, dass Applikationsentwickler regionsunabhängig auch an Standorten in anderen Ländern positioniert werden und dass die OEM später aus logistischer Sicht optimal beliefert werden müssten. Folglich sei es essentiell, bspw. beim japanischen OEM oder beim in China produzierenden deutschen OEM „relativ“ vor Ort, d.h. „nah“ zu sein, wobei man selbst diese Einbindung zunehmend auch von den eigenen Zulieferern erwarte. Überdies eröffne die als strategische Allianz zu bezeichnende Fusion mit dem französischen Unternehmen NACAM neue Perspektiven und Märkte und verbreitere beiderseitig das Kompetenz- und Fertigungsspektrum.

Als weniger wichtiges Motiv für diese ADI kann dabei das *efficiency-seeking* erachtet werden, da die Lieferanten für die Stammwerke in der Region Ostwürttemberg immerhin zu 93% in Deutschland lokalisiert seien. Das Ausnutzen der Vorteile eines global aktiven Unternehmens, so z.B. dass internationale Standorte wie erwähnt eine kundennahe Produktion zum optimalen Preis-Leistungs-Verhältnis ermöglichen, trage wiederum aber in indirekter Weise zu einer Qualitäts- und auch Effizienzsteigerung dieser Stammwerke bei, indem dort Ressourcen für die explizit forcierte Stellung als Entwicklungszentrum und Produktionsort der innovativen Elektrolenkungen freiwürden (vgl. Kap. 3.3.1). Dies mag u.a. auch Grund dafür sein, dass bei nahezu gleich bleibender Mitarbeiterzahl im Inland der dortige Umsatz im Zeitraum 2004 – 2005 von 39% auf 45% des Gesamtumsatzes angestiegen ist.

Ein ebenfalls durch Produktion an ausländischen Standorten tätiges Unternehmen ist die MAPAL Präzisionswerkzeuge Dr. Kress KG, dessen GF die Chancen der fortschreitenden Globalisierung u.a. so „mutig beim Schopf packt“ (Wirtschaft Regional 1/2005). Das Unternehmen unterhält neben seinem Stammwerk in der Region Ostwürttemberg und zahlreichen Auslandsvertretungen 20 Tochtergesellschaften in weltweit 14 Ländern.

Auch hier gilt in erster Linie das Motiv des *market-seeking*, d.h. die Erschließung ausländischer Märkte durch Vor-Ort-Produktionen. Die erste dieser Tochtergesellschaften wurde im Jahr 1977 in den USA gegründet und produziere heute als voll ausgerüstete Fertigung die Werkzeuge für den amerikanischen Markt bzw. biete für diesen einen umfassenden Kunden-Support. Als weiteres Beispiel ist die im Jahr 1997 erfolgte Gründung eines aus der Allianz mit einem Unternehmen aus Ostfildern hervorgegangenen Gemeinschaftsunternehmens in Brasi-

lien zu nennen. Dies sei aus der Erkenntnis geschehen, dass immer mehr Automobilfirmen aus aller Welt in Brasilien Fertigungsstätten aufbauten und so ein entsprechendes Engagement auch für das Gesamtunternehmen und dessen strategische Ausrichtung wichtig sei.

Ins Hauptinteresse gerückt sei auch das Engagement in Indien, welches bereits seit Mitte der 1980er Jahre bestehe und in dem Kauf einer Firma mündete, die zu MAPAL-India wurde. Ausgebaut worden sei dieses Engagement durch den Neubau einer Fabrik in Bangalore, die bedingt durch die Nähe zu bedeutenden Kunden, darunter OEM und deren Zulieferer, eine sehr positive Umsatzentwicklung aufweise. Die Präferenz insb. gegenüber China wird dabei durch die stabilere, immer noch auf den Traditionen der einstigen Kolonialherren basierende Politik, die hervorragende (Aus-) Bildung sowie durch die infrastrukturellen Rahmenbedingungen gerechtfertigt. So bezeichnet der GF Indien als „[d]as China in Sachen Wachstum von morgen, allerdings solider und sicherer!“. Nichtsdestotrotz erfolgte im Jahr 2005 die Gründung einer Tochtergesellschaft in China als Reaktion auf diesen stetig wachsenden Markt.

Inzwischen stelle man durch Auslandsaktivitäten bereits mehr als die Hälfte aller Produkte außerhalb des Heimatstandortes her (Wirtschaft Regional 11/2004). Dies mag Grund für die Reduzierung der dortigen Exportquote von ehemals 66% auf 56% und entscheidend für den weit über dem Branchentrend liegenden Erfolg sein. So haben laut Aussage des GF in vielen ausländischen Märkten „die Kunden unsere Innovationen positiv aufgenommen und das Vertrauen in die Marke, in Qualität und Zuverlässigkeit mit beachtlichen Aufträgen honoriert“.

Die Carl Zeiss IMT GmbH unterhält neben ihrem Heimatstandort weltweit zwei weitere Fertigungsstandorte. Im seit dem Jahr 1989 zugehörigen Standort Minneapolis produziere man mit 600 Maschinen p.a. ähnlich viele wie in der Region Ostwürttemberg, während in Shanghai seit dem Jahr 2004 lediglich 40 bis 50 Maschinen p.a. gefertigt würden. Der Schritt zum Aufbau beider Werke sei dabei deutlich bestätigt nicht aus *efficiency*-Gründen, sondern auch hier allein zu Zwecken des Marktzugangs geschehen. Im Falle Shanghais wird dies außerdem damit begründet, dass chinesische Konkurrenten nicht zuletzt massiv durch Import-Zölle vor den ausländischen Wettbewerbern geschützt würden.

In den USA und Großbritannien tätig ist die Maschinenfabrik Alfing Kessler GmbH. Aus der dargestellten, in der Automotive-Branche sehr hohen Abhängigkeit von und der daraus resultierenden Notwendigkeit zur intensiven Interaktion mit den Kunden sei man bereit zu weiteren Auslandsengagements, v.a. mit Blick auf den zahlreiche Chancen bietenden Wachstumsmarkt Asien: „Wenn [Anm.: OEM anonym!] ein Werk in Asien eröffnet und wenn es von [Anm.: dito] gewollt ist, z.B. wenn der Transport der Wellen dorthin zu teuer ist, dann geht Alfing dort hin“.

**Importe und efficiency-seeking**

Importe spiegeln im Zuge des ausländischen (*Out-*)Sourcing wider, inwieweit ein Unternehmen – mit oder ohne ADI – Produktions-/Dienstleistungsvorleistungen aus dem Ausland akquiriert. Da in vorliegender Arbeit nur die relative Höhe der Importe an den gesamten Vorleistungen, deren Höhe unbekannt ist, abgefragt wurde (vgl. Tab. 17), erscheint es zwar legitim, tendenzielle Aussagen hinsichtlich der Wichtigkeit ausländischer Beschaffungsmärkte zu treffen, nicht unbedingt jedoch, hinsichtlich der Basar-Hypothese und des *efficiency-seeking* abzuleiten. In Bezug auf letztgenannte Aspekte erscheint es daher weitaus sinnvoller und besser, Ausführungen aus den Gesprächen mit Interviewpartnern darzulegen.

U-Größe \ Import in %	0	0,1-19,99	20,00-39,99	40,00-59,99	60,00-79,99	80,00-100,00
alle (n=94)	27,7	35,1	22,3	8,5	1,0	5,3
1-19 (n=33)	48,5	33,3	12,1	6,1	0,0	0,0
20-99 (n=31)	16,1	41,9	22,6	6,5	0,0	12,9
100-249 (n=13)	15,4	30,8	38,5	15,4	0,0	0,0
250-499 (n=6)	0,0	33,3	16,7	33,3	0,0	16,7
500 + (n=6)	0,0	50,0	50,0	0,0	0,0	0,0

Tab. 17: Importschema der Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg.

Dies scheint dadurch bestätigt zu werden, dass von den 16 – mit einer Ausnahme allesamt produzierenden – Unternehmen, die 50% oder mehr ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen exportieren, sechs bis maximal 10% bzw. zehn weniger als die Hälfte des prozentualen Exportwertes importieren – folglich scheinen Exporte zumindest hier zutreffend also keine Scheinerfolge abhängig von importierten Vorprodukten zu sein. Andererseits lässt sich feststellen, dass von den 94 die Frage beantwortenden Unternehmen 26 (27,7%) keine Vorprodukte importieren, wobei von diesen 26 Unternehmen 16 gar nicht und weitere sechs nur zwischen 0,8% und 10,0% exportieren. Für diese kann das Vorhandensein internationaler Erfolgspotenziale als vernachlässigbar bezeichnet werden, wobei aber eben ein signifikanter Zusammenhang zwischen „Nicht-Importieren“ und „Nicht-Exportieren“ gegeben scheint. Auch ist in ähnlicher Weise die schon bei den Exporten beschriebene Situation der Abhängigkeit zwischen Intensität und Unternehmensgröße gegeben, wobei unabhängig davon mehr als

jedes fünfte Unternehmen zwischen 20% und 40% bzw. fast jedes zehnte Unternehmen zwischen 40% und 60% seiner Zulieferprodukte importiert. Gleichzeitig stellt für 12 (12,8%) der die Frage beantwortenden Unternehmen ein ausländischer Zuliefermarkt den Hauptzuliefermarkt dar. Damit kann konstatiert werden, dass – mit oder ohne ADI – ausländische Zuliefermärkte eine nicht unbedeutende raumrelevante Stellung bei der Umsetzung der strategischen Positionierung der Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg einnehmen.

Mehr oder weniger sowohl aus der Motivation des *market-seeking* wie v.a. auch des *efficiency-seeking* heraus hat die Alligator Ventilfabrik GmbH & Co. KG mit dem Aufkauf zweier Unternehmen in Polen auf die veränderten Wettbewerbsbedingungen reagiert. Im erstgenannten Motivationsfall sei dies dadurch begründet, dass für den osteuropäischen Markt zutreffend bisher noch sehr viele Produkte aus China importiert werden, da hier ausländische Produkte einen deutlich höheren Stellenwert als einheimische besitzen. Somit biete sich durch die Vor-Ort-Produktion ein großes Potenzial an neuen Kunden. Außerdem fungierten die polnischen Werke auch als Dienstleister für andere Unternehmen, so z.B. im Bereich Galvanik.

Für den zweitgenannten Fall gelte das Ausnutzen des deutlich geringeren Lohnkostenniveaus von ca. einem Siebtel gegenüber dem Heimatstandort, sodass lohnkostenintensive Unterprodukte für diesen produziert würden. Dass dabei nicht auf noch günstigere chinesische Produzenten zurückgegriffen werde, sei maßgeblich mit der größeren räumlichen Nähe zu begründen, die durch geringere Transportkosten die Lohnkostenvorteile Chinas substituieren und die Koordination erheblich erleichtern. Damit greift das Unternehmen die Ansicht von SINN (2005: 6; vgl. auch KRÄTKE 1995: 211) auf: „Die Rüstkosten sind [in Osteuropa] viel kleiner als bei einem Engagement in China, schon wegen der größeren kulturellen und geographischen Nähe. Dank Osteuropa wurden und werden die mittelständischen Unternehmen Deutschlands zu *Global Players im Kleinen*“. Trotz der massiven Nutzung dieses Erfolgspotenzials verbleibe der Heimatstandort des Unternehmens aber mit einer relativ hohen Wertschöpfungstiefe, da sich hier neben Entwicklungsaufgaben v.a. vollautomatisierbare Prozesse konzentrierten.

Den Weg aus der Krise, die am Heimatstandort zur Reduktion der Arbeitsplätze von ehemals 207 auf heute 120 geführt hat, findet die Hörnlein Umformtechnik GmbH in der Kombination einer überaus starken regionalen Vernetzung mit dem im Jahr 2004 erfolgten Aufbau eines Produktionsstandortes in der Slowakei. Dieser sei die konsequente Antwort auf die zu hohen Lohnkosten am Standort Deutschland gewesen, welche sich wie zu erwarten insb. bei lohnkostenintensiven Produktionsschritten wie z.B. der Montage manifestiert hätten. Bereits heute hat die Mitarbeiterzahl des Werkes in der Slowakei die am Heimatstandort übertroffen, das es jedoch ohne diese effizienzsteigernde Maßnahme wohl nicht mehr geben würde. Letztge-

nannter übernehme nun neben FuE-Aufgaben v.a. automatisierte und hoch-qualitative Produktionsschritte, bei denen sich die höheren Lohnkosten nur unwesentlich auswirkten.

