

Volkswirtschaftliche Schriften

Heft 482

Liefer- und Leistungsbeziehungen in der deutschen Automobilindustrie

**Strukturelle Veränderungen aus unternehmerischer
und wirtschaftspolitischer Sicht**

Von

Marcus Reeg



Duncker & Humblot · Berlin

MARCUS REEG

Liefer- und Leistungsbeziehungen
in der deutschen Automobilindustrie

Volkswirtschaftliche Schriften

Begründet von Prof. Dr. Dr. h. c. J. Broermann †

Heft 482

Liefer- und Leistungsbeziehungen in der deutschen Automobilindustrie

Strukturelle Veränderungen aus unternehmerischer
und wirtschaftspolitischer Sicht

Von

Marcus Reeg



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Reeg, Marcus:

Liefer- und Leistungsbeziehungen in der deutschen Automobilindustrie : strukturelle Veränderungen aus unternehmerischer und wirtschaftspolitischer Sicht / von Marcus Reeg. –

Berlin : Duncker und Humblot, 1998

(Volkswirtschaftliche Schriften ; H. 482)

Zugl: Darmstadt, Techn. Univ., Diss., 1998

ISBN 3-428-09509-X

D 17

Alle Rechte vorbehalten

© 1998 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fotoprint: Werner Hildebrand, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0505-9372

ISBN 3-428-09509-X

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ⊗

Vorwort

Die vorliegende Arbeit ist während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Wirtschaftspolitik des Instituts für Volkswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt entstanden. Zu besonderem Dank bin ich Herrn Professor Dr. Günter Poser verpflichtet, der durch seine Diskussionsbereitschaft wichtige Impulse für diese Arbeit geliefert hat und von dem ich stets Unterstützung erfahren habe.

Mein Dank gebührt aber auch Herrn Professor Dr. Heiko Körner für die Übernahme des Koreferates sowie Herrn Professor Dr. Hans-Dieter Heike, Herrn Professor Dr. Paul Hofmann und Herrn Professor Dr. Hans-Jürgen Wurl für ihr Mitwirken bei der Disputation.

Ferner möchte ich mich auch bei meinen Kolleginnen und Kollegen am Institut für Volkswirtschaftslehre der Technischen Universität Darmstadt bedanken, die auf vielfältige Weise zu dieser Arbeit beigetragen haben.

Schließlich bedanke ich mich auch bei denjenigen Menschen, die durch ihre verständnisvolle Unterstützung während der Erstellung dieser Dissertation für ihr Gelingen von besonderer Bedeutung waren: Bei meinen Eltern sowie bei meiner Frau Sylvia. Ihnen und meinem – kurz vor Fertigstellung der Arbeit geborenen – Sohn Philipp sei diese Arbeit gewidmet.

Darmstadt, im Februar 1998

Marcus Reeg

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| A. Einleitung | 17 |
| I. Problemstellung | 17 |
| II. Aufbau der Arbeit | 21 |
| B. Struktureller Wandel in der deutschen Automobilindustrie | 24 |
| I. Ursachen und Notwendigkeiten des Strukturwandels..... | 24 |
| II. Begriff und Abgrenzung der Automobil- und Automobilzulieferindustrie..... | 27 |
| III. Strukturdaten und Entwicklung der deutschen Automobilhersteller und der Automobilzulieferindustrie | 34 |
| 1. Produktion, Umsatz und Beschäftigung | 34 |
| 2. Größenstruktur der Zulieferunternehmen | 42 |
| 3. Erträge, Investitionen, Produktivität und Außenhandel..... | 45 |
| 4. Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten..... | 50 |
| 5. Geographische Verteilung der Unternehmen..... | 52 |
| IV. Strategien im Hinblick auf die Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen..... | 56 |
| 1. Verringerung der Fertigungstiefe..... | 57 |
| 2. Änderungen im Beschaffungsverhalten | 61 |
| a) Internationalisierung des Einkaufs | 62 |
| b) Verringerung der Anzahl direkter Zulieferer | 64 |
| 3. Produktionssynchrone Beschaffung..... | 68 |
| 4. Qualitätssicherung und Lieferantenförderung..... | 74 |
| 5. Forschung und Entwicklung | 79 |
| 6. Informationstechnische Vernetzung | 84 |
| C. Konsequenzen des Strukturwandels in der Automobilindustrie..... | 88 |
| I. Veränderungen der Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen | 88 |
| 1. Langfristige vertragliche Vereinbarungen | 91 |
| 2. Anreiz- und Kontrollmechanismen..... | 94 |
| 3. Kooperation und Koordination | 98 |

