

KuZ:

**Konzerne und
Zulieferunternehmen**

Machbarkeitsstudie

im Auftrag des

MWMEV

ZENIT GmbH, Mülheim an der Ruhr

Mülheim an der Ruhr, im Dezember 2000

Konzerne und Zulieferunternehmen**Endbericht****INHALT**

	Seite
1. AUSGANGSPUNKT UND VORGEHENSWEISE	2
2. DIE CHEMISCHE INDUSTRIE IN DEUTSCHLAND UND IN DER EMSCHER-LIPPE REGION.....	3
2.1 DIE SITUATION DER CHEMISCHEN INDUSTRIE IN DEUTSCHLAND	3
2.2 DIE SITUATION DER CHEMISCHEN INDUSTRIE IN DER VESTISCHEN REGION	5
2.2.1 Datengrundlage und Schwierigkeiten der Beschaffung	5
2.2.2 Grundlagendaten Vestische Region	6
2.2.2.1 Erwerbstätigkeit.....	6
2.2.2.2 Wirtschaftsstruktur	7
2.2.3 Ausgewählte Indikatoren zur Chemieindustrie	10
2.2.3.1 Bottrop	10
2.2.3.2 Gelsenkirchen	12
2.2.3.3 Kreis Recklinghausen	13
3. BEZIEHUNGEN ZWISCHEN KONZERNEN UND IHREN ZULIEFERERN.....	14
3.1 AUSGANGSPUNKT	14
3.2 AUFBAU DER PILOTSTUDIE – METHODIK	16
3.3 ERGEBNISSE	17
3.3.1 Konzernunternehmen	17
3.3.2 Zulieferer.....	19
3.3.3 Informationspolitik	22
3.4 DIE BEDEUTUNG DER MEDIENANALYSE FÜR ZULIEFERUNTERNEHMEN	24
4. VERBREITUNGSWORKSHOP UND ERGEBNISSE	25

1. AUSGANGSPUNKT UND VORGEHENSWEISE

Grundidee des KUZ Projekts war es, Zulieferern von Großunternehmen ein geeignetes Instrumentarium (Frühwarnsystem) an die Hand zu geben, um Veränderungsprozesse der Konzerne, die das eigene Unternehmen massiv beeinflussen, frühzeitig zu erkennen und mit hinreichender Reaktionszeit geeignete Anpassungsstrategien entwickeln zu können. Die Arbeitsthese des Projekts ist, daß ein geeignetes Monitoring der Publikationen der Großunternehmen und der Presse als Basis für dieses Frühwarnsystem dienen könnte.

Im Rahmen des zwischen dem MWMEV und ZENIT vereinbarten Pilotprojekts, dessen Abschlußbericht hiermit vorgelegt wird, ging es primär darum, in einer kleinräumigen Studie die Machbarkeit des Ansatzes nachzuweisen. Als Zielgebiet wurde die Emscher-Lippe Region (Kreis Recklinghausen, Stadt Gelsenkirchen und Stadt Bottrop) ausgewählt. Die Pilotphase wurde thematisch auf Zulieferer zur Chemieindustrie fokussiert.

Das Projekt wurde eingeleitet mit einer kurzen Analyse der Chemischen Industrie in der Emscher-Lippe-Region, um die regionale Verflechtung dieses Wirtschaftszweigs besser beurteilen zu können. Deutlich wurde in diesem Teil der Arbeit die zunehmende Konzentration der Konzernverflechtungen in der Zielregion, die zwar zum großen Teil weltwirtschaftlich bedingt ist, die aber große Auswirkungen auf die regionale Situation sowohl in der Chemieindustrie als auch für die Zulieferverflechtungen hat. In die Untersuchung eingebunden wurden drei Großunternehmen der Chemieindustrie sowie jeweils drei bis vier Zulieferunternehmen in der Emscher-Lippe Region.

Vor diesem Hintergrund wurden in einer dritten Phase des Projekts die Abhängigkeiten der Zulieferunternehmen zu den Großunternehmen sowie deren Veränderung im Zeitablauf untersucht. Die parallel durchgeführte Medien- und Publikationsanalyse konnte die Erwartungen nicht im vollen Umfang erfüllen: In Übereinstimmung mit der Arbeitshypothese sind für die Zulieferunternehmen zwar die punktuellen, grundlegenden Veränderungen aus Sicht der Zulieferer von großer Bedeutung; Entscheidender sind jedoch die kontinuierlichen, sich teilweise gegenseitig dynamisierenden (inkrementalen) Veränderungsprozesse. Informationen dieser Art sind durch die Analyse der Wirtschaftspresse allerdings kaum zu erheben.

Die Ergebnisse der Arbeit wurden am 5. Dezember 2000 im Rahmen eines Workshops einer interessierten Öffentlichkeit vorgestellt. Die Kritik und die Anmerkungen aus dieser Diskussion wurden in den vorliegenden Abschlußbericht eingearbeitet.

2. DIE CHEMISCHE INDUSTRIE IN DEUTSCHLAND UND IN DER EMSCHER-LIPPE REGION

2.1 DIE SITUATION DER CHEMISCHEN INDUSTRIE IN DEUTSCHLAND

In kaum einer anderen Branche waren die Anpassungserfordernisse an die Unternehmen aufgrund der Globalisierung der Märkte so groß wie in der Chemischen Industrie. Die deutsche chemische Industrie hat sich frühzeitig diesen Herausforderungen gestellt und sich international orientiert und positioniert. So prognostiziert der Verband der deutschen Chemischen Industrie (VCI) für die gesamte Branche im Jahr 2000 einen Umsatz von 209,0 Mrd. DM (+10,0%). Diese Umsatzsteigerung wurde mit einem Produktionsanstieg von ca. 4,5% gegenüber dem Vorjahr realisiert. Bei den Exporterträgen wird mit einem Zuwachs von 5,6 Prozent auf dann rd. 135 Mrd. DM gerechnet. Die Sachanlageinvestitionen werden in 2000 mit voraussichtlich 14,6 Mrd. DM knapp eine Milliarde DM über dem Vorjahr liegen. Die Zahl der in der Chemischen Industrie Beschäftigten wird in diesem Jahr noch einmal um 6.000 auf nunmehr 471.000 Beschäftigten zurückgehen.¹

Abbildung 1: Grunddaten der Chemischen Industrie in der BRD

	1995	1996	1997	1998	1999	2000*
Umsatz (Mrd. DM)	180,1	175,1	188,9	187,4	190,0	209,0
Produktion (gegenüber Vorjahr in %)	+0,1	+4,9	+5,7	+0,5	+4,4	+4,5
Beschäftigte (in 1.000)	536,0	518,0	501,0	485,0	477,0	471,0
Sachanlageinvestitionen (Mrd. DM) Inland	11,3	12,0	12,5	13,5	14,2	14,6
Sachanlageinvestitionen (Mrd. DM) Ausland	7,5	10,1	12,0	12,6	13,0	k.A.
Forschung und Entwicklung (Mrd.DM)	10,4	11,3	12,0	13,6	14,1	k.A.
Exporte (Mrd. DM)	101,4	104,5	119,7	122,2	127,6	134,7
Importe (Mrd. DM)	63,2	63,2	70,2	74,7	78,9	86,3

QUELLE: StBA, VCI, * VCI-Prognose

Die Branche setzt mit dieser Entwicklung im wesentlichen den Trend der letzten fünf Jahre fort. Seit 1995 ist die Produktion der Branche im Schnitt um jährlich 3,1 Prozent gewachsen.² Gleichzeitig bewirkte die Globalisierung einen erheblichen Preisdruck, so daß die prozentuale Umsatzentwicklung hinter den Produktionskennziffern zurückblieb. So stieg zwischen 1995/96 und 1998/99 der Umsatz im Schnitt jährlich um 1,4 Prozent.³ Der Wert der Exporte konnte sich dagegen im selben Zeitraum um durchschnittlich 6,0 Prozent steigern.⁴ Über einen längeren Zeitraum von 1980 bis 1999 betrachtet erhöhte sich die Exportquote⁵ der Chemischen Industrie sogar um

1 Angaben basieren auf: Chemiewirtschaft in Zahlen, Ausgabe 2000, hrsg. v. VCI, Frankfurt a. M. 2000, S. 8.

2 Minimum: 1995 mit +0,1%; Maximum: 1997 mit +5,7%.

3 Minimum: 1995/96: -2,8%; Maximum: 1996/97: +7,9%.

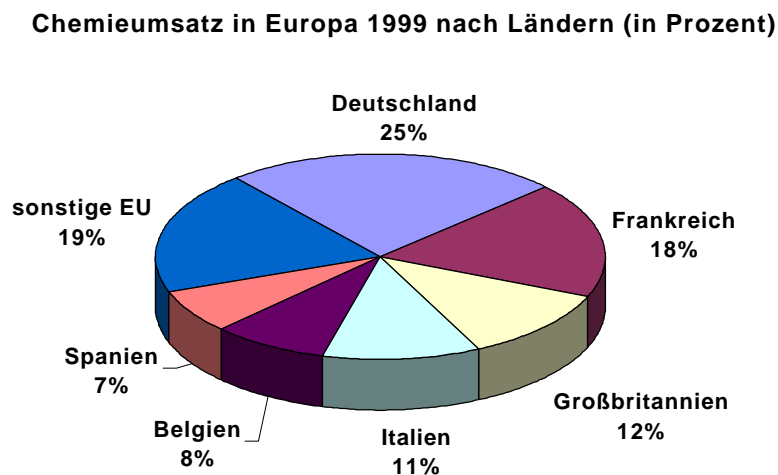
4 Minimum: 1997/98: +2,1%; Maximum: 1996/97: +14,5%.