In ähnlicher Weise reagieren auch die Unternehmen Mürdter Metall- und Kunststoffverarbeitung GmbH, Mürdter Werkzeug- und Formenbau GmbH und Julius Schüle Druckguss GmbH, die ihre Auslandsengagements im Zuge von ADI allesamt mit der Forderung ihrer Kunden nach Weltmarktpreisen begründen. Erstgenanntes baue zusätzlich in starkem Maße die Zusammenarbeit mit dem chinesischen Zuliefermarkt aus, wo es viele Vorprodukte zukaufe und diese auf den europäischen Markt „ummünze“. Wie wohl nicht allein für die Hörnlein Umformtechnik GmbH zutreffend, könne dabei bedingt durch die Generierung von Synergieeffekten zwischen den in- und ausländischen Standorten eine besonders hohe Flexibilität erreicht werden, wobei im genannten Fall die gemeinsame Produktion gar preiswerter als die alleinige Produktion in Osteuropa oder -asien sei. Der GF der Julius Schüle Druckguss GmbH ergänzt dazu, dass man überdies mit den Produktionskosten für sich am Heimatstandort konzentrierende hoch-qualitative Produkte deutlich billiger als bspw. die Konkurrenz aus Japan sei, während Wettbewerber aus Schwellenländern nicht die geforderte Qualität produzieren könnten.

Allerdings steht genannten Entwicklungen auch die Ansicht gegenüber, nicht durch Produktionsstandorte im Ausland vertreten zu sein. Sie bestätigt damit die in GRAMMEL & SEIBOLD (2003: 46) angeführte verhaltene Reaktion auf entsprechende Strategien von kleinen und mittelgroßen Zulieferern in der Region Stuttgart, unterstützt durch die Aussage des GF der voestalpine Polynorm Grau GmbH & Co. KG, dass diese Tendenz Unternehmen auch vor eine große Herausforderung stelle. So erfordere die Implementation einer den hoch-qualitativen Anforderungen in der Automotive-Branche gerechten Produktion bspw. in Osteuropa mindestens zwei bis drei Jahre mit dazu gehöriger intensivster Betreuung. Jedoch stiegen dort gerade in dieser Zeit die Lohn- und Energiekosten massiv an, sodass – habe man die ursprünglich geplante Konkurrenzfähigkeit erreicht – der chinesische und später der indische Zuliefermarkt mit nochmals niedrigeren Kosten den in Osteuropa gewonnenen Vorteil zunichte machten, verbunden mit der Gefahr, dort Investitionen für eine später nicht konkurrenzfähige Produktion getätigt zu haben.

Für die Carl Stahl GmbH & Co. KG stehen der möglichen Subvention beim Aufbau eines Produktionsstandortes im Ausland und einem nur geringen Kostenvorteil nicht unbeträchtliche Führungs- und Logistikkosten entgegen. Zwar habe es bereits Überlegungen zur Eröffnung eines Werkes in Indien gegeben, auf Grund produktionstechnischer Charakteristiken wäre ein entsprechendes Engagement aber nur sinnvoll neben einem Hauptabnehmer, also im Sinne des *market-seeking* auf Verlangen eines bedeutsamen Kunden.

Außerdem wurden noch andere, z.T. unternehmensspezifische Gründe gegen die Produktion an einem ausländischen Standort genannt. So führt bspw. der GF der Dr. Staiger, Mohilo & Co. GmbH, der Massenproduktion in Deutschland nur in Ausnahmefällen noch für sinnvoll hält, an: „Bis wir so eine Qualität [der Nischenproduktion] im Ausland aufgebaut hätten, würden Jahre vergehen und letztlich würde es keinen Sinn machen“. Von mehreren anderen Unternehmen ist neben dem enormen und eventuell die gesamte Unternehmung gefährdenden finanziellen Aufwand – was übrigens auch für den Aufbau von Vertriebsbüros mit eigenen hoch-qualitativen Leuten anstelle von ausländischen Handelspartnern gelte – auch die Schwierigkeit genannt, dass ein Standort wachse und sich eine bestimmte daraus sich ergebende Unternehmenskultur nicht ohne weiteres exportieren lasse. Nicht zuletzt stelle in bestimmten Ländern auch Diebstahl ein nicht zu unterschätzendes Problem dar.

### **3.4 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse und Überprüfung der untersuchungsleitenden Annahmen**

*„Der Trend zur Globalisierung ist nicht, wie man vermuten könnte, mit einem korrespondierenden Bedeutungsverlust des Lokalen, des Regionalen verbunden; im Gegenteil, es entwickeln sich heute vielfältige Formen der Regionalisierung.“*

(KRÄTKE 1995: 211)

Als Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse bleibt festzuhalten, dass mit den veränderten bzw. sich verändernden Wettbewerbsbedingungen (vgl. Kap. 3.3.2) ähnlich wie in GRAMMEL & SEIBOLD (2003: 33) für die Region Stuttgart formuliert „die qualitativen Anforderungen und der ökonomische Druck auf [die] Zulieferunternehmen [...] steigen“. Sie seien laut einem Interviewpartner verantwortlich dafür, dass nicht wenige Unternehmen von einer starken Wachstums- in eine Konsolidierungsphase getreten seien und dass die Agitation in der Automotive-Branche insb. für Kleinunternehmen nach Aussage eines GF momentan „das härteste Geschäft“ sei. Nichtsdestotrotz kann es, wie viele der dargestellten Firmenbeispiele zeigen, bei erfolgreicher strategischer Positionierung, d.h. durch auf entsprechender Handlung auf der Funktionsbereichsebene basierende Differenzierung und/oder insb. „Entziehung“ vom durch Preiskampf definierten Wettbewerb durch Nischenstrategie (vgl. Kap. 2.5, A 1), auch gelingen, das andere „Extrem“ zu erfahren, zumal „*German Engineering* [noch immer] ein Wert an sich [ist] und [...] hohe Anerkennung [findet]“ (KIRCHHOFF 2005). Dies scheint auch deshalb ein Weg zu sein, da z.B. laut einem Interviewpartner der chinesische Zuliefermarkt zwar sukzessive bessere und in bestimmten Bereichen – bspw. durch dieselben Werkzeuge – auch schon gleich hohe Qualität produziere, sich aber eben nicht in Nischen bewege.

Wie Kap. 3.3.1 als Antwort auf die Frage, wie man am hiesigen Standort bestmöglich den Entwicklungen in der Automotive-Branche angepasst agiert, zeigt, ist zumindest für die in den Experten-Interviews befragten Beispielunternehmen zutreffend und z.T. auch durch die Makroanalyse (vgl. Kap. 3.1.2.1) bestätigt deutlich erkennbar, dass stark in die Branche involvierte Unternehmen sehr oft mit klaren Wachstumsstrategien auf die im Sinne der vertikalen und horizontalen Austarierung der Wertschöpfungstiefe in Entwicklung, Fertigung und Vertrieb notwendige Verlagerung von Wertschöpfungsanteilen der OEM reagieren und dann auch in hohem Maße von dieser profitieren. Stark negativ von den veränderten Wettbewerbsbedingungen betroffene und/oder v.a. nicht sehr tief in die Branche „verstrickte“ Unternehmen reagieren hingegen eher zurückhaltend im Sinne von z.T. „offensiver“ Stabilisierung oder gar mit Rückzug durch sukzessive Desinvestition (vgl. Kap. 2.5, A<sub>II</sub>). Für die Fälle „Wachstum“ und „Stabilisierung“ geltend wurde dabei deutlich, dass die als Zulieferer agierenden Unternehmen jedoch immer gezwungen sind, ihre Positionen und Geschäftsmodelle im Sinne der Integration in das gesamte Produktionssystem so zu bestimmen und zu definieren, dass Kosten im Griff gehalten werden, was neben innerbetrieblichen Umstrukturierungs- und Rationalisierungsprozessen nicht zuletzt auch durch eine – wenn durch v.a. finanzielle und organisatorische Rahmenbedingungen erlaubt – starke Nutzung internationaler Erfolgspotenziale zugunsten einer Effizienzsteigerung und Kosteneinsparung bestätigt wird (Ebenda, A<sub>VIII</sub> und A<sub>IX</sub>). Folglich wirkt sich dieses „profitable“ Wachstum, das sowohl „qualitativer“ als auch „quantitativer“, also durch den Aufbau von *Unique Selling Points* (Produkt- und Prozessinnovationen, Flexibilität) wie auch das Auftreten als Systemlieferant oder *Full-Service-Supplier* definierter Art sein kann, wie dargestellt u.a. meist auch nicht oder nur unwesentlich auf die Mitarbeiterzahlen an den entsprechenden heimischen Standorten aus.

Ausgefüllt werden diese beiden Unternehmensstrategien deshalb mit einer im Zuge effizienter Beschaffungsstrategien und des *Outsourcing* feststellbaren Konzentration auf die Kernkompetenzen als Teil der *Lean Production* sowie daraus folgend sich oftmals ergänzender Regionalisierungs- und wie erwähnt Internationalisierungsstrategien. So kann durch die Ergebnisse in Kap. 3.3.3.1 festgehalten werden, dass viele Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg in der Tat in starkem Maße das hohe und maßgeblich durch „Räumliche Nähe“ generierte Erfolgspotenzial der Region in Form zahlreicher Bereiche der automotiven Wertschöpfungskette abdeckender Unternehmen entweder im Rahmen von Kunden-Lieferanten-Netzwerkbeziehungen, in denen man sich neben den traditionellen Kriterien „Preis“, „Qualität“ und „Liefertreue“ der Produkte v.a. auch auf neue Kriterien wie die angesprochene „Innovationsfähigkeit“ und „Flexibilität“ konzentriert, und/oder von Kooperationen adaptieren (vgl. Kap. 2.5, A<sub>III</sub>). Für letztgenannten Fall gilt, dass hier v.a. (lokales) *Outsourcing* wichtig ist und dementsprechend das häufigst genannte regionale Kooperationsfeld darstellt (Ebenda, A<sub>IV</sub> und A<sub>V</sub>).



Besagte Regionalisierung trifft auch durch das recht zahlreiche Unterhalten von Kooperationen mit regionalen Hochschul- und Forschungseinrichtungen sowie in abgeschwächter Form mit Aus- und Weiterbildungsstätten zu (Ebenda, A<sub>VI</sub>). Außerdem konnte in relevantem Maße auch die Bedeutung der Ko-Existenz in der Region ansässiger Wettbewerber für die Wettbewerbsfähigkeit und damit die strategische Positionierung von Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg festgestellt werden (Ebenda, A<sub>VII</sub>).

Nicht zuletzt konnten zusammenfassend zahlreiche Elemente des theoretischen Aufbaus der Arbeit in der unternehmerischen Realität wiedergefunden werden und bestätigen so die Annahme, dass die Nutzung regionaler Erfolgspotenziale wichtiges Element in der strategischen Positionierung der Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg und dabei unabhängig von der Internationalisierung sowie der Größe eines Unternehmens ist und dass sich dabei deren beider Nutzung ergänzt und nicht etwa gegenseitig ausschließt (Ebenda, A<sub>VIII</sub>). So ist v.a. „Räumliche Nähe“ eindeutig feststellbar ein Wettbewerbsvorteil, dessen entsprechende Ausnutzung – sei es durch Minimierung von Transaktionskosten, der im Zuge der „stark gewachsene[n] Bedeutung der Zulieferer für innovative und wirtschaftlich erfolgreiche Fahrzeugkonzepte“ (GRAMMEL & SEIBOLD 2003: 43) gewichenen Abrückung vom bisherigen bloßen „Befehlsempfängertum“ hin zum *learning by interacting* oder der allgemein für sämtliche Formen der Beziehung zwischen Unternehmen geltenden Vertrauenssteigerung durch *embeddedness* – die Wettbewerbsfähigkeit insb. von klein- und mittelständischen Unternehmen, die im globalen Wettbewerb mit knappen Ressourcen gegenüber Großunternehmen bestehen müssen, steigert. So ist sie zum einen z.T. mitverantwortlich dafür, dass effiziente Differenzierungs- und Nischenstrategien überhaupt erst entstehen können, zum anderen, dass durch diese Strategien sich auszeichnende Unternehmen v.a. räumlich nahe Kunden gegenüber nicht nahen Wettbewerbern „verteidigen“ können, indem durch diese Nähe eventuell bestehende Kostennachteile gegenüber diesen (über-)kompensiert werden können.