| | |
|---|------------|
| 4. Anforderungen an die Zulieferunternehmen | 100 |
| II. Wettbewerbsfähigkeit und Probleme der Unternehmen im veränderten Wettbewerbsumfeld | 104 |
| 1. Internationale Wettbewerbsfähigkeit und gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen | 105 |
| 2. Management-Know-How und Größenstruktur der Zulieferunter- nehmen..... | 113 |
| 3. Finanzierungspotential..... | 116 |
| III. Beschäftigungswirkungen | 120 |
| 1. Determinanten der Arbeitsnachfrage | 120 |
| 2. Automobilhersteller | 123 |
| 3. Automobilzulieferindustrie | 127 |
| IV. Bewertung des Strukturwandels..... | 131 |
| 1. Effizienzstreben versus mißbräuchliche Ausnutzung von Marktmacht | 131 |
| 2. Transaktionskosten als Kriterium institutioneller Effizienz..... | 136 |
| 3. Transaktionskostenwirkungen der Anpassungsstrategien..... | 142 |
| 4. Machtdifferenzen im Abnehmer-Zulieferer-Verhältnis | 149 |
| a) Macht durch Unternehmensgröße und infolge der Marktstruktur | 151 |
| b) Macht resultierend aus den Eigenschaften der Zulieferbeziehung..... | 153 |
| D. Wirtschaftspolitische Optionen zur Gestaltung des Strukturwandels..... | 159 |
| I. Rahmenbedingungen des Strukturwandels in der Automobilindustrie | 159 |
| 1. Deregulierung und europäische Liberalisierung | 159 |
| 2. Rahmenbedingungen der Automobilproduktion..... | 162 |
| a) Arbeitskosten | 162 |
| b) Kapitalkosten und Wechselkurse..... | 170 |
| c) Steuern und Abgaben | 175 |
| 3. Rahmenbedingungen der Automobilnachfrage..... | 178 |
| II. Wettbewerbspolitische Einflußnahme auf den Strukturwandel | 182 |
| 1. Wettbewerbskonzeption, Wettbewerbsleitbilder und Wettbewerbs- politik..... | 182 |
| 2. Wettbewerbsbeschränkendes Potential der Anpassungsstrategien..... | 189 |
| a) Ausbeutungsmißbrauch | 190 |
| b) Behinderungsmißbrauch..... | 193 |
| c) Kollektives Marktverhalten | 196 |