5 Anteil der Chemieexporte am Umsatz der Chemischen Industrie insgesamt.

23 Prozent.⁶ Dagegen sank die Beschäftigtenzahl zwischen 1996-1998 um durchschnittlich -3,3 Prozent. Seitdem hat sich der Beschäftigtenabbau verlangsamt. Dieser Trend setzte sich auch im Jahr 2000 fort.⁷

Die Chemische Industrie in Deutschland ist dominiert von Großbetrieben mit mehr als 500 Beschäftigten. In den Großbetrieben erwirtschaften 2/3 aller Chemiebeschäftigten ca. 65% des Branchenumsatzes. Der Bereich der mittelständischen Unternehmen (100 – 499 Beschäftigte) ist jedoch mit 25 Prozent an Beschäftigten und Umsatz ein nicht zu vernachlässigender Faktor.⁸

Abbildung 2: Umsatzanteile der Chemischen Industrie nach EU-Ländern in 1999



QUELLE: Branchenbericht des VCI

Im internationalen Vergleich rangiert die deutsche Chemische Industrie hinsichtlich der von ihr erzielten Umsätze auf Rang drei hinter den USA (1999: 796,5 Mrd. DM Umsatz) und Japan (1999: 375,1 Mrd. DM Umsatz). Auf Rang vier folgt Frankreich (1999: 143,1 Mrd. DM Umsatz). Bei der Zahl der Beschäftigten und den Exporten liegt die BRD sogar vor Japan auf Platz zwei. Gerade im Bereich der Exporte ist festzuhalten, daß hier der Abstand zu den führenden USA denkbar knapp ausfällt. Während die USA 129,2 Mrd. DM aus Exporten erzielten, kommt die Chemische Industrie der BRD auf 127,6 Mrd. DM.⁹ In der EU bestreitet allein die BRD 25

6 1980: 44%; 1999: 67%.

7 Chemiewirtschaft in Zahlen, S. 8. Demnach 1999: -1,6%; 2000: -1,3%.

8 Ebd., S. 10.

9 Ebd., S. 10f.

Prozent des gesamten Umsatzes der chemischen Industrie. Jeder dritte Chemiearbeiter in Europa ist bei einem deutschen Unternehmen beschäftigt.

2.2 DIE SITUATION DER CHEMISCHEN INDUSTRIE IN DER VESTISCHEN REGION

2.2.1 Datengrundlage und Schwierigkeiten der Beschaffung

Der überwiegende Teil der Daten basiert auf Angaben des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik NRW und des Landesarbeitsamtes NRW. Zum Teil wurde auch auf Daten kommunaler Wirtschaftsförderungsämter und –gesellschaften sowie Arbeitsämter zurückgegriffen. Die Anfragen bei den städtischen statistischen Ämtern erwiesen sich in der Regel als wenig erfolgreich.

Die im Rahmen der vorliegenden Analyse erforderlichen Daten waren entweder nicht gesammelt oder nicht in der Form aufbereitet worden, wie es für eine sinnvolle Datenanalyse und Interpretation erforderlich gewesen wäre. Dies betraf vor allem Daten bezüglich der Umsatz- und Gewinnentwicklung der Chemischen Industrie innerhalb der Sparte „Produzierendes Gewerbe“ auf lokaler Ebene. Gleiches gilt für die lokalen Arbeitsmarktdaten, die nicht zwangsläufig und notwendigerweise über eine Grobgliederung der Wirtschaftsbereiche hinaus ausdifferenziert werden. Ganz besonders diffizil stellte sich der Versuch dar, die Verteilung der Arbeitskräfte im Bereich der chemischen Industrie auf bestimmte Sparten zu ermitteln. Dies ist nur zum Teil gelungen. Als nicht zu lösendes Problem blieb, die Arbeitsamtsbezirke mit den hier zu untersuchenden Kommunen und deren Verwaltungsgrenzen in Deckung zu bringen. Die Beschaffung von Arbeitsmarktdaten unterhalb der Ebene der Arbeitsamtsbezirke konnte daher nur partiell gelingen.

Gerade im Bereich der Daten zu volkswirtschaftlichen Belangen erwiesen sich die Ämter als wenig leistungsfähig, da im LDS die Aufarbeitung des entsprechenden Materials mehrere Jahre im Verzug ist. Im Statistischen Jahrbuch NRW 1999¹⁰ konnte lediglich der Stand der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung von 1996 dokumentiert werden. Hinzu kam eine Neudefinition der Zuordnungskriterien innerhalb der Wirtschaftszweige. Dies führte im Ergebnis zu einer deutlichen Veränderung des statistischen Datenmaterials im Jahre 1995, das sich in den Grafiken zur Darstellung der Entwicklung der Bruttowertschöpfung in den einzelnen Wirtschaftssektoren (Abbildungen 4, 6, 7, 8) als Sprungstelle von 1995 nach 1996 niederschlägt.

10 Vgl. Statistisches Jahrbuch NRW 1999, 41. Jg., hg. v. LDS NRW, Düsseldorf 2000, S. 625ff.

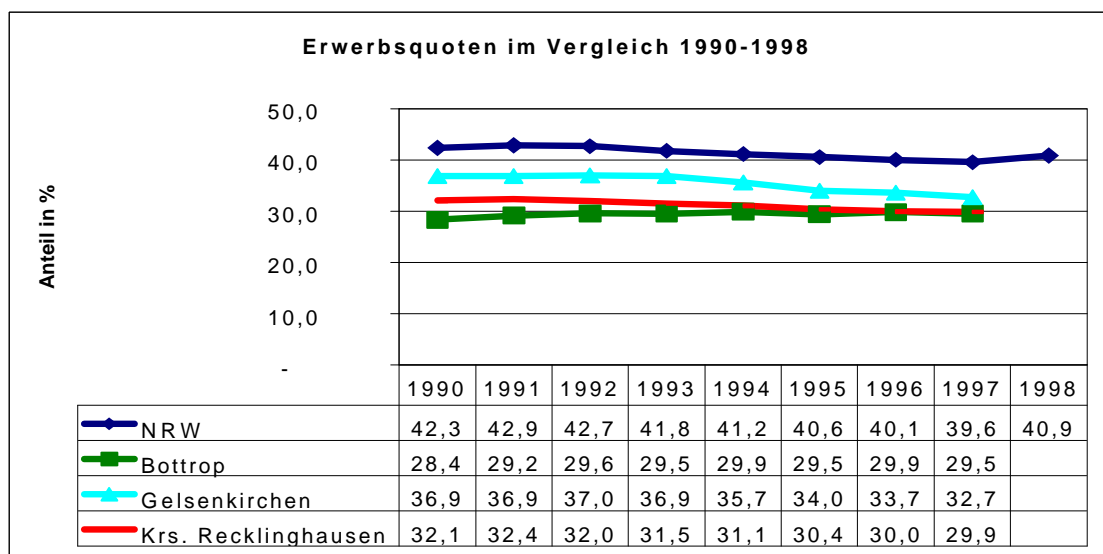
2.2.2 Grundlagendaten Vestische Region

Bevor eine eingehende Betrachtung der Chemischen Industrie vorgenommen wird, zunächst einige einführende Bemerkungen zur allgemeinen sozio-ökonomischen Entwicklung der Region. Gegenstand der Betrachtung ist die Vestische- bzw. Em-scher-Lippe Region. Speziell die Städte Bottrop und Gelsenkirchen sowie der Kreis Recklinghausen werden hier untersucht.

2.2.2.1 Erwerbstätigkeit

Im Zeitraum 1990-1998 nahm für ganz NRW die Erwerbsquote um $-1,4$ Prozent ab. Dieser Trend wurde in zwei der drei zu betrachtenden Kommunen noch übertroffen. In Gelsenkirchen ging die Erwerbsquote um -4 Prozent, im Kreis Recklinghausen immerhin um -2 Prozent zurück. Bottrop konnte seine Quote dem Regional- und Landestrend zum Trotz um etwas mehr als 1 Prozent erhöhen.