So darf denn mit Fug und Recht auch eher von einer *lokalisierten* denn einer *entankerten* Ökonomie gesprochen werden, wobei – wenn wie erwähnt es die innerbetrieblichen Rahmenbedingungen zulassen – versucht wird, die Vorteile des hiesigen Standortes mit denen der Internationalisierung, neben der genannten Effizienzsteigerung und Kosteneinsparung natürlich auch der Marktzugang sowie der Ausbau der eigenen Macht- und wirtschaftlichen Position durch Folgen eines OEM oder eines Systemlieferanten ins Ausland zur Realisierung dessen Markterschließungsstrategie, zu verbinden. Viele Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg sind so auch Beispiel dafür, dass die „internationale Aufstellung [...] in den letzten Jahrzehnten zu einem beherrschenden Thema [...] für die Unternehmen“ (BERTSCHEK et al. 2006: 34) geworden ist.

## 4 Handlungsempfehlungen

*„Politik und Sozialpartner sind aufgefordert, insbesondere die mittelständischen Unternehmen bei ihren Bemühungen zu unterstützen, die heimischen Standorte zu sichern.“*

(VDA 2005: 56)

Die in Kap. 3 dargestellten Ergebnisse der empirischen Untersuchung bilden nachfolgend die Basis, um, wie SAUTTER (2001: 70) formuliert, „mit den zentralen [...] Akteuren gemeinsame Visionen und Ziele zu vereinbaren und Handlungsempfehlungen abzuleiten“, d.h. Ansatzpunkte für die von der Region gewünschte Strukturpolitik zu erhalten. Zusammenfassend ergeben sich also konkrete Hinweise, die für eine entsprechende Umsetzung in Form von Handlungsempfehlungen für die Ausrichtung regionalpolitischen Handelns zu gebrauchen sind.

Da eine strategische Positionierung, wie in Kap. 2 und in Kap. 3 ersichtlich wurde, gleichzeitig immer auch eine räumliche, entweder standortpositive oder -negative Positionierung impliziert, kann für die WiRO ebenso wie für alle anderen regionalen Institutionen und öffentlichen Entscheidungsträger, die naturgemäß eine standortpositive Ausrichtung der Unternehmen „mitgestalten“ wollen, empfohlen werden, im Sinne der endogenen Regionalentwicklung (STERNBERG 2003) zu handeln und so regionseigene Entwicklungspotenziale an Forschung, Qualifikation, Infrastruktur usw. zu aktivieren. Es geht damit um die Beantwortung der Frage, was die Region Ostwürttemberg aus der für die Generierung von Förderansatzpunkten essentiellen Kenntnis der strategischen Positionierung „ihrer“ Unternehmen heraus tun kann, um sie „bei der Anpassung an die neuen Anforderungen der sich verändernden Märkte, der technologischen Herausforderungen und der zunehmenden Kostenreduzierung“ (GRAMMEL & SEIBOLD 2003: 66) standortpositiv zu unterstützen (vgl. Kap. 1.2).

Gemäß dem Motto „Stärken stärken und Schwächen schwächen“ muss ein spezifisches Standort- und Wettbewerbsprofil angesichts der sich verändernden Wettbewerbsbedingungen, aber auch angesichts eventueller Ansiedlungsentscheidungen geschaffen werden. Nicht zuletzt soll dies ein „Gegenschritt“ und damit ein aktives Vorgehen gegen die in einer Studie von MCKINSEY (ProNet) geäußerte Ansicht sein, worin „für die spezifischen Standortvorteile in Westeuropa – der lokale Markt, *Know-how*, die Verfügbarkeit von Facharbeitern sowie die Infrastruktur – bis 2010 sinkende Prioritäten vorausgesagt [werden]“ (VDA 2005: 58).

Für die kommunal-regionale Wirtschaftsförderung bedeutet dies, dass der „Anknüpfungspunkt [d]er [...] Strukturpolitik [...] folglich in dem historisch gewachsenen Unternehmens- und Institutionenbestand gesehen“ und nicht etwa z.B. auf die Implementation eines nicht vorhandenen Wunsch-Clusters gesetzt werden sollte (SAUTTER 2004: 67). Dies macht wiederum eine

Bestandaufnahme, also die durch Kap. 3 gelungene Schaffung von Transparenz in Bezug auf die vorhandenen Strukturen, erforderlich. In Zusammenhang mit vorliegender Arbeit bedeutet dies, sich eben an der Historie der Konzentration automotiver Unternehmen, d.h. auf das Vorhandene zu konzentrieren und auf dieses ausgerichtet zu handeln. Deshalb muss durch die Region, in bestimmten Bereichen aber auch durch die Unternehmen selbst geschehen:

### ***Begabungsförderung***

Wie STERNBERG (2003: 15) formuliert, meint Begabungsförderung „die Identifizierung komparativer Stärken der Region und – falls dies der Region voraussichtlich Vorteile brächte – eine Fokussierung endogener Politiken auf diese(n) Potenzialfaktor(en)“. Folglich muss gelten, diese Begabung, nämlich die Möglichkeit der Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg, als eine Vielzahl von Bereichen der automotiven Wertschöpfungskette abdeckende und räumlich nahe Partner mit den durch diese Nähe generierten Vorteilen in Bezug auf Vertrauen, Flexibilität, Transaktionskosten, Interaktion und nicht-kodifiziertes Wissen – empfehlenswerterweise am besten im Zuge besagter Differenzierungs- und Nischenstrategien – agieren zu können, transparent zu machen. Dabei gilt diese bereits stark in die nachfolgende Verflechtungsförderung greifende Transparenz nicht nur in der über-, sondern mitunter genauso in der intraregionalen Dimension, um das häufig auftretende Problem zu lösen, „dass der eine nicht weiß, was der andere macht“.

Gleichzeitig kann gerade auch durch die Publizierung der besonderen selektiven Stärken, so z.B. mit einer bestimmten Schwerpunktbildung, wie sie in der Region Ostwürttemberg bspw. im automotiven Maschinen-/Werkzeugbau gegeben ist, auch im Hinblick auf Existenzgründungen geworben werden. Außerdem bedarf es in diesem Zusammenhang eines entsprechenden Gewerbeflächen-Managements, um eventuelle Auslagerungstendenzen aus anderen Regionen zu befriedigen (GRAMMEL & SEIBOLD 2003: 66). Überdies muss im Zuge der Begabungsförderung explizit auf den Aspekt niedriger Logistik- und Transaktionskosten verwiesen werden, wie im Zusammenhang mit der Aussage eines GF deutlich wird: „Die [OEM und Zulieferer] sehen nur die Produktionskosten und rechnen dann nicht die anfallenden Kosten wie Logistik ein. [...] Dabei] wissen [sie] nicht, was die Produktion per se wirklich kostet und wo noch Potenzial steckt“. Deshalb wird im Einklang mit der Aussage eines anderen Akteurs eine Prozessoptimierung und -überwachung im Sinne einer „gläsernen“ Produktion angemahnt, was zwar unter Umständen ebenfalls einen Arbeitsplatzabbau zur Folge haben könnte, der dabei aber mit Sicherheit nicht so stark ausfiele wie bei der momentanen Tendenz zur Produktionsverlagerung ins Ausland. Damit wird der in der Automotive-Branche vorherrschenden Meinung, dass sich Produktion in Deutschland nicht mehr lohne, widersprochen.

### **Verflechtungsförderung**

Wie MOSSIG & KLEIN (2003: 238) anführen, erfolgt „[s]eit den [19]90er Jahren [...] eine zunehmende Hinwendung zu Konzepten, welche die intraregionalen Vernetzungen [...] zwischen den Akteuren als Ursache regionalwirtschaftlichen Wachstums hervorheben“ und gleichzeitig die eigenständige Gestaltungskraft der Regionen betonen. So sind zumeist die Regionen erfolgreich, in denen Netzwerkbildung und Kooperation schon seit längerem Inhalt der Strukturpolitik ist.

Laut STERNBERG (2003: 15ff.) legt „[d]ie [intraregionale] Verflechtungsförderung [...] das Schwergewicht weniger auf die Nutzung bislang ungenutzter Kenntnisse/Fähigkeiten, sondern eher auf die effektivere Verknüpfung bereits vorhandener Ressourcen, was ebenfalls zu einer Potenzialerhöhung beitragen kann“. Er verweist dabei analog zu ARNDT & STERNBERG (2001) trotz der Schwierigkeit der unmittelbaren Messung des Primäreffekts dieser Förderung auf die Ergebnisse theoretischer und empirischer Arbeiten, die gezeigt haben, „dass insbesondere Kleinunternehmen mit bis zu zehn Beschäftigten [...] von einer intraregionalen Verflechtung betriebswirtschaftlich besonders profitieren“, indem diese wie von KINKEL & LAY (2000: 1) bestätigt „Synergiepotenziale auf operativer Ebene [schafft und] zur Verbesserung der Gewinnsituation beitr[ägt]“.

Im Sinne dieser Verflechtungsförderung entlang der automotiven Wertschöpfungskette wurde die Begleitung einer „Mittlerrolle“ der Region sowie die dazugehörige Organisation interessanter Veranstaltungen und die Bildung von Plattformen (z.B. Frühschoppen, Foren, Seminarreihen) angeregt, um Impulse zu schaffen und den informellen, „persönliche[n] Kontakt mit den Akteuren vor Ort sowie die Förderung von vertrauensvollen und zielgerichteten Austauschbeziehungen“ (SAUTTER 2004: 72) zu entwickeln. Damit die anzusprechenden Personen aktiviert werden, wird im Zuge der Moderation bspw. durch die WiRO empfohlen, kompetente Persönlichkeiten zu rekrutieren und so einen „Zulieferertag im Kleinen“ durchzuführen. Dort sollte neben dem Erkennen von Branchentrends das Interesse an Kooperationen geweckt werden bzw. bestehendes Interesse in Kooperationen münden: „Man muss Tacheles reden, wenn man kooperationswillig ist!“. Wichtig sei dabei auch die nicht nur auf diese Veranstaltungen beschränkte Weiterempfehlung von regionalen Unternehmen zum Ausbau von Kunden-Lieferanten-Netzwerken.