| | |
|--|-----|
| d) Unternehmenszusammenschlüsse und Unternehmenskonzentration..... | 201 |
| 3. Konsequenzen für die Wettbewerbspolitik | 209 |
| a) Anpassungsbedarf des deutschen Wettbewerbsrechts | 209 |
| b) Europäische Regelungen | 215 |
| III. Industriepolitische Maßnahmen zur Gestaltung des Strukturwandels..... | 218 |
| 1. Maßnahmen auf europäischer Ebene | 220 |
| a) Industrie- und handelspolitische Maßnahmen | 220 |
| b) Beihilfen | 223 |
| 2. Struktur- und regionalpolitische Maßnahmen in Deutschland..... | 225 |
| a) Forschungs- und Technologiepolitik | 226 |
| b) Mittelstandsförderung..... | 229 |
| c) Ausgewählte Fördermaßnahmen der Bundesländer im Bereich der Automobilindustrie..... | 232 |
| 3. Beurteilung industriepolitischer Maßnahmen als Gestaltungselemente..... | 235 |
| IV. Struktureller Wandel und wirtschaftspolitische Leitbilder: Wettbewerbspolitik und Industriepolitik | 239 |
| E. Zusammenfassung | 243 |
| Literaturverzeichnis | 250 |
| Sachwortverzeichnis | 271 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|--------------|--|-----|
| Tabelle B-1: | Merkmale der Typen von Zulieferunternehmen | 34 |
| Tabelle B-2: | Verteilung der Beschäftigten in der Automobilzulieferindustrie (1993) | 43 |
| Tabelle B-3: | Größenstruktur der deutschen Automobilzulieferindustrie (1994)..... | 44 |
| Tabelle B-4: | Betriebe, Beschäftigte und Umsatz in der Automobilindustrie nach Bundesländern (1994)..... | 53 |
| Tabelle B-5: | Beschäftigtenanteile bei Automobilherstellern und -zulieferern nach Bundesländern (1991, früheres Bundesgebiet) | 54 |
| Tabelle B-6: | Anzahl direkter Zulieferer in der deutschen Automobilindustrie | 66 |
| Tabelle B-7: | Lieferanten-Förderungsprogramme der Automobilhersteller | 78 |
| Tabelle C-1: | Entwicklung der Arbeitskosten in der Automobilindustrie | 107 |
| Tabelle C-2: | Grenzsteuerbelastungen für Gewinne von Kapitalgesellschaften..... | 109 |
| Tabelle C-3: | Reale Lohnstückkosten in der Automobilindustrie im internationa- len Vergleich | 111 |
| Tabelle C-4: | Größenstruktur führender Direktzulieferer (1995) | 115 |
| Tabelle C-5: | Die 40 größten deutschen Automobilzulieferer 1993/94..... | 117 |
| Tabelle C-6: | Übernahmen deutscher Zulieferer durch ausländische Käufer | 119 |
| Tabelle C-7: | Die 10 größten deutschen Automobilzulieferer 1993/94..... | 134 |
| Tabelle C-8: | Kennzahlenvergleich der Automobilherstellung in Europa, den USA und Japan 1989 | 136 |
| Tabelle C-9: | Ausgewählte vertikale Beherrschungs- und Kooperationsformen..... | 141 |
| Tabelle D-1: | Die Entwicklung der Lohnnebenkosten im Produzierenden Ge- werbe in Deutschland (West)..... | 168 |
| Tabelle D-2: | Forschungs- und Entwicklungskooperationen..... | 198 |
| Tabelle D-3: | Genehmigungen und Untersagungen ausgewählter Übernahmen und Zusammenschlüsse in der Automobilindustrie..... | 205 |
| Tabelle D-4: | Kooperationen von Fahrzeuggenausstattern in den Jahren 1995 und 1996..... | 206 |

| | |
|--|-----|
| Tabelle D-5: FuE-Aufwendungen der Unternehmen nach Wirtschaftsbereichen in Deutschland 1991 | 228 |
|--|-----|

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|-----------------|---|----|
| Abbildung A-1: | Das Produktionssystem der Automobilindustrie | 20 |
| Abbildung B-1: | Kraftfahrzeugteile und Zubehör | 29 |
| Abbildung B-2: | Einteilung der Zulieferunternehmen | 31 |
| Abbildung B-3: | Typisierung von Zulieferunternehmen nach Komplexitätsgrad und Unternehmensgröße..... | 33 |
| Abbildung B-4: | Verteilung der Automobilproduktion nach Produktionsregio- nen | 35 |
| Abbildung B-5: | Entwicklung des Umsatzes und der Beschäftigung bei den Automobilherstellern (1988-1994)..... | 37 |
| Abbildung B-6: | Entwicklung des Umsatzes und der Beschäftigung bei den Automobilzulieferern (1988-1995) | 39 |
| Abbildung B-7: | Prozentuale Umsatzanteile wichtiger Branchen und Umsatz- entwicklung im Automobilzulieferbereich | 41 |
| Abbildung B-8: | Ertrags- und Finanzsituation von Automobilherstellern und -zulieferern | 46 |
| Abbildung B-9: | Entwicklung der Arbeitsproduktivität in der deutschen Auto- mobilindustrie (1989-1995)..... | 48 |
| Abbildung B-10: | FuE-Intensitäten (1991) und Patentanmeldungen inländischer Herkunft beim deutschen Patentamt (1994) nach Erzeugnisbe- reichen | 51 |
| Abbildung B-11: | Segmentierung von Zulieferprodukten..... | 60 |
| Abbildung B-12: | Traditionelle Beschaffung und Modular Sourcing | 67 |
| Abbildung B-13: | Klassifizierung von Zulieferprodukten nach Wertigkeit und Bedarfsentwicklung..... | 70 |
| Abbildung B-14: | Just-in-Time-Abrufverfahren und Integrationskette..... | 72 |
| Abbildung B-15: | Konventionelle Zusammenarbeit und Simultaneous Engi- neering..... | 82 |
| Abbildung C-1: | Gestaltungsmöglichkeiten der (Gesamt-)Leistungstiefe der Automobilhersteller..... | 90 |