Abbildung 3: Erwerbsquoten



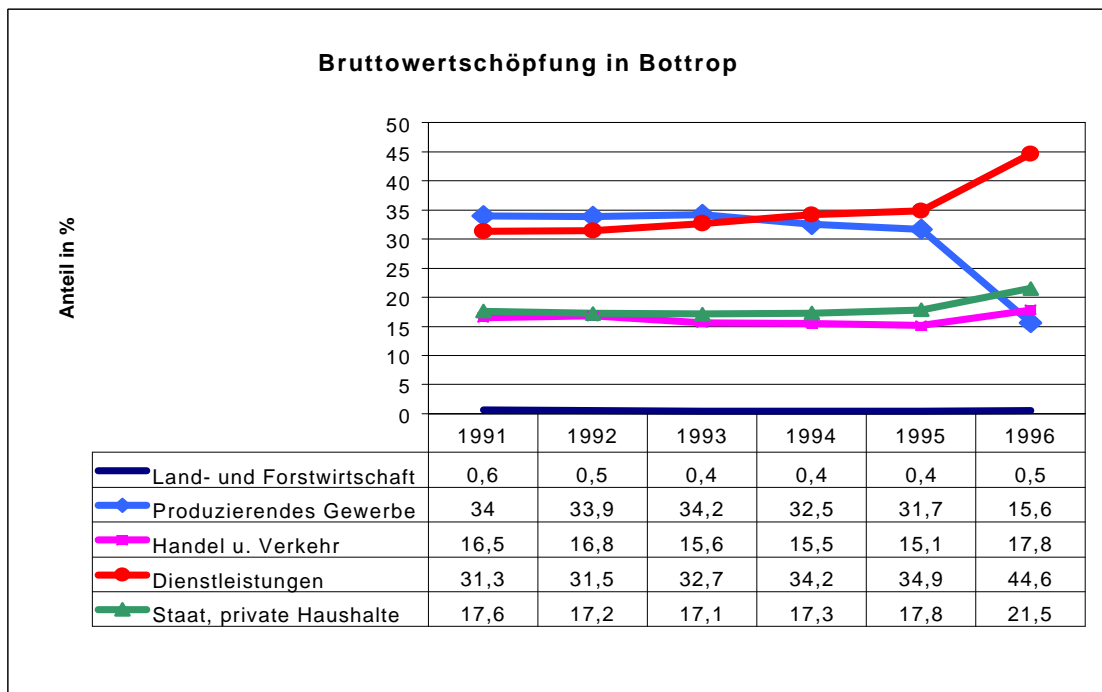
QUELLE: Datenauskunft Landesarbeitsamt

Es scheint zudem notwendig, darauf hinzuweisen, daß in den Städten Bottrop und Gelsenkirchen sowie im Kreis Recklinghausen die Erwerbsquote ohnehin weit unter dem Durchschnitt des Landes NRW lag. Dieser Trend spitzte sich gerade in den Jahren seit 1994 nochmals zu.

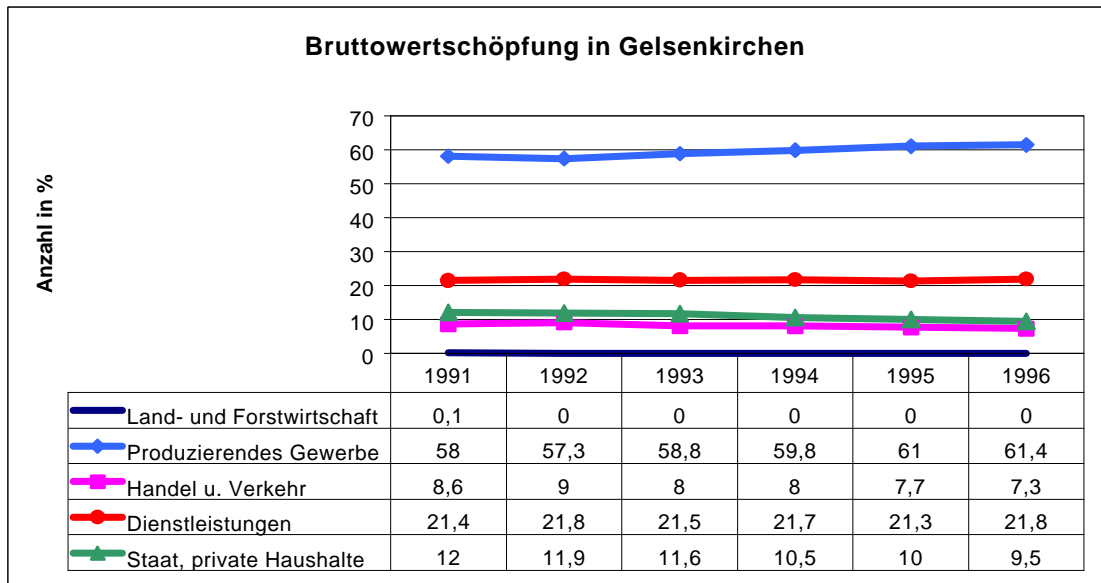
2.2.2.2 Wirtschaftsstruktur

Hinsichtlich der Wirtschaftsstruktur bieten die drei Kommunen ein heterogenes Bild. Während sich in Bottrop schon früh eine Bedeutungsverchiebung zwischen den Wirtschaftsbereichen hin zum tertiären Sektor vollzogen hat, dauerte der Strukturwandel in Recklinghausen wesentlich länger und steht dieser in Gelsenkirchen immer noch aus. Als grundlegendes Schema des wirtschaftsstrukturellen Wandels kann man einen Rückgang des produzierenden Gewerbes feststellen, der, bei leichten Zugewinnen im Bereich des Handels und des Verkehrs sowie der öffentlichen Hand, ausschließlich dem Dienstleistungsbereich zukommt. Der Anteil der Landwirtschaft an der Bruttowertschöpfung ist nur gering.

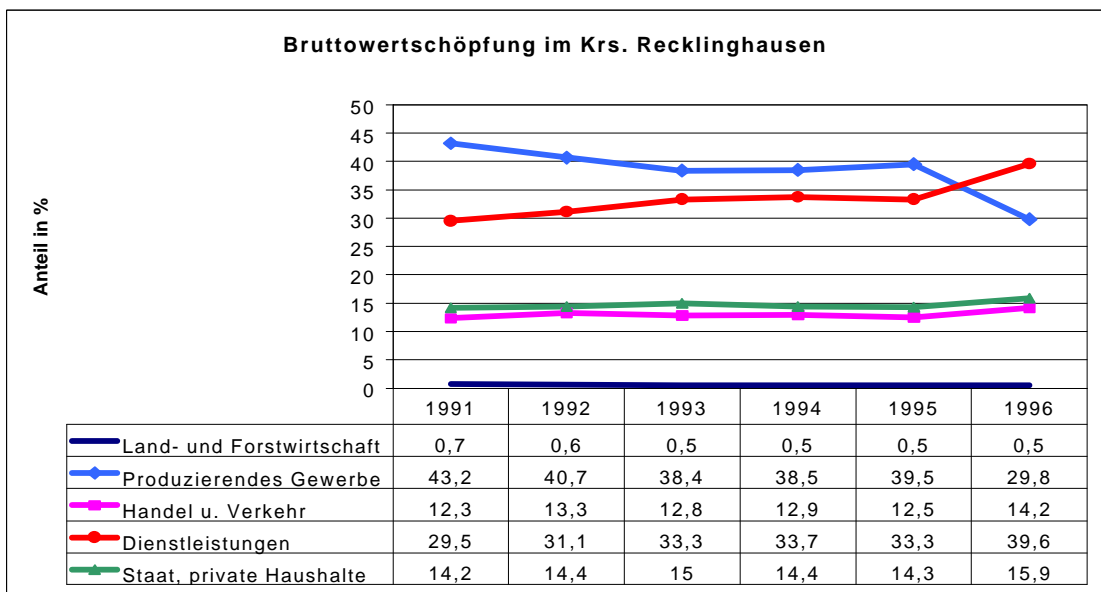
Abbildung 4: Bruttowertschöpfung in Bottrop 1991-1996



QUELLE: Statistische Jahrbücher NRW, 1994-1999.

Abbildung 5: Bruttowertschöpfung Gelsenkirchen 1991-1996

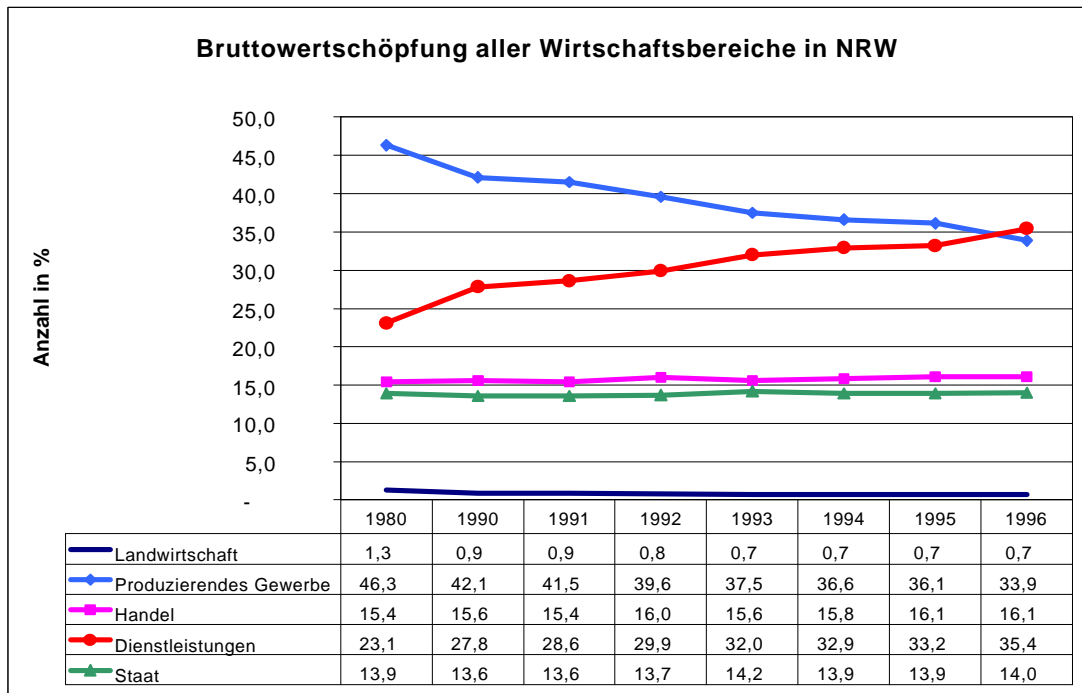
QUELLE: Statistische Jahrbücher NRW 1994-1996.