Als weitere Umsetzung dieses Aspekts bietet sich der Aufbau von Datenbanken an. Eine erste Datenbank könnte Produktgruppen aufzählen, die von den regionalen Automotive-Unternehmen angeboten werden. Sie würde es anderen Unternehmen zeitnah ermöglichen zu prüfen, ob Chancen für aussichtsreiche Zuliefer-Abnehmer-Kontakte gegeben sind. Desweiteren könnte in „intensivierter“ Dimension eine spezielle „Kooperations-Datenbank“ aufgebaut wer-

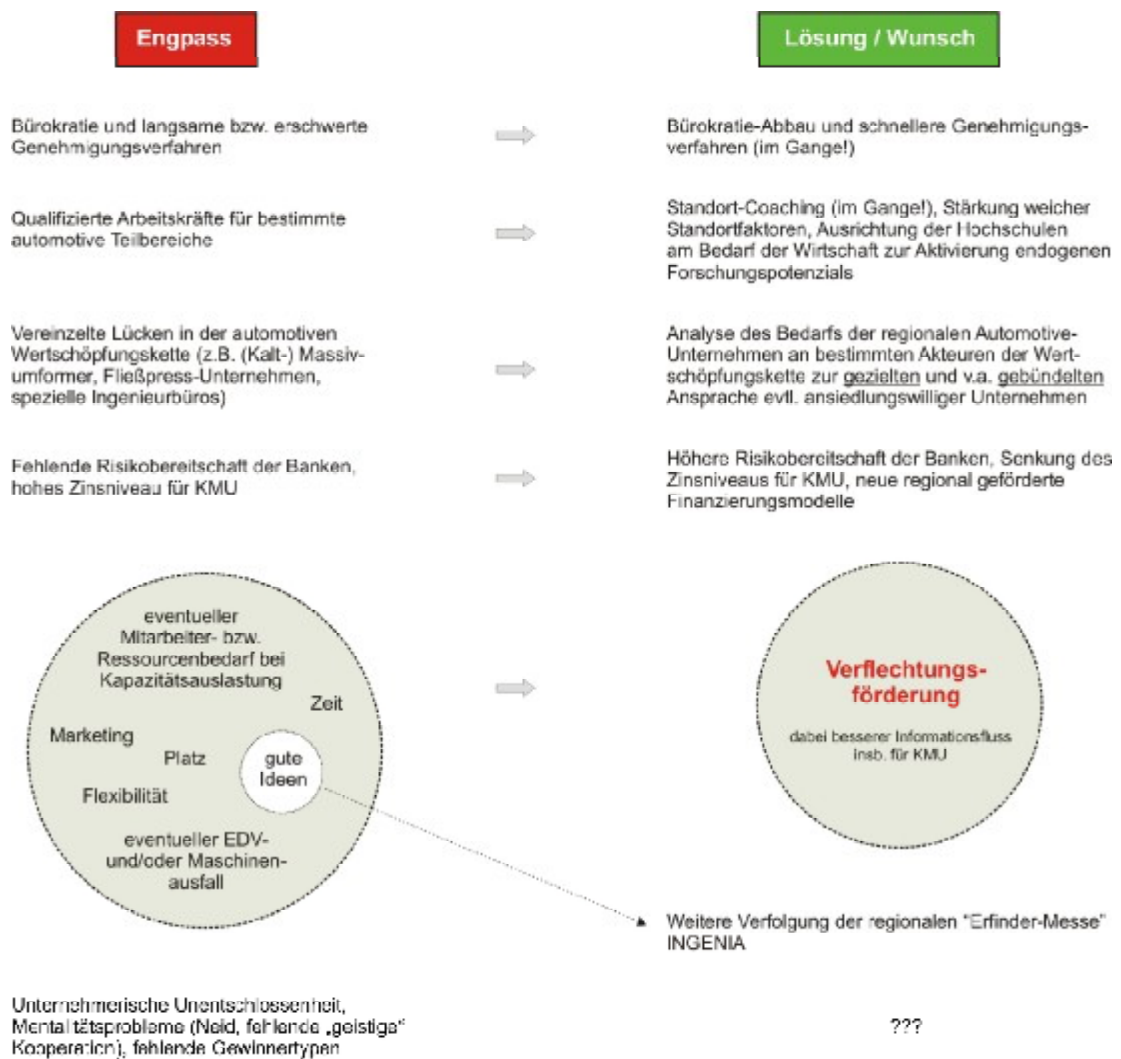
den, in der Unternehmen ihr Interesse an Kooperationen sowie die gewünschte Form kundtun könnten. In diesem Zusammenhang sollten von Regionsseite dabei auch Ergebnisse wie die in KINKEL & LAY (2000: 12) kommuniziert werden, die für ihre untersuchten Firmen feststellen, dass „[m]it regionalen Vertriebskooperationen [...] die höchsten Wachstumsraten erreicht werden“, dass „[d]er „gemeinsame Einkauf“ mit regionalen Partnerfirmen [...] den Gesamtkostenblock senken [kann], ohne dass schädliche Nebenwirkungen auftreten“ und dass „Produktionskooperationen mit regionalen Partnern [...] zur Verbesserung der betrieblichen Kapazitätsauslastung beitragen [können], ohne dass Verschlechterungen der Lieferzeit zu befürchten sind“. Oder wie KIRCHHOFF (2005) als Motivation für das Eingehen von FuE-Kooperationen ergänzt: „Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung sind entscheidend für die Zukunft der deutschen Automobilindustrie“. Sie müssen also kommuniziert werden, um insb. den kleineren Unternehmen zu verdeutlichen, dass intraregionale Kooperationen auch „ohne akute Krise“ (KINKEL & LAY 2000: 12) eingegangen werden müssen, um eine verbesserte Position in den veränderten bzw. sich verändernden Wettbewerbsbedingungen zu erreichen.

Auch muss desweiteren insb. die Verflechtung kleinerer Unternehmen mit den regionalen Hochschul- und Forschungseinrichtungen gefördert werden, wie Tab. 14 (vgl. Kap. 3.3.3.1.2) verdeutlicht. So bestehelaut dem zum Hochschulrat ernannten GF der MAPAL Präzisionswerkzeuge Dr. Kress KG in der Region Ostwürttemberg das Problem, dass v.a. die Hochschule für Technik und Wirtschaft - HTW auf Grund zu wenig Marketings und eines auch dort erkannten „Vermittlungsproblems“ nicht eben die kleinen Betriebe erreiche, die aber noch stärker als die großen auf Kooperation, auf Rat und Tat aus der Hochschule angewiesen seien (SchwäPo 16.03.2006). Da diese jedoch wie ersichtlich ein großes Interessen-Potenzial bieten, gilt es folglich, gerade auch sie anzusprechen, um durch die gezielte Vernetzung von und durch den Ausbau des Dialogs zwischen Praxis und Wissenschaft zur Förderung von endogenen Forschungs- und Innovationspotenzialen, die langfristig die Existenzberechtigung eines Automotive-Standortes Region Ostwürttemberg bedingen, beizutragen. Deshalb muss die Kommunikation auf unterer Ebene sowohl innerhalb der Hochschule wie auch zwischen Hochschule und Unternehmen verbessert werden. Essentiell ist auch hierbei wieder die Darlegung der Erkenntnis des beiderseitigen Nutzens.

Somit ist die Verflechtungsförderung aktives Instrument gegen das nicht allein ausreichende Aufzählen der Stärken der Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg. Dementsprechend bietet vorliegende Arbeit durch die in Kap. 3.3.3 angeführten Ergebnisse und die aus ihnen zu schließenden Handlungserkenntnisse der Region einen strukturpolitischen Ansatz zur Stärkung der regionalen Wertschöpfungskette und den Betrieben einen Ansatz zur Optimierung der Wertschöpfungskette durch netzwerkbezogenes und kooperatives Handeln.

**Engpassbeseitigung**

Der Aspekt der Engpassbeseitigung beschäftigt sich mit der Identifizierung von extern wie intern bedingten Schwächen, die sich für Automotive-Unternehmen in der Region Ostwürttemberg hinderlich auf deren strategische Positionierung sowie deren entsprechende Umsetzung auswirken. In der Abfrage der Interviewpartner nach Engpässen und Standortzufriedenheit konnte eine differenzierte Auswahl an solchen Engpässen zusammengetragen werden, die zum einen regionsabhängig, dabei nicht unbedingt aber immer regionspezifisch, und zum anderen regionsunabhängig, also unternehmensintern sind. Da die Region Ostwürttemberg in ihrer intermediären Rolle jedoch nur über Steuerkraft über bestimmte dieser Engpässe verfügt und nicht etwa Einfluss auf Aspekte wie „unbefriedigende Gewerkschaftssituation“ oder großmaßstäbige Verkehrsprobleme hat, soll an dieser Stelle auch nur auf Engpässe eingegangen werden, zu deren Behebung sie wirklich einen signifikanten Beitrag leisten kann (s. Abb. 16).



**Abb. 16: Engpässe und Vorschläge zur Engpassbeseitigung.**

## Literatur- und Quellenverzeichnis

### ***Gedruckte Literatur:***

- ALTMANN, N. & D. SAUER (Hrsg.) (1989): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie – Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung. – 338 S., Frankfurt - New York.
- AMIN, A. & N. THRIFT (1994): Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe. – (ohne Seitenangabe), Oxford - New York.
- AMIN, A. & N. THRIFT (2000): What Kind of Economic Theory for What Kind of Economic Geography. – In: Antipode, Vol. 32: 4 - 9.
- ANSOFF, H. I. (1966): Management-Strategie. – (ohne Seitenangabe), München.
- ARNDT, O. & R. STERNBERG (2000): Do Manufacturing Firms Profit from Intraregional Innovation Linkages? An Empirical Based Answer. – In: European Planning Studies, Vol. 8: 465 - 485.
- ARNDT, O. & R. STERNBERG (2001): Sind intraregional vernetzte Unternehmen erfolgreicher? Eine empirische Analyse auf der Basis von Industriebetrieben in zehn europäischen Regionen. – In: SCHÄTZL, L. & R. GROTZ (Hrsg.): Regionale Innovationsnetzwerke im internationalen Vergleich (= Wirtschaftsgeographie 20): 19 - 29, Münster.
- AXELROD, R. (1988): Die Evolution der Kooperation. – 235 S., München.
- BATHELT, H. & J. GLÜCKLER (2003): Wirtschaftsgeographie – Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive. – 2., korr. Aufl., 319 S., Stuttgart.
- BEA, F. X. & J. HAAS (2001): Strategisches Management. – 3. Aufl., 579 S., Stuttgart.
- BECATTINI, G. (1991): The Industrial District as a Creative Milieu. – In: BENKO, G. & M. DUNFORD (Hrsg.): Industrial Change and Regional Development: The Transformation of New Industrial Spaces: 102 - 114, London - New York.
- BECATTINI, G. & E. RULLANI (1996): Local Systems and Global Connections: The Role of Knowledge. – In: COSENTINO, F. et al. (Hrsg.): Local and Regional Response to Global Pressure: The Case of Italy and its Industrial Districts: 163 -178, Genf.

- BERTRAM, H. (1992): Industrieller Wandel und neue Formen der Kooperation: ein transaktionskostenanalytischer Ansatz am Beispiel der Automobilindustrie.  
– In: Geographische Zeitschrift 80: 214 - 229.
- BERTSCHEK, I. et al. (2006): IT-Outsourcing, Internationalisierung und flexible Arbeitsorganisation: Strategien im Zeitalter der Globalisierung – Unternehmensbefragung Herbst 2005 in Baden-Württemberg. – 94 S., Stuttgart - Mannheim - Karlsruhe.
- BRAUN, B. et al. (2002): Regional networking of small and medium-sized enterprises in Japan and Germany: evidence from a comparative study. – In: Environment and Planning A, Vol. 34: 81 - 99.
- BRAUN, G. (1988): Die Theorie der Direktinvestitionen (= Untersuchungen zur Wirtschaftspolitik 75). – (ohne Seitenangabe), Köln.
- CHESNAIS, F. (1993): Globalisation, World Oligopoly and Some of Their Implications. – In: HUMBERT, M. (Hrsg.): The Impact of Globalisation on Europe's Firms and Industries: 12 - 21, London - New York.
- COASE, R. H. (1937): The nature of the firm. – Nachdruck in: COASE, R. H. (1988): The firm, the market, and the law: (ohne Seitenangabe), Chicago.
- DEISS, M. & V. DÖHL (Hrsg.) (1992): Vernetzte Produktion – Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie. – 515 S., Frankfurt - New York.
- DERENBACH, R. (1982): Qualifikation und Innovation als Strategie der regionalen Entwicklung. – In: Informationen zur Raumentwicklung (6/7): 449 - 462.
- DICKEN, P. (1992): Global Shift: The Internationalization of Economic Activity. – 2. Aufl., (ohne Seitenangabe), London.
- DICKEN, P. (1998): Global Shift: Transforming the World Economy. – 3. Aufl., (ohne Seitenangabe), London.
- DUNNING, J. H. (1988a): The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. – In: Journal of International Business Studies, Vol. 18: 1 - 31.
- DUNNING, J. H. (1988b): Explaining International Production. – (ohne Seitenangabe), London.