| | | |
|----------------|---|-----|
| Abbildung C-2: | Anforderungsprofil an Direktzulieferer heute und morgen | 102 |
| Abbildung C-3: | Montagezeitpunkt, Variantenvielfalt und (mögliche) Lieferantenfernern von Zulieferprodukten..... | 128 |
| Abbildung C-4: | Reale Umsatzentwicklung der Zulieferunternehmen..... | 130 |
| Abbildung C-5: | Beziehungen zwischen Herstellern und Zulieferern in der Automobilindustrie..... | 131 |
| Abbildung C-6: | Optimale Koordinationsformen im Überblick..... | 139 |
| Abbildung C-7: | Investitionsspezifität im Segmentierungsmodell..... | 144 |
| Abbildung C-8: | Determinanten der Abhängigkeit der Zulieferunternehmen von ihren Abnehmern..... | 155 |
| Abbildung C-9: | Gestaltungsmöglichkeiten von Leistungsbeziehungen und deren Wirkungen im Hinblick auf Machtdifferenzen..... | 157 |
| Abbildung D-1: | Struktur der Lohnnebenkosten im Produzierenden Gewerbe 1996 (Deutschland West) | 166 |
| Abbildung D-2: | Konzentrationsentwicklung in der Automobilzulieferindustrie.... | 207 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------|--|
| A | Austria |
| a.a.O. | am angegebenen Ort |
| Abs. | Absatz |
| ABS | Antiblockiersystem |
| AG | Aktiengesellschaft |
| AGB | Allgemeine Geschäftsbedingungen |
| Art. | Artikel |
| BIP | Bruttoinlandsprodukt |
| BSP | Bruttosozialprodukt |
| bspw. | beispielsweise |
| Can | Canada |
| CA | Computer Aided |
| CIM | Computer Integrated Manufacturing |
| CKD | Completely Knocked Down |
| D | Deutschland |
| DFÜ | Datenfernübertragung |
| DGM | Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung |
| DIN | Deutsches Institut für Normung |
| DIW | Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin |
| E | Spanien |
| EAG | Europäische Atomgemeinschaft |
| ECU | European Currency Unit |
| EDI | Electronic Data Interchange |
| EDIFACT | Electronic Data Interchange for Administration, Transport and Commerce |
| EDV | Elektronische Datenverarbeitung |
| EG | Europäische Gemeinschaft |
| EGKS | Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl |
| EGV | Vertrag über die Europäische Gemeinschaft |
| ERP | European Recovery Program |
| ESt | Einkommensteuer |
| et al. | und andere |

| | |
|--------|--|
| EU | Europäische Union |
| EWG | Europäische Wirtschaftsgemeinschaft |
| F | Frankreich |
| FAZ | Frankfurter Allgemeine Zeitung |
| FES | Freiwilliges Export-Selbstbeschränkungsabkommen |
| FMEA | Fehlermöglichkeiten und -einflußanalyse |
| FuE | Forschung und Entwicklung |
| GATT | General Agreement on Tariffs and Trade |
| GB | Großbritannien |
| GWB | Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen |
| I | Italien |
| i.d.R. | in der Regel |
| i.e.S. | im engeren Sinn |
| i.w.S. | im weiteren Sinn |
| IKB | Industriekreditbank |
| ISDN | Integrated Services Digital Network |
| JiT | Just-in-Time |
| k.A. | keine Angabe |
| KfW | Kreditanstalt für Wiederaufbau |
| KG | Kommanditgesellschaft |
| KMU | Kleine und mittlere Unternehmen |
| KSt | Körperschaftsteuer |
| NACE | Nomenclature générale des activités économiques dans les Communautés européennes |
| ODETTE | Organisation for Data Exchange by Tele Transmission in Europe |
| OECD | Organization for Economic Co-operation and Development |
| OEM | Original Equipment Manufacturer |
| p.a. | per annum |
| SKD | Semi Knocked Down |
| SVR | Sachverständigenrat (zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung) |
| SYPRO | Systematik der Wirtschaftszweige des Produzierenden Gewerbes |
| TQM | Total Quality Management |
| UK | United Kingdom |
| USA | United States of America |
| VDA | Verband der Automobilindustrie e.V. |
| VDI | Verband Deutscher Ingenieure |
| VO | Verordnung |