Abbildung 6: Bruttowertschöpfung im Kreis Recklinghausen 1991-1996

QUELLE: Statistische Jahrbücher NRW 1994-1999.

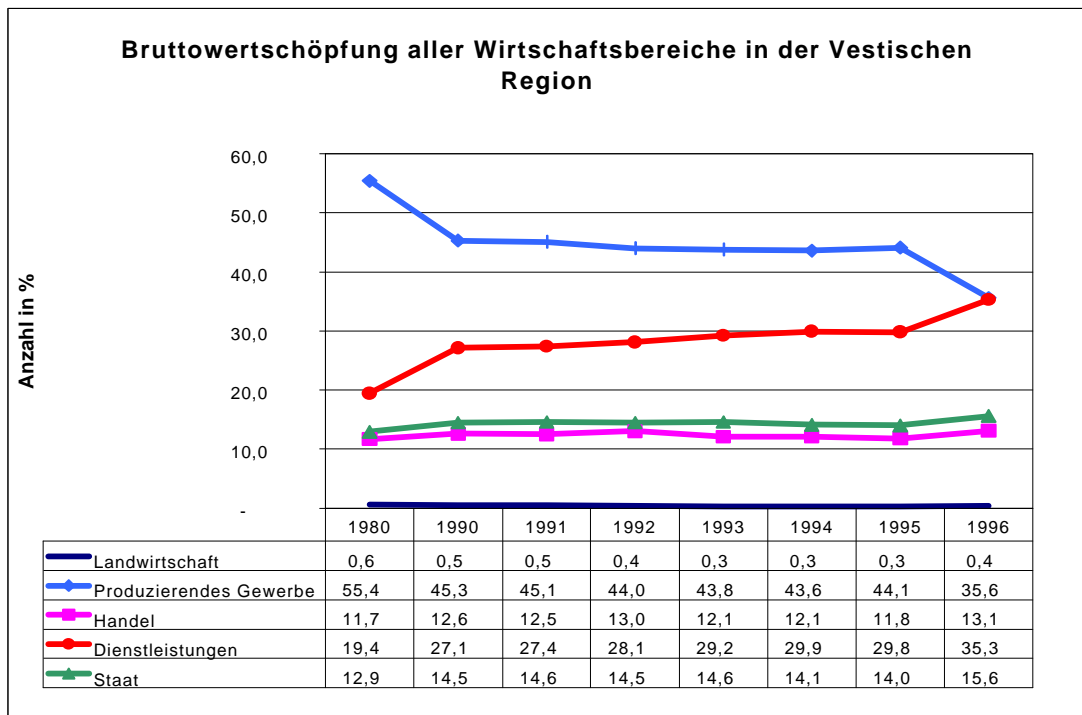
Der Grund für die Bedeutungsverschiebung zwischen den einzelnen Sektoren liegt ohne Zweifel im Strukturwandel des gesamten Ruhrgebiets begründet, weg von einem montanindustriell dominierten hin zu einer weniger monostrukturell ausgerichteten Region, in der vor allem der Dienstleistungssektor, aber auch die Bildung (Hochschulgründungen seit den 1960er Jahren) eine wichtige Rolle spielt.

Abbildung 7: Bruttowertschöpfung in NRW 1980-1996



QUELLE: Statistische Jahrbücher NRW 1994-1999; Datenauskunft LDS

Abbildung 8: Bruttowertschöpfung in der Vestischen Region 1980-1996

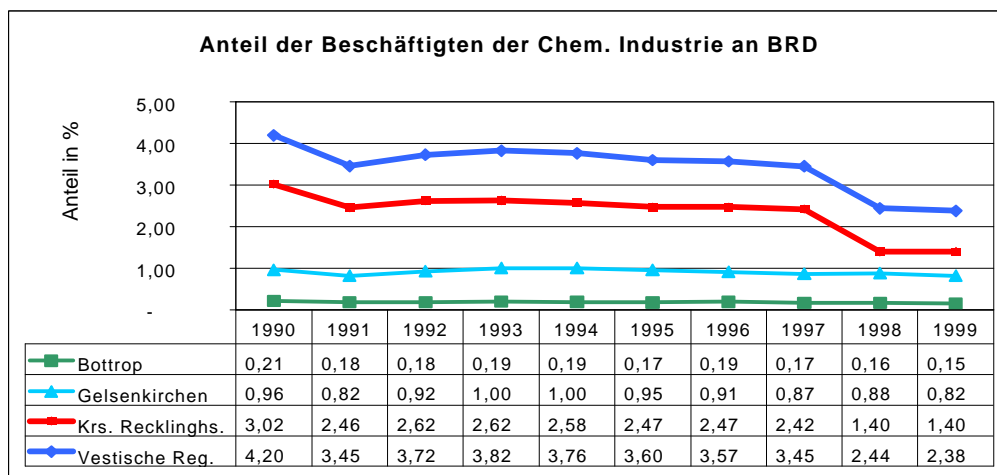


QUELLE: Statistische Jahrbücher NRW; Datenauskunft LDS

2.2.3 Ausgewählte Indikatoren zur Chemieindustrie

Die Bedeutung der Vestischen Region als Chemiestandort steht und fällt mit der Entwicklung des Kreises Recklinghausen. Dies verdeutlicht Abbildung 9, die den relativen Anteil der drei betrachteten Kommunen und der Region insgesamt an den bundesweiten Beschäftigtenzahlen der Chemieindustrie herausstellt.

Abbildung 9: Arbeitgeber Chemie : Die Vestische Region im Bundesvergleich

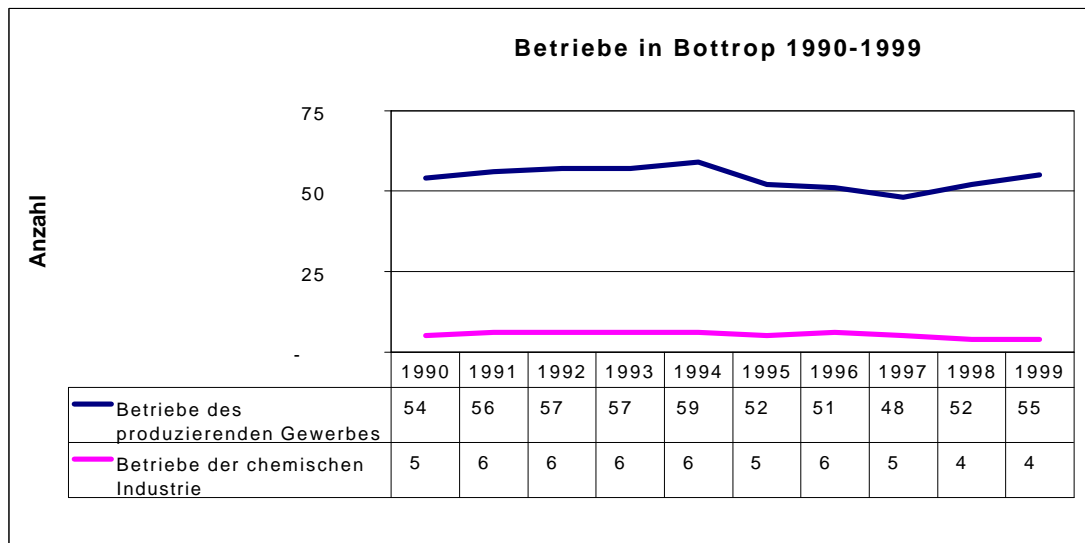


QUELLE: VCI; Stadtverwaltungen Bottrop, Gelsenkirchen, Kreisverwaltung Recklinghausen