- DUNNING, J. H. (2000): The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. – In: *International Business Review*, Vol. 9: 169 - 190.
- ESSER, H. (1993): *Soziologie: Allgemeine Grundlagen*. – 640 S., Frankfurt a.M.
- GAEBE, W. (1991a): Räumliche Auswirkungen der Internationalisierung in der Automobilindustrie. – In: *Erdkunde*, Bd. 45: 95 - 107.
- GAEBE, W. (1991b): Spatial effects of changes in supplier-customer relationships. The case of the automobile industry. – In: *Nederlandse Geografische Studien* 132: 81 - 92.
- GAEBE, W. (1993): Neue räumliche Organisationsstrukturen in der Automobilindustrie. – In: *Geographische Rundschau* 45 (9): 493 - 497.
- GAEBE, W. (1995): *Strategische Allianzen im globalen Wettbewerb – Versuch einer Definition und Erklärung*. – 28 S., Stuttgart.
- GAEBE, W. (Hrsg.) (1997): *Struktur und Dynamik in der Region Stuttgart*. – 187 S., Stuttgart (Hohenheim).
- GAEBE, W. (1998): Industrie. – In: KULKE, E. (Hrsg.): *Wirtschaftsgeographie Deutschlands*: 87 - 155, Gotha.
- GEREFFI, G. et al. (2005): The Governance of Global Value Chains. – In: *Review of International Political Economy* 12 (1): 78 - 104.
- GERTLER, M. S. (1993): Implementing Advanced Manufacturing Technologies in Mature Industrial Regions: Towards a Social Model of Technology Production. – In: *Regional Studies*, Vol. 27: 665 - 680.
- GERTLER, M. S. (1995): 'Being there': Proximity, Organization, and Culture in the Development and Adoption of Advanced Manufacturing Technologies. – In: *Economic Geography*, Vol. 71: 1 - 26.
- GERTLER, M. S. (1996): Worlds Apart: The Changing Market Geography of the German Machinery Industry? – In: *Small Business Economics*, Vol. 8: 87 - 106.
- GERTLER, M. S. (1997): Between the Global and the Local: The Spatial Limits to Productive Capital. – In: COX, K. R. (Hrsg.): *Spaces of Globalization: Reasserting the Power of the Local*: 45 - 63, New York - London.

- GLÜCKLER, J. (2001): Zur Bedeutung von Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie. – In: Geographische Zeitschrift 89 (4): 211 - 226.
- GRABHER, G. (1991): Rebuilding Cathedrals in the Desert: New Patterns of Cooperation between Large and Small Firms in the Coal, Iron, and Steel Complex of the German Ruhr. – In: BERGMAN, E. et al. (Hrsg.): Regions Reconsidered: 59 - 78, London.
- GRAMMEL, R. & B. SEIBOLD (2003): Automobil-Clusterreport 2003 – Trends der Automobilindustrie. – 74 S., Stuttgart.
- GRANOVETTER, M. (1985): Economic Action and Economic Structure: The Problem of Embeddedness. – In: American Journal of Sociology, Vol. 91: 481 - 510.
- GRANOVETTER, M. (Hrsg.) (1992): The sociology of economic life. – 399 S., Boulder.
- GREIF, S. & D. SCHMIEDL (2002): Patentatlas Deutschland – Ausgabe 2002 –. Dynamik und Strukturen der Erfindungstätigkeit. – 389 S., München.
- HAHN, R. (1997): Deindustrialisierungsprozesse in der Region Stuttgart? – Ein Beitrag zur Diskussion um den aktuellen Strukturwandel. – In: GAEBE, W. (Hrsg.): Struktur und Dynamik in der Region Stuttgart. – 187 S., Stuttgart (Hohenheim).
- HARRISON, B. (1992): Industrial Districts: Old Wine in New Bottles? – In: Regional Studies, Vol. 26: 469 - 483.
- HIPPEL, E. A. v. (1987): Has a Customer Already Developed Your Next Product? – In: ROBERTS, E. B. (Hrsg.): Generating Technological Innovation: 105 - 116, New York - Oxford.
- KNOX, P. L. & S. A. MARSTON (2001): Humangeographie. – 682 S., Heidelberg - Berlin.
- KOSCHATZKY, K. (2001): Räumliche Aspekte im Innovationsprozess – Ein Beitrag zur neuen Wirtschaftsgeographie aus Sicht der regionalen Innovationsforschung (= Reihe Wirtschaftsgeographie 19). – 444 S., Münster - Hamburg - London.
- KRÄTKE, S. (1995a): Globalisierung und Regionalisierung. – In: Geographische Zeitschrift 83 (3/4): 207 - 221.
- KRÄTKE, S. (1995b): Stadt – Raum – Ökonomie: Einführung in aktuelle Problemfelder der Stadtökonomie und Wirtschaftsgeographie. – 261 S., Basel - Boston - Berlin.

- KRÄTKE, S. & C. SCHEUPLEIN (2001): Produktionscluster in Ostdeutschland: Methoden der Identifizierung und Analyse. – (ohne Seitenangabe), Hamburg.
- KULKE, E. (2004): Wirtschaftsgeographie. – 288 S., Paderborn.
- LAWSON, C. (1999): Towards a Competence Theory of the Region. – In: Cambridge Journal of Economics, Vol. 23: 151 - 166.
- LOOSE, A. & J. SYDOW (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturtheoretische Betrachtungen. – In: SYDOW, J. & A. WINDELER (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik: 160 - 190, Opladen.
- LOWEY, S. (1997): Inter-firm co-operation as a regional development potential? – In: Erdkunde, Bd. 51: 53 - 66.
- LOWEY, S. (1999): Organisation und regionale Wirkungen von Unternehmenskooperationen: Eine empirische Untersuchung im Maschinenbau Unter- und Mittelfrankens. – 225 S., Münster.
- LUNDEVALL, B.-Å. (1988): Innovation as an Interactive Process: From Producer-User Interaction to the National System of Innovation. – In: DOSI, G. et al. (Hrsg.): Technical Change and Economic Theory: 349 - 369, London - New York.
- LUNDEVALL, B.-Å. (Hrsg.) (1992): National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. – (ohne Seitenangabe), London.
- LUNDEVALL, B.-Å. (1993): Explaining Interfirm Cooperation and Innovation: Limits of the Transaction-Cost Approach. – In: GRABHER, G. (Hrsg.): The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks: (ohne Seitenangabe), London - New York.
- MALECKI, E. J. (1991): Technology and Economic Development: The Dynamics of Local, Regional, and National Change. – (ohne Seitenangabe), Burnt Mill - New York.
- MASKELL, P. & A. MALMBERG (1999): Localised Learning and Industrial Competitiveness. – In: Cambridge Journal of Economics, Vol. 23: 167 - 185.
- MEYER, M. (1995): Ökonomische Organisation der Industrie: Netzwerkarrangements zwischen Markt und Unternehmung. – 273 S., Wiesbaden.

- MOSSIG, I. & J. KLEIN (2003): Das Produktionscluster der optischen Industrie im Raum Wetzlar – Ansatzpunkte für eine clusterorientierte regionale Strukturpolitik. – In: Raumforschung und Raumordnung 61 (4): 237 - 251.
- NELSON, R. R. (Hrsg.) (1993): National Innovation Systems: A Comparative Analysis. – (ohne Seitenangabe), Oxford.
- O'BRIEN, R. (1992): Global Financial Integration. The End of Geography. – (ohne Seitenangabe), New York.
- OHMAE, K. (1987): Beyond National Borders. – (ohne Seitenangabe), Homewood.
- ORDELHEIDE, D. et al. (Hrsg.) (1991): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie. – 521 S., Stuttgart.
- PICOT, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert. – In: Die Betriebswirtschaft 42 (2): 267 - 284.
- PICOT, A. (1991): Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential. – In: ORDELHEIDE et al. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie: 143 - 170, Stuttgart.
- PICOT, A. et al. (1998): Die grenzenlose Unternehmung. – (ohne Seitenangabe), Wiesbaden.
- PORTER, M. E. (1990): Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. – 488 S., Frankfurt a.M.
- PORTER, M. E. (1991): Nationale Wettbewerbsvorteile – Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt. – 880 S., München.
- PORTER, M. E. (1999): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. – 5. Aufl., (ohne Seitenangabe), Frankfurt - New York.
- PORTER, M. E. (2000a): Locations, Clusters, and Company Strategy. – In: CLARK, G. L. et al. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Economic Geography: 253 - 274, Oxford.
- PORTER, M. E. (2000b): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. – 6. Aufl., 688 S., Frankfurt - New York.

- PRAHALAD, C. & G. HAMEL (1990): The Core Competence of the Corporation. – In: Harvard Business Review, Vol. 68 (3): 79 - 91.
- PYKE, F. et al. (Hrsg.) (1990): Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy. – (ohne Seitenangabe), Geneva.
- REHFELD, D. (1999): Produktionscluster. Konzeption, Analysen und Strategien für eine Neuorientierung der regionalen Strukturpolitik. – 282 S., München.
- RODRIGUES, M. J. (Hrsg.) (2002): The New Knowledge Economy in Europe. – 337 S., Cheltenham - Northampton.
- SAUTTER, B. (2001): Innovative Cluster von High-Tech-Unternehmen und wissensintensiven unternehmensorientierten Dienstleistungen in der Region Stuttgart. – unveröffentlichte Diplomarbeit, Stuttgart.
- SAUTTER, B. (2004): Regionale Cluster – Konzept, Analyse und Strategie zur Wirtschaftsförderung. – In: Standort – Zeitschrift für Angewandte Geographie 28 (2): 66 - 72.
- SCHÄTZL, L. (1998): Wirtschaftsgeographie 1: Theorie. – 7. Aufl., 246 S., Paderborn - München - Wien - Zürich.
- SCHAMP, E. W. (1997): Räumliche Konzentration, ökonomische Kompetenz und regionale Entwicklung. – Das Beispiel der oberfränkischen Autozulieferindustrie. – In: Erdkunde, Bd. 51: 230 - 243.
- SCHAMP, E. W. (2000): Vernetzte Produktion. Industriegeographie aus institutioneller Perspektive. – 248 S., Darmstadt.
- SCHEUPLEIN, C. (2001): Neue Wege in der Strukturpolitik – Identifizierung und Analyse von Produktionsclustern (= IG METALL (Hrsg.): Blaue Reihe 42). – 27 S., Frankfurt a.M.
- SCOTT, A. J. (1988): New Industrial Spaces: Flexible Production Organization and Regional Development in North America and Western Europe. – (ohne Seitenangabe), London.
- STAHL, W. (1992): Risiko- und Chancenanalyse im Marketing: Ansätze zur Identifikation, Untersuchung und Beurteilung von Risiken und Chancen (= Europäische Hochschulschriften – Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft – Bd. 1245). – (ohne Seitenangabe), Frankfurt a.M. - New York.

- STERNBERG, R. (2003): Das Konzept endogener Regionalentwicklung – Implikationen für Existenzgründungen und deren Förderung. – In: STERNBERG, R. (Hrsg.): Endogene Regionalentwicklung durch Existenzgründungen? – Empirische Befunde aus Nordrhein-Westfalen (= ARL-Arbeitsmaterial, Nr. 299): 4 - 19, Hannover.
- STORPER, M. & R. WALKER (1989): The Capitalist Imperative. Territory, Technology, and Industrial Growth. – (ohne Seitenangabe), New York - Oxford.
- STORPER, M. & A. J. SCOTT (1990): Geographische Grundlagen und gesellschaftliche Regulation flexibler Produktionskomplexe. – In: BORST, R. et al. (Hrsg.): Das neue Gesicht der Städte: Theoretische Ansätze und empirische Befunde aus der internationalen Debatte (= Stadtforschung aktuell – Bd. 29): 130 - 149, Basel - Boston - Berlin.
- STORPER, M. (1997): The Regional World. Territorial Development in a Global Economy. – (ohne Seitenangabe), New York - London.
- STRAMBACH, S. (1995): Wissensintensive unternehmensorientierte Dienstleistungen: Netzwerke und Interaktion. Am Beispiel des Rhein-Neckar-Raumes (= Reihe Wirtschaftsgeographie, Bd. 6). – 196 S., Münster - Hamburg.
- SWYNGEDOUW, E. (1992): The Mammon quest. 'Glocalisation', interspatial competition and the monetary order: the construction of new scales. – In: DUNFORD, M. & G. KAFKALAS (Hrsg.): Cities and Regions in the New Europe: (ohne Seitenangabe), London.
- SYDOW, J. (Hrsg.) (1994): Management interorganisationaler Beziehungen: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. – 347 S., Opladen.
- SYDOW, J. & A. WINDELER (1994): Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. – In: SYDOW, J. & A. WINDELER (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik: 1 - 21, Opladen.
- TÖRNQVIST, G. (1990): Towards a Geography of Creativity. – In: SHACHAR, A. & S. ÖBERG (Hrsg.): The World Economy and the Spatial Organization of Power: 103 - 127, Aldershot.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting. – (ohne Seitenangabe), New York.