A. Einleitung

I. Problemstellung

Die Konkurrenzsituation der deutschen Industrieunternehmen auf dem Weltmarkt hat sich durch Sättigungserscheinungen auf Teilmärkten, aber auch durch das Auftreten neuer Konkurrenten verschärft. Zudem verändert sich das Nachfragerverhalten in den westlichen Industrienationen hin zu einer Nachfrage nach individuellen und hochwertigen Produkten, und durch die Öffnung Mittel- und Osteuropas sowie durch die Entstehung neuer Wachstumsregionen im asiatisch-pazifischen Raum erschließen sich riesige neue Absatz- aber auch Beschaffungsmärkte.

Um diesen Marktbedingungen gerecht zu werden, streben die Industrieunternehmen vieler Branchen eine Flexibilisierung der Produktions- und Vermarktungssysteme von Gütern sowie eine Steigerung der Effizienz des Güteraustauschs bei gleichzeitiger Senkung der Kosten an. Neue technische Möglichkeiten, wie sie sich z.B. aus der Anwendung der Mikroelektronik oder der (neuen) Kommunikationstechniken ergeben, werden von den Unternehmen genutzt, um neue Handlungsalternativen im Bereich der Produktion und Organisation zu entwickeln. Die Anpassungsmaßnahmen der Unternehmen stellen eine Form des industriellen Strukturwandels dar, der in einer offenen Volkswirtschaft zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit erforderlich ist.¹ Ein eindrucksvolles Beispiel für einen solchen Strukturwandel in einem komplexen, globalisierten und stark arbeitsteilig organisierten Industriezweig liefert dabei die Automobilindustrie.

¹ Vgl. Richter, W. (1992), S. 3.

Für die Automobilindustrie² in der Bundesrepublik Deutschland – nach wie vor eine Schlüsselindustrie der deutschen Volkswirtschaft – ergeben sich aus den veränderten Wettbewerbsbedingungen weitreichende Anforderungen. So müssen die Arbeitsteilung bei der Automobilproduktion sowie der Wettbewerb innerhalb der Automobilindustrie mit globalen Maßstäben gemessen werden. Wurde der deutschen Automobilindustrie noch Ende der achtziger Jahre eine mangelnde Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich insbesondere zu ihrer japanischen Konkurrenz attestiert, so haben die zu Beginn der neunziger Jahre von den Unternehmen eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen bereits deutliche Spuren hinterlassen.³ Festzustellen ist eine zunehmende Fragmentierung und Regionalisierung bzw. Globalisierung von Produktionsprozessen und Dienstleistungsfunktionen und eine Reduktion der Beschäftigung im Inland.⁴

Diese Veränderungen sind als zeitlicher Prozeß anzusehen, der von den strategischen Entscheidungen der Unternehmen abhängig ist. Allerdings ist es notwendig, die Perspektive von einer Betrachtung des einzelnen Unternehmens auf das gesamte Produktionssystem, mit dem das Unternehmen verflochten ist, zu erweitern. In der Automobilindustrie basiert die Umgestaltung der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen darauf, daß die Optimierung des Produktionssystems der Automobilindustrie nicht mehr hauptsächlich durch eine zunehmende Technisierung der Produktion und „Economies of Scale“ erreicht werden kann, sondern verstärkt auf neuen Formen der Organisation des Austausches von Gütern und Informationen im Gesamtsystem beruht. Durch die Ausnutzung von „Economies of Scope“ und „Economies of Variety“ versuchen die Unternehmen, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Der Anpassung der Produkte an individuelle Kundenwünsche kommt eine immer größere Bedeu-

² Die Automobilindustrie umfaßt die Hersteller von Kraftwagen (zwei- oder mehrspurige Kraftfahrzeuge) und deren Motoren, von Sattelzugmaschinen, Anhängern, Aufbauten, Kraftfahrzeugteilen und -zubehör. Demgegenüber sind Kraftfahrzeuge alle maschinell angetriebenen Straßenfahrzeuge und der Begriff Kfz-Industrie die entsprechend weitere Abgrenzung. Vgl. VDA (1995a), S. 5.