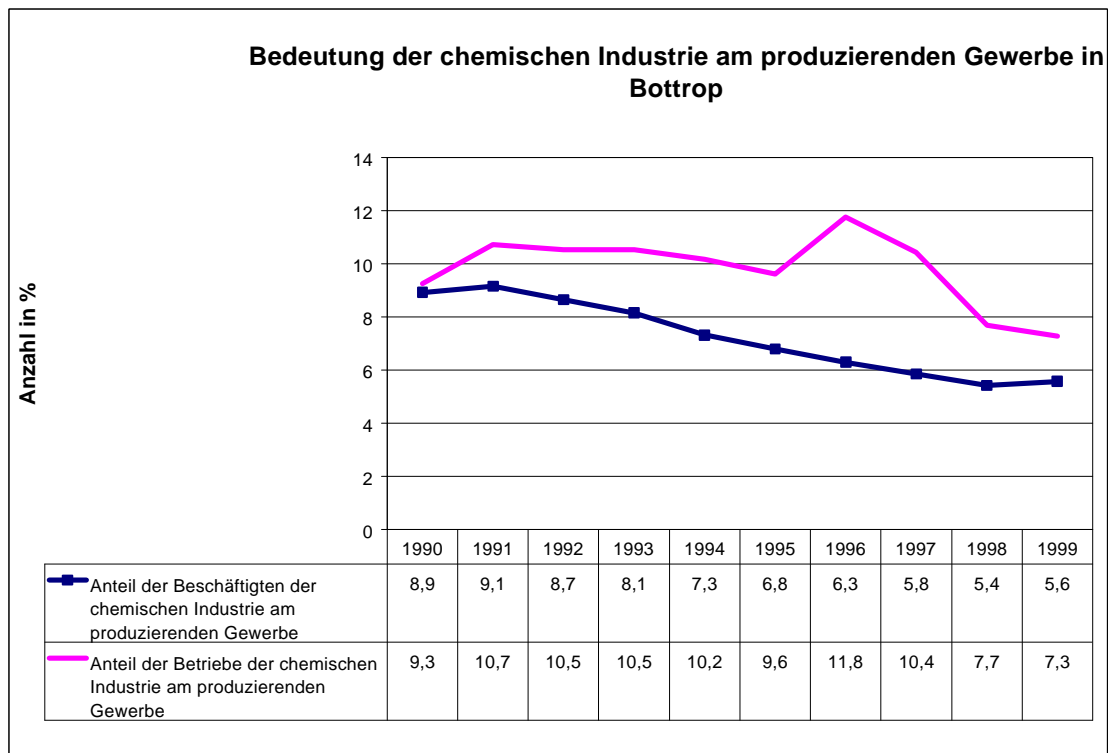
2.2.3.1 Bottrop

In Bottrop ist die Bedeutung der chemischen Industrie für die gesamtwirtschaftliche Lage der Stadt eher gering. Der Anteil der in der Chemiebranche Beschäftigten an den Erwerbstätigen im gesamten Produzierenden Gewerbe ist durchweg deutlich geringer, als der Anteil der Chemischen Betriebe an den Betrieben des Produzierenden Gewerbes (vgl. Abbildung 11). Dies zeigt, daß es sich bei der ohnehin schon geringen Zahl von Betrieben aus dem Bereich der Chemischen Industrie durchweg um Kleinbetriebe handelt. Der Umsatz der Bottroper Chemischen Industrie machte 1990¹¹ lediglich 0,5 Prozent des Gesamtumsatzes der Chemischen Industrie in NRW aus, gleichwohl aber 0,2 Prozent des gesamtdeutschen Chemieumsatzes. Diese Relation sagt durchaus etwas über die Bedeutung des Chemiestandortes NRW in der Bundesrepublik aus.

11 Aktuellere Zahlen liegen nicht vor.

Abbildung 10: Betriebe in Bottrop 1990-1999

QUELLE: Datenauskunft LDS; Stadtverwaltung Bottrop

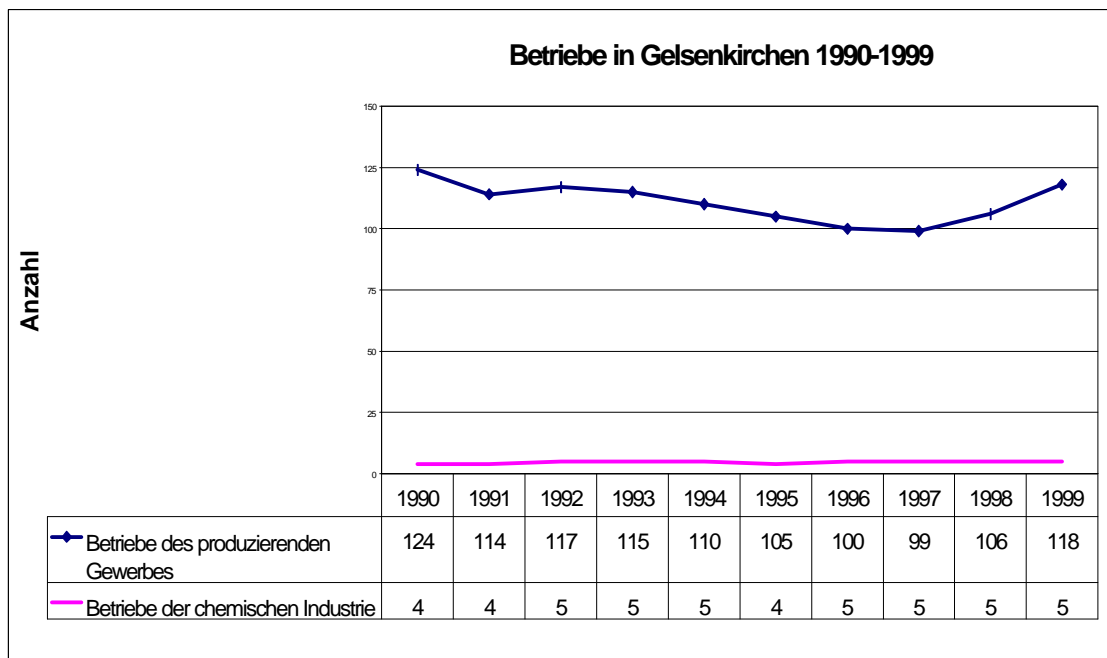
Abbildung 11: Bedeutung der Chemischen Industrie in Bottrop

QUELLE: Datenauskunft LDS; Stadtverwaltung Bottrop

2.2.3.2 Gelsenkirchen

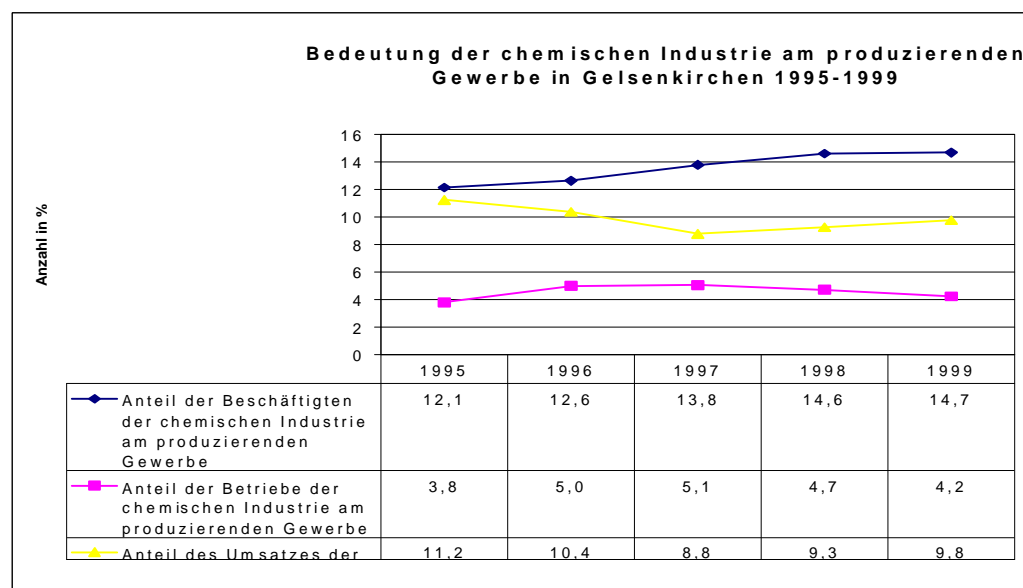
In Gelsenkirchen ist die Zahl der Betriebe der Chemischen Industrie zwar recht gering, doch es handelt sich hier ganz offenkundig um durchweg größere Betriebe. Insgesamt kam die Chemische Industrie in Gelsenkirchen 1999 auf einen Anteil von rd. 10 Prozent am Gesamtumsatz des Produzierenden Gewerbes.