- WILLIAMSON, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen. – 382 S., Tübingen.
- WILLIAMSON, O. E. (1991): Comparative Economic Organization – Vergleichende ökonomische Organisationstheorie: Die Analyse diskreter Strukturalternativen. – In: ORDELHEIDE et al. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie: 13 - 42, Stuttgart.
- WURCHE, S. (1994): Vertrauen und ökonomische Rationalität in kooperativen Interorganisationsbeziehungen. – In: SYDOW, J. & A. WINDELER (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik: 142 - 159, Opladen.
- ZAHN, E. et al. (1998): Leitfaden zum Outsourcing von unternehmensnahen Dienstleistungen. Informationen für die Praxis. – 216 S., Stuttgart.
- ZARSTECK, R. (1995): Ökonomischer Strukturwandel und innovative Unternehmensstrategien. Ein Beitrag zu den Auswirkungen flexibler Produktion im Verarbeitenden Gewerbe – am Beispiel der Regionen Bremen/Oldenburg und Duisburg/Oberhausen. – 300 S., Bremen.

**Internetquellen:**

- CASPAR, S. et al. (2005): Strukturbericht Region Stuttgart 2005. Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung – Schwerpunkt: Innovation. – 229 S., Stuttgart - Tübingen.  
[http://www.stuttgart.ihk24.de/SIHK24/SIHK24/servicemarken/aktuell/Versteckte\\_\\_Dateien/Broschueren/Strukturbericht2005.pdf](http://www.stuttgart.ihk24.de/SIHK24/SIHK24/servicemarken/aktuell/Versteckte__Dateien/Broschueren/Strukturbericht2005.pdf)  
[Zugriff: 01.07.2006]
- HERTWIG, M. et al. (2002): Chancen und Risiken von E-Business in der Automobilzulieferindustrie. – 24 S., Bochum.  
[http://www.ruhr-uni-bochum.de/soaps/download/publ-2002\\_lp\\_curvebusiness.pdf](http://www.ruhr-uni-bochum.de/soaps/download/publ-2002_lp_curvebusiness.pdf)  
[Zugriff: 07.08.2006]

KINKEL, S. & G. LAY (2000): Notnagel regionale Kooperation? – Verbreitung und Nutzen regionaler Kooperationen in der deutschen Investitionsgüterindustrie.

(= Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung 19). – 12 S., Karlsruhe.

[www.isi.fraunhofer.de/i/dokumente/pi19.pdf](http://www.isi.fraunhofer.de/i/dokumente/pi19.pdf)

[Zugriff: 06.05.2006]

SINN, H.-W. (2005): Basar-Ökonomie Deutschland – Exportweltmeister oder Schlusslicht? – 42 S., München.

[http://www.cesifo-group.de/pls/portal/docs/PAGE/IFOCONTENT/NEUESEITEN/PUBL/ZEITSCHRIFTEN/ZS-SD/ZS-SD-ABSTRACTS-CONTAINER/IFO\\_SCHNELLDIENST\\_2005/SD-6-2005.PDF](http://www.cesifo-group.de/pls/portal/docs/PAGE/IFOCONTENT/NEUESEITEN/PUBL/ZEITSCHRIFTEN/ZS-SD/ZS-SD-ABSTRACTS-CONTAINER/IFO_SCHNELLDIENST_2005/SD-6-2005.PDF)

[Zugriff: 15.07.2006]

VDA VERBAND DER AUTOMOBILINDUSTRIE (2005): Auto Jahresbericht 2005. – 231 S., Frankfurt a.M.

[http://www.vda.de/de/service/jahresbericht/files/VDA\\_2005.pdf](http://www.vda.de/de/service/jahresbericht/files/VDA_2005.pdf)

[Zugriff: 02.05.2006]

<http://www.autoland-bw.de>

[Zugriff: 14.05.2006]

<http://www.automotive-index.com>

[Zugriff: 29.04.2006]

<http://www.bayern-innovativ.de>

[Zugriff: 22.04.2006]

<http://www.bw-invest.de/pdf/marketstudies/automotive.pdf>

[Zugriff: 14.05.2006]

<http://www.cluster-entwicklung.de>

[Zugriff: 19.04.2006]

[http://www.interconnections.de/id\\_2265.html](http://www.interconnections.de/id_2265.html)

[Zugriff: 14.05.2006]



<http://www.kooperationswissen.de>

[Zugriff: 20.04.2006]

<http://www.mercermc.de>

[Zugriff: 13.06.2006]

<http://www.ostwuerttemberg.de>

[Zugriff: 03.04.2006]

<http://www.ostwuerttemberg.info>

[Zugriff: 03.04.2006]

<http://www.ostwuerttemberg.org>

[Zugriff: 03.04.2006]

<http://www.schwarzwald-baar-heuberg.ihk.de>

[Zugriff: 22.07.2006]

<http://www.simon-kucher.com>

[Zugriff: 01.07.2006]

<http://www.vda.de>

[Zugriff: 03.04.2006]

***Graue Literatur:***

DR. VIEREGGE GMBH (2004): Kompetenz- und Zukunftsrating (RegioRating) – Ostwürttemberg. – 17 S., (ohne Ortsangabe).

ERNST & YOUNG et al. (Hrsg.) (2005): BDI-Mittelstandspanel – Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung (Herbst 2005 – Langfassung). – (ohne Seitenangabe), (ohne Ortsangabe).

ERNST & YOUNG (2006): Kennzeichen D: Standortanalyse 2006. – 32 S., Essen.

[http://www.ey.com/global/download.nsf/Germany/Studie\\_Kennzeichen\\_D\\_2006/\\$file/Kennzeichen\\_D\\_2006.pdf](http://www.ey.com/global/download.nsf/Germany/Studie_Kennzeichen_D_2006/$file/Kennzeichen_D_2006.pdf)

[Zugriff: 08.08.2006]

GAEBE, W. (2005): Skript zur Vorlesung 'Wirtschaftsgeographie'. – unveröffentlicht, Stuttgart.

GILBERT, D. U. (2005): Skript zur Vorlesung 'Allgemeine Betriebswirtschaftslehre I'.  
– unveröffentlicht, Erlangen-Nürnberg.

GRAUEL, R. (2003): Tradition, Information, Irritation, Transformation, Redefinition.  
– In: Mck Das Magazin von McKinsey Wissen 07: Strategie: 10 - 17.

HANNOVERIMPULS GMBH (Hrsg.) (2005): Branchenreport Region Hannover. – 23 S.,  
Hannover.

[http://www.hannoverimpuls.de/pdf/Branchenreport\\_Regio\\_Hannover.pdf](http://www.hannoverimpuls.de/pdf/Branchenreport_Regio_Hannover.pdf)  
[Zugriff: 07.08.2006]

JÜRGENS, U. (2002): Gibt es einen eigenständigen europäischen Weg in der Automobilindustrie? (Tag der Automobilzulieferer 2002, Mainz) – 29 S., Berlin.

<http://www.auto-rlp.de/download/zulitag2002/Vortrag-Juergens.pdf#search=%22segmentierte%20Wertsch%C3%B6pfungsketten%22>  
[Zugriff: 18.05.2006]

KÄMPF, R. & J.-F. YEUNG (2003): Global Sourcing. – (ohne Seitenangabe), Stuttgart.

<http://www.ebz-beratungszentrum.de/logistikseiten/artikel/global1.html>  
[Zugriff: 14.08.2006]

KETELS, C. (2004): Global Competitiveness Report 2004-05: Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit. – 23 S., Harvard.

[http://www.isc.hbs.edu/pdf/GCR2004\\_Deutschland\\_Bertelsmann\\_20041110\\_CK.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/GCR2004_Deutschland_Bertelsmann_20041110_CK.pdf)  
[Zugriff: 12.07.2006]

KIRCHHOFF, A. G. (2005): Unternehmenspräsentation „KIRCHHOFF Automotive“  
(7. Zulieferertag Automobil Baden-Württemberg). – unveröffentlicht, Iserlohn.

MASKELL, P. & A. MALMBERG (1998): Explaining the Location of Economic Activity: 'Ubiquitification' and the Importance of Learning. – Präsentationspapier, Annual Meeting of the Association of American Geographers, Boston.

PINZLER, P. (2005): Kraft der Vielfalt. – 4 S.

[http://www.zeus.zeit.de/text/2005/05/EU-Unternehmen\\_NEU](http://www.zeus.zeit.de/text/2005/05/EU-Unternehmen_NEU)

[Zugriff: 21.04.2006]

PRIDDAT, B. P. (2001): Ideen statt Technologien. – In: Die Zeit, Nr. 3 (11.01.2001): 21.

PRODUKTIONSTECHNIK HANNOVER (Hrsg.) (2000): phi Produktionstechnik Hannover informiert – Automobilproduktion und Zulieferindustrie. – 24 S., Hannover.

<http://www.phi-hannover.de/pdf/phi-2-2000.pdf>

[Zugriff: 21.04.2006]

PROGNOS AG (2006): Prognos Zukunftsatlas 2006 – Branchen unter der Lupe.

– (ohne Seitenangabe), (ohne Ortsangabe).

WESTERBERG, L. (2005): Autoliv Inc – The Worldwide Leader in Automotive Safety Systems. – 41 S., Frankfurt a.M.

[http://www.autoliv.com/AppI\\_ALV/alvweb.nsf/HtmlPages/Frankfurt,Sep14LW2005/\\$file/Frankfurt,%20Sep%2014%20LW%202005.pdf](http://www.autoliv.com/AppI_ALV/alvweb.nsf/HtmlPages/Frankfurt,Sep14LW2005/$file/Frankfurt,%20Sep%2014%20LW%202005.pdf)

[Zugriff: 29.04.2006]

Desweiteren Zitate mit entsprechender Kennzeichnung aus:

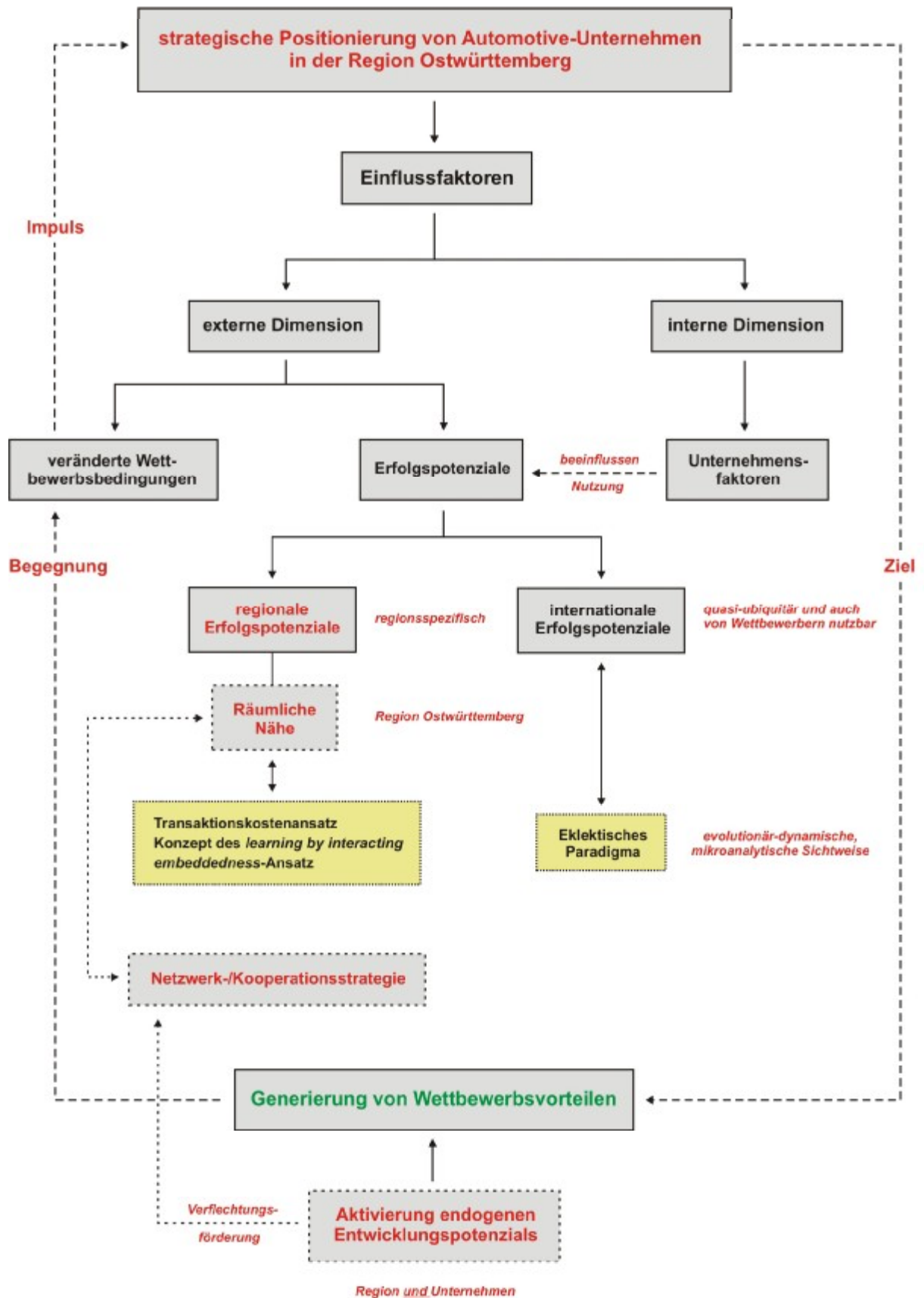
acquisa – Das Magazin für Marketing und Vertrieb (01/2006): Mehr Umsatz in 2006 – Die richtigen Weichen stellen.

BiB – Das Wirtschaftsmagazin: Business in Baden (06/2005): Automobil-Zulieferer: Aufbruch in die Wachstumsmärkte.

RATIO – Neues vom RKW Baden-Württemberg 11 (1/2005): Wachstum um jeden Preis? – 23 S., Stuttgart.

TRANSFER – Das Steinbeis Magazin (1/2006): Automobil der Zukunft – Zukunft des Automobils. – 35 S., Stuttgart.

bw Heute, Frankfurter Allgemeine Zeitung (= FAZ), Handelsblatt, Rems-Zeitung, Schwäbische Post (= SchwäPo), Schwäbische Zeitung, Der Spiegel, Wirtschaft Regional



## Anhang - 2 - : Übersicht über die Experten-Interviews

Nr.	Unternehmen/Institution	Ugr-Kl.	Funktion Gesprächspartner/in	Dauer in h
1	ALLIGATOR Ventilebrik GmbH	4	GF	1,5
2	AIB Solutions GmbH	1	CF	1,25
3	Binz GmbH & Co. KG	3	GF	3,25
4	Erhard & Eöhne GmbH Automotive	3	CF	1,0
5	Forschungsinstitut für Edelmetalle und Metallchemie (feri)	-	Institutsleiter	1,75
6	G&S Kunststofftechnik GmbH	2	CF	0,75
7	hema electronic GmbH	2	CF	1,0
8	Hochschule Aalen – Technik und Wirtschaft (HTW)	-	Studiengangsleiter	2,0
9*	Hornlein Umformtechnik GmbH	3	Sales Manager	0,5
10	holometic technologies Forschungs- und Entwicklungs GmbH	1	GF, GF	1,0
11	HPI Härte Produktentwicklung	1	GF	2,25
12	Rudolf Kurtess GmbH	1	GF	2,25
13	Lindenferb Textilveredlung Julius Probst GmbH & Co. KG	4	GF	1,5
14**	MAPAL Präzisionswerkzeuge Dr. Kress KG	5	?	-
15	Maschinenfabrik Alfing Kessler GmbH	5	Kommunikation	2,75
16 a	Murdler Metall- und Kunststoffverarbeitung GmbH	4	GF	1,25
16 b	Murter Werkzeug- und Formenbau GmbH	3		
17	Scholz Ecolstanl GmbH	2	GF	0,5
18	Julius Schüle Druckguss GmbH	4	CF	1,25
19	Carl Stahl GmbH & Co. KG	3	CF	3,25
20	Dr. Steiger, Mühlh & Co. GmbH	2	GF	1,25
21	Umibore Galvanotechnik GmbH	3	CF	0,75
22	voestalpine Polynom Grau GmbH & Co. KG	4	GF	1,25
23	Brunn Weisser GmbH & Co. KG	2	GF	1,5
24	Carl Zeiss Industrielle Messtechnik GmbH	5	Marketing	1,75
25	ZF Lenksysteme GmbH	5	Vorstandsvorsitzender: GF, Leiter Pressearbeit und Unternehmenskommunikation, Vertriebsleiter NKW, Leiter Endmontage Servo ectm	0,5 ? ? ?
26	Albert Ziegler GmbH & Co. KG	5	GF	1,25
27	anonymes Unternehmen 1***	2	GF	0,75
28	anonymes Unternehmen 2***	3	?	0,25
29	anonymes Unternehmen 3***	1	CF	0,25
30	Berufsakademie Heidenheim****	-	Leiter Presse- und Öffentlich- keitsarbeit	0,5

\* Persönliches Gespräch (Messkontakt): der Gesprächspartner äußerte sich dabei zu bestimmen für die Fragestellung relevanten Aspekten

\*\* via E-Mail kommentierter Interview-Laufzettel

\*\*\* telefonisch sich ergebende Kontakte im Zuge der Nachbesprechung (standardisierter Fragebogen): die Gesprächspartner äußerten sich dabei zu bestimmen für die Fragestellung relevanten Aspekten

\*\*\*\* Telefongespräch: der Gesprächspartner äußerte sich dabei zu bestimmen für die Fragestellung relevanten Aspekten

## **Interview-Leitfaden: „Räumliche Nähe als Wettbewerbsvorteil“**

### **I      Veränderte Wettbewerbsbedingungen und strategische Positionierung:**

- I<sub>1</sub>) Welche Rolle spielen die veränderten Wettbewerbsbedingungen in der Automotive-Branche für den Standort Region Ostwürttemberg bzw. für Ihr Unternehmen konkret?  
Welche Perspektiven sehen Sie für die Zukunft?
- I<sub>2</sub>) Wie wirken sich diese veränderten Wettbewerbsbedingungen und die damit verbundenen Perspektiven auf die strategische Positionierung Ihres Unternehmens aus?

### **II     „Räumliche Nähe“ und „Netzwerk/Kooperation“:**

- II<sub>1</sub>) Profitiert Ihr Unternehmen von der räumlichen Nähe von Akteuren der Automotive-Branche?  
  
Welche Rolle spielt die räumliche Nähe von Akteuren der automotiven Wertschöpfungskette (Kunden, Zulieferer, Wettbewerber, (potenzielle) Kooperationspartner ...) für die Ausrichtung und Umsetzung Ihrer strategischen Positionierung und damit für Ihre Wettbewerbsfähigkeit?
- II<sub>2</sub>) Welche Vor- bzw. Nachteile sehen Sie in der Zusammenarbeit von Unternehmen in Kunden-Lieferanten-Netzwerken und Kooperationen?  
  
Kann Netzwerkarbeit und Kooperation mitentscheidend für eine positive Entscheidung für die Region Ostwürttemberg sein?
- II<sub>3</sub>) Ist Zusammenarbeit in Kunden-Lieferanten-Netzwerken und Kooperationen ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Zukunft?
- II<sub>4</sub>) Welche Eigenschaften muss ein Partner in einer Kunden-Lieferanten-Netzwerkbeziehung und/oder Kooperation aufweisen?

II<sub>5</sub>) „Wer kooperiert mit wem wie?“

Neigen Unternehmen bestimmter automotiver Leitbranchen eher zu Kooperationen als Unternehmen anderer Leitbranchen?

Können Kooperationen auch außerhalb des automotiven Branchen-Schwerpunktes stattfinden?

II<sub>6</sub>) Ist die Häufigkeit des Unterhaltens von Kunden-Lieferanten-Netzwerkbeziehungen bzw. von Kooperationen bei räumlicher Nähe größer als bei fehlender räumlicher Nähe?

### **III „Räumliche Nähe“ und „Qualität, Kompetenz, Innovationsfähigkeit“:**

III<sub>1</sub>) Wie kommen eigene Qualität, Kompetenz und Innovationsfähigkeit zustande (vom Kunden vorgegeben, Lernprozesse durch Einbindung beim Kunden, Lernprozesse unter Einbindung der Zulieferer, Lernprozesse durch Beobachten von Wettbewerbern, durch Kooperation ...)?

Ist dabei die räumliche Nähe von Kunden, Zulieferern und Wettbewerbern ein entscheidender Vorteil?

Welche Rolle spielen die regionalen bzw. räumlich nahen Forschungs- und Hochschuleinrichtungen und Aus- und Weiterbildungsstätten?

III<sub>2</sub>) Wenn eine positive Auswirkung von Kunden-Lieferanten-Netzwerkbeziehungen und/oder Kooperationen besteht:

Wie bzw. weshalb wirken sich diese positiv aus (z.B. Erlangung von Größenvorteilen, gemeinsame FuE, Kompetenzbündelung durch *learning by interacting* ...)?

### **IV Engpässe und Zufriedenheit:**

IV<sub>1</sub>) Nennen Sie bitte die drei wichtigsten Engpässe für Ihr Unternehmen!

IV<sub>2</sub>) Wie zufrieden sind Sie mit dem Standort Ostwürttemberg?

<p><b>Rückantwortfax (2 Seiten)</b></p> <p>Bitte bis --. ----- 2006 zurück an die WiRO: Fax-Nr. 07171 / 92753-33</p>
--



Broschüre 'Automotive'

- Ja, wir sind in der Automotive-Branche tätig
  - ... und möchten **kostenlos** in der Broschüre vertreten sein.
  - ... und möchten nicht in der Broschüre vertreten sein.
  
- Nein, wir sind nicht in der Automotive-Branche tätig

**Zuordnung zu Leitbranchen des Kompetenzfelds 'Automotive':** (Mehrfachnennungen möglich!)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Maschinen-/Werkzeugbau | <input type="checkbox"/> Metallbe- und -verarbeitung                |
| <input type="checkbox"/> Kunststoff             | <input type="checkbox"/> Elektrotechnik, Feinmechanik, Optik        |
| <input type="checkbox"/> Chemie                 | <input type="checkbox"/> Fahrzeugbau                                |
| <input type="checkbox"/> Textil                 | <input type="checkbox"/> Sonderfahrzeugbau                          |
| <input type="checkbox"/> Engineering            | <input type="checkbox"/> andere Dienstleistungen (ohne Engineering) |
| <input type="checkbox"/> _____                  |   |

**Firmenindex** (Kontrollieren Sie die Angaben genau und nehmen Sie ggf. Änderungen vor!):

**Firmenname:** MMM Musterfirma GmbH  
**PLZ, Ort:** D-00000 Musterhausen  
**Telefon:** +49 (0)0000 0000-0  
**Internet:** www.musterfirma.com

**Stichworte zu dem von Ihrem Unternehmen angebotenen Leistungsprofil (max. 2x30 Zeichen):**

---



---

Fragen zu Netzwerk/Kooperation

1. Welchen ungefähren Anteil an Zulieferprodukten bezieht Ihr Unternehmen aus folgenden Räumen?  
 Welchen ungefähren Anteil Ihrer Produkte/Dienstleistungen setzt Ihr Unternehmen dort ab?