³ Vgl. für eine umfassende Analyse der US-amerikanischen, europäischen und japanischen Automobilindustrie Womack, J.P. / Jones, D.T. / Roos, D. (1991).

⁴ So prognostiziert der Verband der Automobilindustrie den Verlust von weiteren 100.000 Arbeitsplätzen in der deutschen Automobilindustrie in den nächsten fünf Jahren. Vgl. Appel, H. (1996): Das globale Automobil, in: FAZ, 26.01.1996, Nr. 22, S. 15.

tung zu. Eine Erhöhung der Effizienz der Produktionsprozesse bei den Automobilherstellern ist dann häufig nur noch damit zu erreichen, daß die Optimierung der Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette⁵ der Automobilindustrie zur erklärten Strategie der Unternehmensführung wird. Im Einzelfall kann dies dazu führen, daß z.B. im Produktionsbereich komplett (betriebliche) Abteilungen aufgelöst und funktionell (teilweise zusammen mit dem Personal) an Zulieferfirmen übertragen werden.⁶ Weiterhin werden solche Lieferanten- und Abnehmerbeziehungen auf den einzelnen Stufen des Wertschöpfungsprozesses angestrebt, die durch Kooperation bei der Entwicklung und gegenseitiges Vertrauen in Qualität und Pünktlichkeit der Leistung und Gegenleistung geprägt sind.⁷

Im Rahmen einer Analyse der strukturellen Veränderungen in der deutschen Automobilindustrie ist es daher zunächst von Interesse, der funktionalen und räumlichen Organisation des Produktionssystems nachzugehen. Neben möglichen Beschäftigungseinbußen bei den Automobilherstellern gestaltet sich insbesondere für das (mittelständisch geprägte) Zulieferwesen in der Bundesrepublik Deutschland die Situation insofern prekär, als es sich außer mit dem zusätzlichen Wettbewerbsdruck durch das Vordringen internationaler Zulieferer – z.B. aus Japan oder Billiglohnländern – und mit dem Entstehen großer Zuliefererkonzerne, die aufgrund ihrer Größenvorteile die Wettbewerbssituation erheblich beeinflussen, auch mit neuen, teilweise sehr kostenintensiven Anfor-

⁵ Zum Begriff der Wertschöpfungskette, der Wertkette und der Wertkettenanalyse vgl. *Porter, M.* (1985), S. 33ff.

⁶ Vgl. *Rösner, H.J.* (1995), S. 478. Nach *Benkenstein* hat sich bis 1990 die Fertigungstiefe im Vergleich zu 1985 bei den deutschen Automobilherstellern durchschnittlich nur um ca. 8% verringert, bei einigen Herstellern hat sie sich sogar erhöht. Seit Anfang der 90er Jahre sind allerdings verstärkte Anstrengungen hinsichtlich der Reduktion der Fertigungstiefe zu erkennen. Vgl. dazu *Benkenstein, M.* (1995), S. 180. Stellvertretend für diese Entwicklung seien z.B. die Stichworte Lean Production, Outsourcing, Single, Global oder Forward Sourcing genannt. Darüberhinaus verfügt nahezu jedes deutsche Automobilherstellerunternehmen über sog. Zulieferprogramme mit Inhalten wie Arbeitsplatzoptimierung (beim Zulieferer) oder Qualitätsmanagement. Vgl. o.V. (1994a), S. 27f.

⁷ Vgl. *Schumacher, D.* et al. (1995), S. 36. In diesem Zusammenhang kann auch von einer kombinierten Auslagerungs- und Verbundstrategie gesprochen werden. Vgl. *Richter, W.* (1992), S. 2.