Abbildung 12: Betriebe in Gelsenkirchen 1990 -1999



QUELLE: Datenauskunft LDS; Stadtverwaltung Gelsenkirchen

Abbildung 13: Bedeutung der Chemische Industrie in Gelsenkirchen

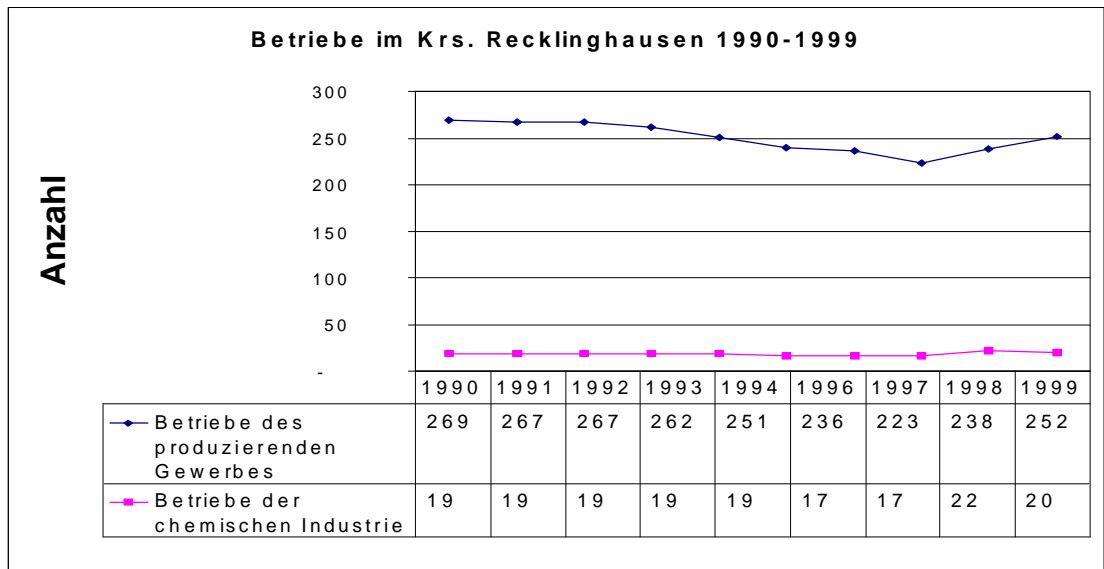


QUELLE: Datenauskunft LDS; Stadtverwaltung Gelsenkirchen

2.2.3.3 Kreis Recklinghausen

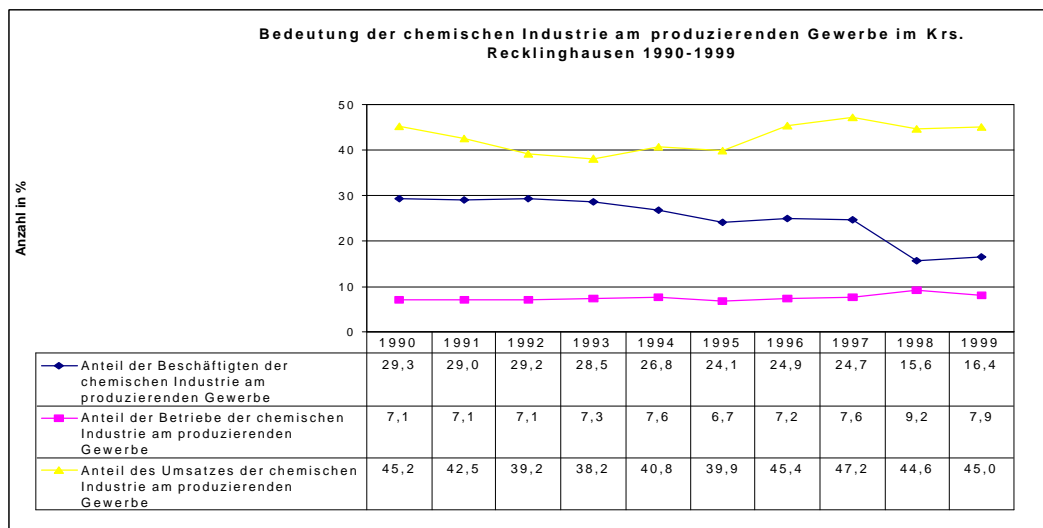
Im Kreis Recklinghausen zählt die Chemische Industrie zu den umsatzstärksten Branchen. Nahezu die Hälfte (45%) des Umsatzes des Produzierenden Gewerbes wird hier von der Chemischen Industrie erwirtschaftet. Angesichts der Personalkürzungen bedeutet der konstant hohe Anteil am Umsatz eine erheblich gesteigerte Pro-Kopf-Produktivität.

Abbildung 14 : Betriebe im Kreis Recklinghausen 1990-1999



Quelle: Datenauskunft LDS; Kreisverwaltung Recklinghausen

Abbildung 15: Bedeutung der Chemische Industrie im Kreis Recklinghausen



Quelle: Datenauskunft LDS; Kreisverwaltung Recklinghausen

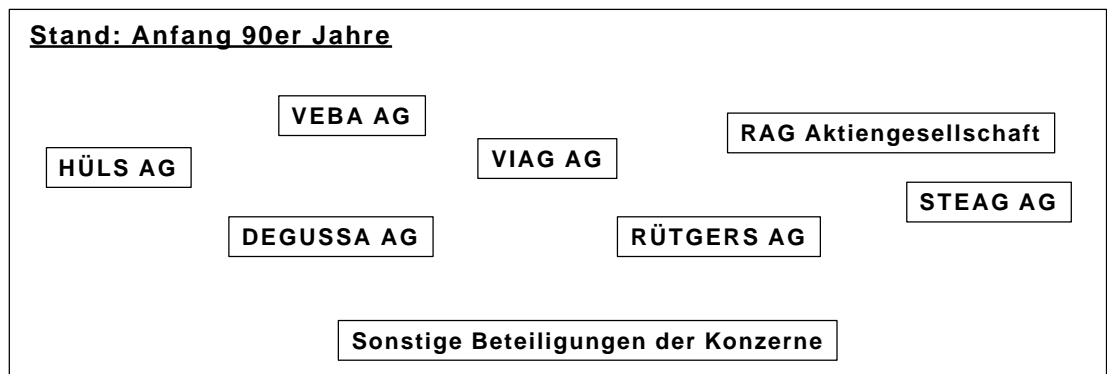
3. BEZIEHUNGEN ZWISCHEN KONZERNEN UND IHREN ZULIEFERERN

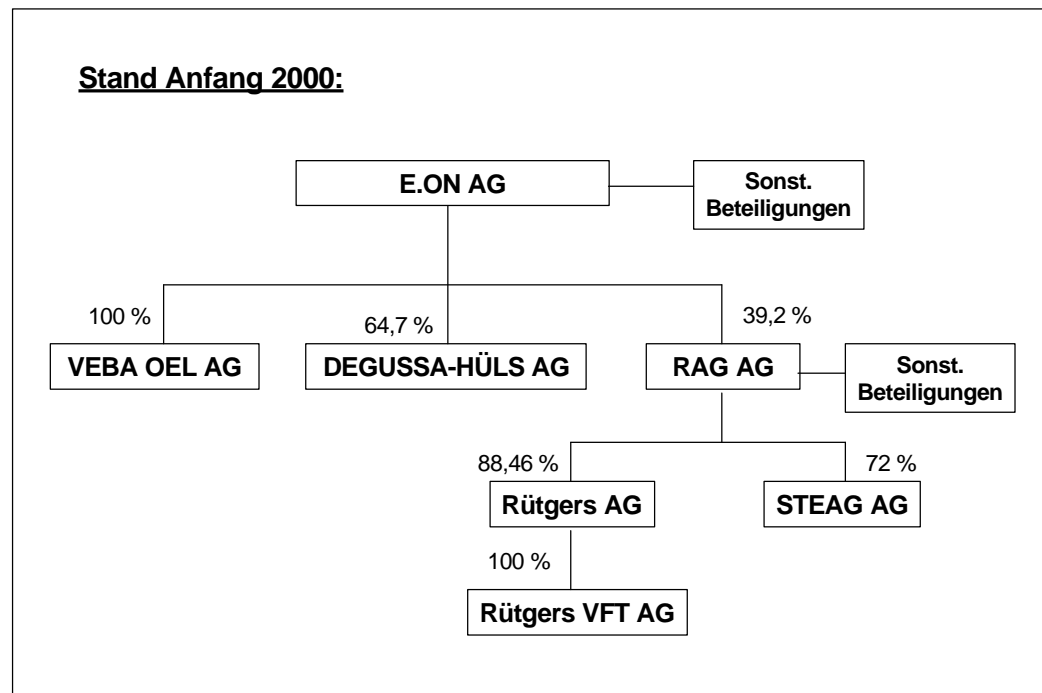
3.1 AUSGANGSPUNKT

Bereits in der einleitenden Betrachtung der Chemischen Industrie in Deutschland im Vergleich zur internationalen Entwicklung der Branche in den letzten Jahren wurde festgestellt, daß die Internationalisierung und Globalisierung von Märkten einen nicht unwesentlichen Einfluß auf die Struktur der Branche hatte. Diese Erkenntnis findet sich auch in der Analyse der Beziehungen zwischen Konzernen und Zulieferern wieder.

Im Mittelpunkt der Analyse in der Pilotphase standen drei Konzernunternehmen, deren Verwaltungssitz in der Emscher-Lippe-Region zu finden ist. Darüber hinaus wurden jeweils drei bis vier Zulieferer dieser Großunternehmen analysiert.

Schaut man sich die Konzernverflechtungen der betrachteten Konzernunternehmen, Rütgers VFT AG in Castrop-Rauxel, Veba Oel AG in Gelsenkirchen und Infracor GmbH in Marl, als Servicedienstleister für die Degussa-Hüls AG, an, so läßt sich im Verlaufe der letzten ca. zehn Jahre ein eindeutiger Konzentrationsprozeß nachweisen.





Das weltweite Konzerngefüge – nicht nur in der Chemischen Industrie – ist in Bewegung geraten. Internationalisierung und Globalisierung verändern das Anforderungsprofil des Marktes an Konzernunternehmen drastisch. Der Begriff "Markt" wird heute eindeutig anders definiert als noch vor zehn Jahren. Länderspezifische, regionale Märkte verlieren für Konzernunternehmen zunehmend an Bedeutung. Die Ausrichtung der gesamten Konzernstrukturen wird am Weltmarktgefüge orientiert. D. h. mit Hilfe von Kooperationen und Fusionen versuchen die Konzerne ihre Marktposition auf wesentlich größeren Märkten zu festigen bzw. auszubauen. Dabei geraten regionale Verflechtungen und Beziehungen zu Zulieferern zunehmend ins Hintertreffen.