(Zeilensumme = 100%)	Ostwürttemberg	Südwe Württemberg (ohne Ostwürt)	übrige BRD	Europa	weltweit
Anteil Zulieferprodukte bezogen aus... (in %)					
Anteil Produkt-/DL- Absatz h... (in %)					



2. Ist 'Räumliche Nähe' ein entscheidendes Kriterium bei der Wahl eines Kooperationspartners?

- ja  nein

3. Dastehen bereits Kooperationen mit Akteuren der Automotive-Branche aus der Region Ostwürttemberg?

- ... mit Unternehmen  ja  nein  
... mit Forschungs- und Hochschuleinrichtungen  ja  nein  
... mit Aus- und Weiterbildungsstätten  ja  nein

Wenn nein: Besteht ein grundsätzliches Interesse an bzw. der Wunsch nach regionalen Kooperationen?

- ... mit Unternehmen  ja  nein  
... mit Forschungs- und Hochschuleinrichtungen  ja  nein  
... mit Aus- und Weiterbildungsstätten  ja  nein

4. Wenn bereits eine Kooperation mit Unternehmen der Automotive Branche aus der Region Ostwürttemberg oder ein grundsätzliches Interesse/Wunsch daran besteht:

a) Wie ist/kann eine solche Kooperation beschaffen (sein)? (Mehrfachnennungen möglich!)

- Gemeinsamer Vertrieb  Outsourcing produktionsrelevanter Dienstleistungen  
 Gemeinsame Beschaffung  Übernahme outgesourcter produktionsrelevanter Dienstleistungen  
 Gemeinsame Werbung  sonstiges, nämlich:  
 Gemeinsame F&E \_\_\_\_\_

b) Wie ist/kann eine solche Kooperation motiviert (sein)? (Mehrfachnennungen möglich!)

- Erlangung von Zeitvorteilen  Reduzierung von Produktionskosten  
 Steigerung der Flexibilität  Abstimmung von Produktpaletten  
 Markt- und Ressourcenzugang  aktive Lern-/Innovationsprozesse durch Kompetenzbündelung  
 Kompensierte Größernachteile  sonstiges, nämlich:  
 Risikominderung \_\_\_\_\_

5. Weiterentwicklung eigener Kompetenz und Innovationsfähigkeit sind ... (Mehrfachnennungen möglich!)

- ... die Folge der Konkurrenzsituation mit regionalen Wettbewerbern.  
 ... das Ergebnis einer Kooperation mit regionalen Wettbewerbern.  
 ... des Resultat der von den Kunden vorgegebenen Anforderungen  
 ... sonstiges, nämlich: \_\_\_\_\_

**Ansprechpartner/in Broschüre:** \_\_\_\_\_

- Ja, wir haben Interesse an \_\_\_\_\_ Exemplaren der Broschüre 'Automotive'.**

<b>Aufgebaute Adress-Datenbank (nach diverser Recherche)</b>	<b>236 Unternehmen</b>
- davon nach Recherche nicht-automotive	14
- davon nach Recherche nur Handel, insolvent, aufgelöst u.ä.	13
-----	
<b>“effektive” Anzahl Automotive-Unternehmen</b>	<b>209</b>
- davon kein Interesse an telefonischer Nachfass-Aktion (bezüglich standardisierter Fragebogen) (1)	49
- davon keine Rückmeldung bei Nachfass-Aktion per Fax (bezüglich standardisierter Fragebogen) (2)	34
-----	
<b>Teilnehmende Unternehmen an Automotive-Broschüre</b>	<b>126</b>
- davon ausgefüllte standardisierte Fragebögen (3)	117
- davon nicht ausgefüllt, aber Experten-Interview	3
- Experten-Interviews insgesamt	23
- davon im Zuge der Erarbeitung der Broschüre <u>bewusst</u> nicht angebrachte Fragebögen	6
-----	
<b>“effektiver” Rücklauf (4)</b>	<b>59,1%</b>
	$\frac{[(117) + (3)]}{[(209) - (6)]}$

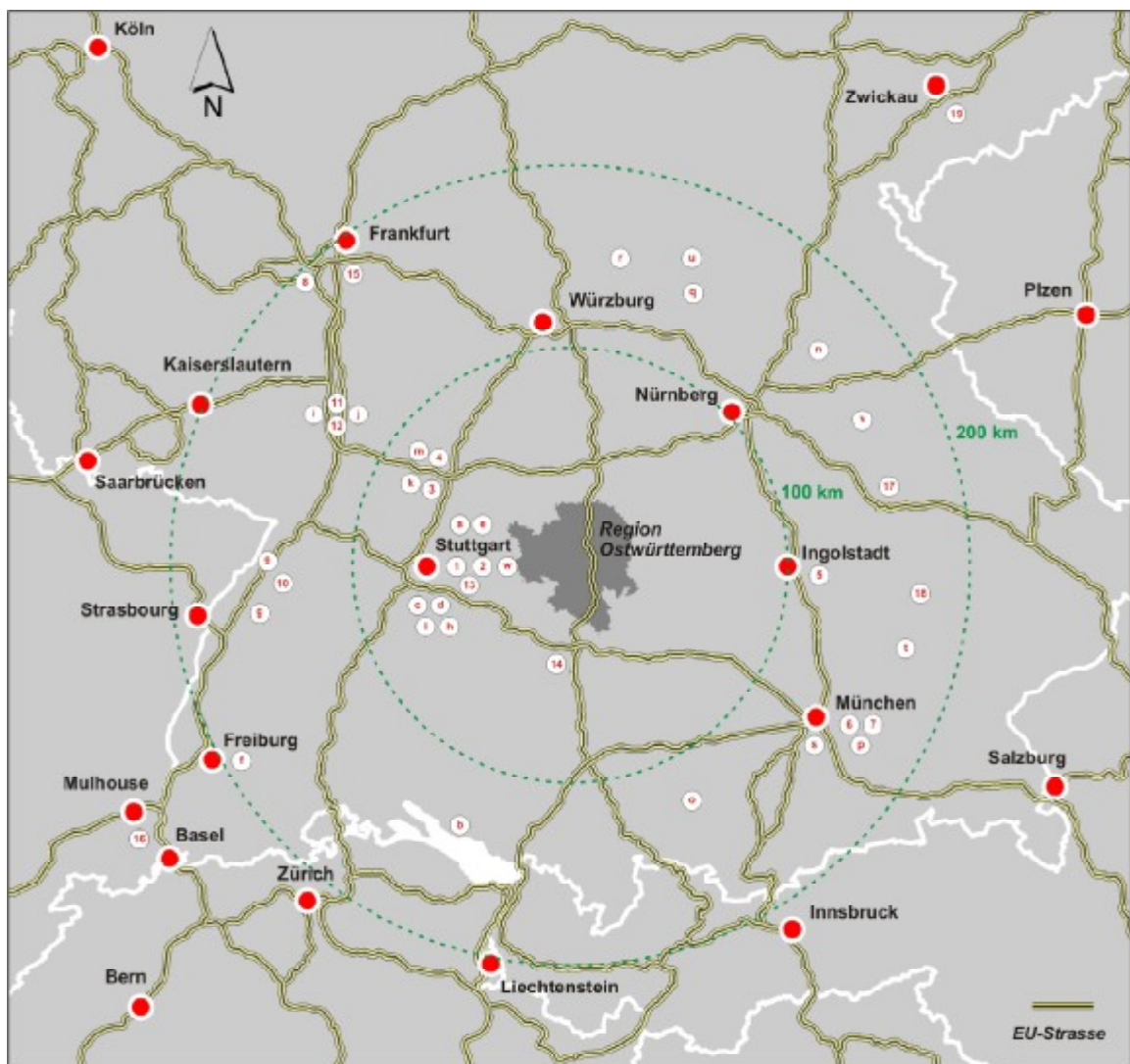
- (1) inklusive der Unternehmen, die eine Interview-Befragung abgelehnt hatten und anschließend mit der Bitte um Ausfüllung des standardisierten Fragebogens angeschrieben wurden
- (2) aus Zeitgründen wurden diese Unternehmen per Fax und nicht telefonisch nachgefasst; hier ist unbekannt, wie viele dieser Unternehmen nicht-automotive sind
- (3) inklusive der bis auf zwei Ausnahmen von allen Interview-Partnern zusätzlich ausgefüllten standardisierten Fragebögen
- (4) bedingt durch (2) wird der Rücklauf als “effektiv” bezeichnet; bei telefonischer Nachfass-Aktion hätte er wahrscheinlich nochmals gesteigert werden können

**117 standardisierte Fragebögen, in 109 Fällen einer Unternehmensgrößen-Klasse \* zuzuordnen**



	beantwortet	beantwortet + Unternehmensgrößen-Klasse
Frage 1 - “Zulieferprodukte”	94	90
Frage 1 - “Absatz”	97	92
Frage 2	115	107
Frage 3	115	107
Frage 4a	97	89
Frage 4b	97	90
Frage 5	115	102

## Anhang - 6 - : Karte 'Räumliche Nähe'



### OEM-Produktionsstätten mit mehr als 500 Mitarbeitern: \*

- ① DaimlerChrysler AG, Werk Sindelfingen
- ② Dr. Ing.h.c. F. Porsche AG, S-Zuffenhausen
- ③ FIAT Automobil AG, Heilbronn
- ④ AUDI AG, Neckarsulm
- ⑤ AUDI AG, Ingolstadt
- ⑥ MAN Nutzfahrzeuge AG, München
- ⑦ BMW AG, München
- ⑧ Adam Opel AG, Rüsselsheim
- ⑨ DaimlerChrysler AG, Werk Rastatt
- ⑩ DaimlerChrysler AG, Werk Gaggenau
- ⑪ DaimlerChrysler AG, Werk Mannheim
- ⑫ DaimlerChrysler AG, EvoBus Mannheim
- ⑬ Neoplan Bus GmbH, Stuttgart
- ⑭ DaimlerChrysler AG, Werk Ulm / Neu-Ulm
- ⑮ Europa-Zentrum der japanischen OEM
- ⑯ PSA-Peugeot-Werk, Mulhouse
- ⑰ BMW AG, Regensburg
- ⑱ BMW AG, Dingolfing
- ⑲ Volkswagen Sachsen GmbH, Mosel/Zwickau

### Zuliefer-Produktionsstätten mit mehr als 500 Mitarbeitern: \*

- ① Filterwerk Mann + Hummel GmbH, Ludwigsburg
- ② ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen
- ③ Schefenacker AG, Esslingen a.N.
- ④ Robert Bosch GmbH, Stuttgart
- ⑤ GETRAG GmbH & Cie KG, Ludwigsburg
- ⑥ Peguform GmbH & Co. KG, Bötzingen
- ⑦ LuK GmbH & Co. OHG, Bühl
- ⑧ MAHLE GmbH, Stuttgart
- ⑨ Saaber AG & Co. KG, Mannheim
- ⑩ Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik, Weinheim
- ⑪ August Lippke GmbH & Co. KG, Heilbronn
- ⑫ J. Eberspächer GmbH & Co. KG, Esslingen a.N.
- ⑬ KS KOLBENSCHMIDT GmbH, Neckarsulm
- ⑭ Cherry GmbH, Auerbach
- ⑮ Hirschvogel Umformtechnik GmbH, Denklingen
- ⑯ Siemens VDO, München
- ⑰ Brose International GmbH, Bamberg
- ⑱ ZF Sachs AG, Schweinfurt
- ⑲ Webasto AG, Stockdorf
- ⑳ DAT Dräxlmaier Automobiltechnik GmbH, Vilsbiburg
- ㉑ FTE automotive GmbH, Ebern
- ㉒ Grammer AG, Amberg
- ㉓ TRW Automotive GmbH, Aifdorf

\* Auswahl, keine Vollständigkeit



## **Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass die vorliegende Arbeit selbständig und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln angefertigt wurde und alle Stellen, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken entstammen, durch Angabe der Quellen als Entlehnung gekennzeichnet sind.

Markus Hofmann

Essingen, den 14. September 2006