Während sich die vorwiegend mittelständische Zulieferindustrie in der Vergangenheit auf ein scheinbar zyklisches Verhalten der Konzernunternehmen bei der Investition und Desinvestition in den Standorten verlassen konnte, ändert sich diese Situation heute dramatisch. Durch die Fusion von Konzernen ändern sich auch deren Strukturen und Standorte nachhaltig. Einkaufspotentiale werden gebündelt und dort nachgefragt, wo neue Konzernzentralen entstehen. Ein Teil der Zulieferer bleibt in diesem Prozeß regelmäßig auf der Strecke, während andere ihre Position verstärken können. Diese Erkenntnis ist – wie die von uns geführten Interviews bei den Zulieferern gezeigt haben – jedoch nur in Ausnahmefällen

realisiert worden. Hier ist noch enormer Aufklärungsbedarf und Handlungspotential für die Zulieferer gegeben.

3.2 AUFBAU DER PILOTSTUDIE – METHODIK

Im Mittelpunkt des Projektes sollte eine Betrachtung der Chemiebranche in der Em-scher-Lippe-Region stehen. Im Bezug auf die Konzernunternehmen läßt sich dieser Blickwinkel schnell auf die regionale ChemSite-Initiative in Marl fokussieren, die von allen Konzernunternehmen in der Region begleitet und unterstützt wird. Im einzelnen zu nennen sind hier die Unternehmen Degussa-Hüls AG in Marl, VEBA OEL AG in Gelsenkirchen, Rütgers VFT AG in Castrop-Rauxel und die STEAG AG in Dorsten.

Da sich die Geschäftstätigkeit der STEAG AG auf den Bereich Kraftwerke, Strom-/Wärmelieferung und elektronische Systeme bezieht und somit keinen direkten Bezug zur Chemie aufweist, haben wir uns bei unserer Betrachtung auf die drei anderen genannten Konzernunternehmen konzentriert, die alle im Bereich der Produktion von Spezialchemieprodukten tätig sind.

Andere Chemieunternehmen der Region weisen eher mittelständische Züge auf und entsprechen damit nur indirekt dem Anforderungsprofil für die vorliegende Studie. Hierzu zählen u.a. die Unternehmen MC Bauchemie in Bottrop und Deitermann in Datteln, die Bauchemikalien herstellen. Darüber hinaus bot sich die DSM Polyolefine GmbH in Gelsenkirchen als Analyseobjekt an. Diese Tochtergesellschaft des niederländischen Mischkonzerns DSM hat jedoch erst 1997 die Polyolefine-Fertigungsanlagen der VEBA OEL AG in Gelsenkirchen übernommen. Eine Langzeitbetrachtung der Beziehungen zwischen Konzernunternehmen und Zulieferer – wie bei den anderen Unternehmen – war hier demnach nicht möglich.

Die Identifizierung der Zulieferunternehmen erfolgte in Absprache mit den genannten Konzernunternehmen, die wir im ersten Schritt besucht haben. Es wurden insgesamt zehn Zulieferunternehmen besucht.

Zur Vorbereitung der Gespräche dienten Internetrecherchen und Publikationen (Geschäftsberichte, Mitarbeiterzeitungen usw.) und ergänzende Informationen der Konzerne. Fast alle von den Konzernen benannten Unternehmen waren im Internet mit einer unterschiedlich umfangreichen Präsentation vertreten.

Die Experteninterviews wurden vor Ort anhand von vorgefertigter Gesprächsleitfäden mit einer Dauer von ca. einer Stunde durchgeführt. Gesprächspartner in den Konzernunternehmen waren die Einkaufs- bzw. Werksleiter der drei genannten Konzernunternehmern. In den Zulieferbetrieben

haben wir in der Regel mit den Geschäftsführern selbst, immer jedoch mit leitenden Angestellten gesprochen.

Inhaltlich haben die geführten Gespräche folgende Schwerpunktthemen aufgegriffen:

Konzernunternehmen:

- Entscheidungskompetenzen des Konzernunternehmens im Konzernverbund
- Informationspolitik des Konzerns nach innen und außen
- Beziehungen zu den Zulieferunternehmen
- Standortbewertung im Hinblick auf Zukunftsperspektiven

Zulieferunternehmen:

- Firmenprofil: Schwerpunkte der unternehmerischen Tätigkeit
- Kundenprofil
- Informationsbeschaffung und strategische Planung
- Erwartungen an externe Informationssysteme

3.3 ERGEBNISSE

3.3.1 Konzernunternehmen

Entscheidungswege im Konzern und Beziehungen zu Zulieferern

Generell entscheiden die Unternehmen selbst, bei welchen Lieferanten sie welche Waren und Dienstleistungen beziehen wollen. Eingeschränkt ist diese Einkaufsfreiheit jedoch durch formale Vorgaben z.B. im öffentlichen Ausschreibungswesen und beim Zukauf gleichartiger Dienstleistungen (wie z.B. Reisen, Mietwagen u.ä), wo durch zentrale Steuerung des Einkaufs bessere Mengenrabatte realisiert werden können.

Im Bereich des öffentlichen Ausschreibungswesens sind von den befragten Unternehmen erhebliche Änderungen im Verhalten der Konzerne registriert worden. Während in der Vergangenheit persönliche Kontakte die wesentlichste Rolle bei der Vergabe von Aufträgen spielten, ist dieses Kriterium heute durch verschiedene Praktiken der Konzerne in seiner Wirkung relativiert worden. Neben der Einführung von Job-Rotation-Verfahren zur Vermeidung von Korruption wird vor allem versucht, den zunehmenden Preisdruck des Marktes an Zulieferer weiterzugeben.

In der Folge ergibt sich bei den Zulieferern mit Blick auf das **Einkaufsverhalten** der Konzerne der Eindruck mangelnde Fachkenntnis der Einkäufer beim Vergleich von

unterschiedlichen Leistungsangeboten nach Inhalt und Qualität zu Gunsten einer reinen Endpreisentscheidung. Darüber hinaus finden sich Wertungen wie

- undurchsichtig
- ad hoc
- zyklisch

im Bezug auf die Umschreibung von Konzernverhalten im Zusammenhang mit **Entscheidungsfindungen**.

Klar erkannt wird von den Zulieferern, daß der Einkäufer im Konzern i.d.R. nicht über eine Machtposition verfügt. Er befindet sich innerhalb der Konzernstrukturen relativ weit unten und ist somit häufig selbst von (kurzfristigen) Entscheidungen der Konzernzentrale überrascht.

Die Konzernunternehmen selbst stellen im Gegensatz dazu ihre Objektivität und Unvoreingenommenheit gegenüber allen Lieferanten, sowie ihr Bemühen um durchsichtige und nachvollziehbare Entscheidungen dar.

Insgesamt hegen die Zulieferer die Vermutung, daß Konzernentscheidungen ähnlich kurzfristig und operativ getroffen werden wie die eigenen Entscheidungen zur Unternehmensentwicklung. Im Vordergrund der Entscheidungsfindung des Konzerns scheint der Shareholder-Value, das Interesse der Aktionäre, zu stehen und nicht so sehr die Sicherung langfristiger Kunden-/Lieferantenbeziehungen. Die intensive Pflege von Kunden-/Lieferantenbeziehungen gerät zum Vorteil der kurzfristigen Gewinnmaximierung im Einkauf durch Zukauf von Leistungen nach rein monetären Kriterien ohne Prüfung von Qualität und Leistungsumfang ins Hintertreffen. Der Aufbau und die Pflege von Partnerschaften wird nicht zuletzt durch häufigen Wechsel der zuständigen Sachbearbeiter im Konzern vereitelt.

Im Bezug auf die Kontaktqualität und Partnerschaft zu verantwortlichen Mitarbeitern in Konzernunternehmen war jedoch eine klare Einschränkung zu hören: je technischer und damit komplizierter ein Gewerk ist, desto besser ist auch der qualitative Kontakt zum Einkäufer. In diesem Bereich zählt nach wie vor der persönliche Kontakt zum technischen Einkäufer und zur technischen Fachabteilung. Aber auch hier wird klar formuliert, daß sich in der Vergabepraktik für Neuprojekte in den letzten zehn Jahren bei den Konzernen ein Wandel vollzogen hat. Von den Konzernzentralen werden auch hier immer stärker rein rechnerische/kostenbezogene Bewertungskriterien für die Vergabe gefordert. Persönliche Absprachen und zusätzliche Qualitätskriterien bei der Bewertung von Angeboten werden häufig nicht mehr – den Vorstellungen der Zulieferer entsprechend – berücksichtigt. Als Gründe hierfür werden sowohl von den Konzernmitarbeitern als auch von den Zulieferern zunehmender Kostendruck durch

international unterschiedliche Preis-/Leistungsverhältnisse gesehen, die für die Konzerne in globalisierten Märkten an Bedeutung gewinnen.

Standortbewertung im Hinblick auf Zukunftsperspektiven

Alle drei befragten Konzernunternehmen sehen ihren Standort als weitestgehend zukunftssicher an. Aus den bisherigen Fusionsbestrebungen der Branchen sind die Konzernunternehmen mit Standort in der Emscher-Lippe-Region bisher als "Sieger" hervorgegangen.

3.3.2 Zulieferer

Abhängigkeit von Konzernunternehmen

Die Kundenprofile der befragten Unternehmen waren durchaus unterschiedlich. Klare Abhängigkeiten von *einem* Konzernunternehmen waren nur bei zwei der befragten Zulieferunternehmen zu erkennen. Das eine Unternehmen führt z.Zt. ca. 80% seines Auftragsbestands im Auftrag eines Konzernunternehmens aus. Dies wurde jedoch nur als temporäres und nicht generelles Problem gesehen. Ausschlaggebend für diese Situation waren schwindende Aufträge anderer Konzernunternehmen, die durch die Rezession im speziellen Bereich des Anlagenbaus in den letzten ca. fünf Jahren verursacht wurden.

Das andere Unternehmen aus dem Handwerk stellt ca. 75% der Mitarbeiter für einen Konzernkunden ab. Trotz dieser Abhängigkeit ist die Unternehmensführung der Auffassung, eventuell wegfallende Aufträge des Konzerns aufgrund der eigenen geographischen Lage, dem regelmäßigen Eingang von Anfragen nach Leistungen und der überschaubaren Konkurrenzsituation gegebenenfalls zu einem relativ großen Teil durch andere Kunden kompensieren zu können.

Insgesamt kann zwar festgehalten werden, daß sich Abhängigkeiten der Zulieferer von Konzernen in den letzten ca. zehn Jahren relativiert haben. D.h. die Unternehmen arbeiten heute in der Regel nicht mehr zu weit über 50 % für nur einen Auftraggeber.

Der Anschein der Nichtabhängigkeit von einem Konzernunternehmen, der sich aus dieser Konstellation ergibt, kann allerdings aufgrund der rasanten strukturellen Marktentwicklung sehr trügerisch sein. Die Fusionswelle der großen Konzerne, verbunden mit der Schaffung einer zentralen Einkaufspolitik, hat für die Zulieferunternehmen gravierende Folgen. Geschaffene persönliche Kontakte zu einem Konzernunternehmen können verloren gehen, wenn dieses im Rahmen einer Fusion nicht die Oberhand behält.

Darüber hinaus kann der seit einigen Jahren stattfindende Prozeß der Spezialisierung und der Bereinigung von Produktportfolios in der chemischen Industrie auch dazu führen, daß je nach Branche Zulieferunternehmen Konzernkunden ganz oder teilweise verlieren und so der Abhängigkeitsgrad von den ihnen verbleibenden Kunden zunimmt. Das trifft im übrigen auch dann zu, wenn die Konzerne - aus preislichen Überlegungen heraus - vermehrt Zulieferunternehmen im benachbarten Ausland rekrutieren.

Die Sensibilität für solche Marktentwicklungen ist bei so gut wie keinem der von uns besuchten Zulieferunternehmen erkennbar gewesen. Aktivitäten und Planungen zur Vorbeugung von Umsatzverlusten waren nicht erkennbar.

Strategische Ausrichtung der Geschäftstätigkeit bei den befragten Zulieferunternehmen

Die Frage nach der strategischen Ausrichtung von Zulieferunternehmen ist ein elementarer Grundstein für die Analyse der Beziehungen zwischen Konzernunternehmen und Zulieferern. Ein Unternehmen, das strategisch plant, verfolgt die Zielsetzung, die eigenen Entwicklungschancen für die Zukunft vorzuzeichnen und aktiv zu beeinflussen. Mit der Festlegung von Sollwerten und der Analyse von Abweichungen zur Ist-Situation können Erkenntnisse gesammelt werden, die eine wichtige Entscheidungsgrundlage darstellen. Mit der Beantwortung grundsätzlicher Fragestellungen, wie z.B. "Welche Position im Markt soll das Unternehmen in fünf bis zehn Jahren haben, mit welchen Partnern, mit welchen Produkten?", kann für das Unternehmen ein Entwicklungspfad vorgezeichnet werden, der auch die Beziehung zu anderen Marktteilnehmern definiert. Dieser Entwicklungspfad ist dann allerdings kein fixes Gebilde, sondern muß im Rahmen einer intensiven Marktbeobachtung regelmäßig überprüft und gegebenenfalls modifiziert werden.

Eine strategische Unternehmensplanung und eine intensive Marktbeobachtung können in den Anfängen mit sehr großem zeitlichen und personellen Aufwand verbunden sein. Dieser wird sich allerdings reduzieren je mehr die notwendigen Maßnahmen und Aktionen zu Routinearbeiten werden.

Im Rahmen der Befragungen der diversen Zulieferunternehmen wurde schnell deutlich, daß die Unternehmensphilosophie im Hinblick auf eine strategische Ausrichtung sehr heterogen ist.

Ein relativ großer Teil der Unternehmen hat keine oder nur eine geringe strategische Ausrichtung. Die Betriebsführung erfolgt auf operativer Basis. Diese Ausrichtung wird hauptsächlich damit begründet, daß das operative Geschäft keinen zeitlichen Spielraum für eine strategische Unternehmensführung läßt. Es gibt aber auch andere Motive. Bei einigen Unternehmen werden Erfahrungen und Gewohnheiten

aus der Vergangenheit zu einer Gesetzmäßigkeit und gleichsam zu einer Begründung, nicht strategisch planen zu müssen. So wird beispielsweise darauf verwiesen, daß die Unternehmensergebnisse seit jeher zyklischen Schwankungen unterworfen sind und sich daran auch nichts ändern lasse.

Eine wesentliche Erkenntnis der Umfragen liegt aber auch darin, daß es durchaus Unternehmen gibt, die nahezu unabhängig von der Betriebsgröße, ihre Märkte strategisch und mit intensiver Beobachtung bearbeiten. Dabei sind vor allem zwei strategische Ausprägungen zu nennen: zum einen die Möglichkeit des Eingehens von strategischen Allianzen (Kooperationen) und zum anderen die Diversifikation des eigenen Angebotsportfolios hin zu einer strikten Ausrichtung an neue Markttrends.

Als ein Beispiel für die Möglichkeit, sich mit Hilfe von Kooperationen strategisch auszurichten, sei an dieser Stelle ein Handwerksunternehmen hervorzuheben. In Folge eines Generationswechsels in der Geschäftsleitung hat diese Unternehmen - zu einer Zeit, in der sich die chemische Industrie in Deutschland in einer Krise befand - damit begonnen, sich systematisch und strategisch neu am Markt zu positionieren.

Um die "richtige" Nische für sein Unternehmen zu identifizieren, griff der neue Geschäftsführer gezielt auf Managementhandbücher, Fachliteratur und die allgemeine Wirtschaftspresse zurück. Der Führungsstil im Unternehmen wandelte sich von einer personenbezogenen operativen Betriebsführung hin zu einer stärker betriebswirtschaftlichen, strategischen Betrachtung der Betriebsabläufe im Unternehmen.

Weitere Ansätze zur strategischen Positionierung von Unternehmen am Markt

Ein anderes Unternehmen, dessen Geschäftstätigkeit im Großhandel angesiedelt ist, hat zur Existenzsicherung in einem stark umkämpften und von Konzentrationsprozessen gezeichneten Markt eine andere Strategie für sich entdeckt. Die enge Zusammenarbeit mit Verbänden und die Bereitschaft zur Kooperation mit Konkurrenten haben sich für dieses Unternehmen als Basis zur Existenzsicherung bewährt.

Das Unternehmen ist, wie seine Wettbewerber auch, schwerpunktmäßig regional tätig. Dieser Tatsache stehen Einkaufsgewohnheiten von Konzernunternehmen entgegen, die ihre Beschaffung zentralisiert haben. Bündelung von Einkaufsmengen und Vereinheitlichung der Kontaktwege für Bestellung und Abrechnung stehen bei diesen Konzernen ganz oben auf der Wunschliste für die Zusammenarbeit mit Zulieferern. Diese Zulieferer müssen im Gegenzug jedoch nicht nur eine einheitliche Ansprache gewähren sondern auch für eine Lieferbereitschaft – just-in-time – an alle beliebigen Standorte des Konzernunternehmens sorgen. Diese letzte Forderung

ist für ein Unternehmen mit einem regionalorientierten Filialnetz nicht bzw. nur mit viel Aufwand und Kosten erfüllbar. Als mögliche Abhilfe bietet sich jedoch die Kooperation mit vergleichbar strukturierten Wettbewerbern aus anderen regionalen Bereichen innerhalb Deutschlands und – über die Ausweitung von Verbandskontakten - auch aus anderen europäischen Ländern an. Das Marktvolumen wird – für den einzelnen - damit klar ausgeweitet und die Wettbewerbsfähigkeit eines Verbundes aus vielen kleinen Unternehmen kann so auch gegenüber großen Branchenkonkurrenten verbessert werden.

Ein weiteres positives Beispiel für das Potential strategischer Planung zur Wettbewerbs- und Existenzsicherung eines mittelständischen Unternehmens bietet ein Anlagenbauer, dessen technisches Know-How im Bereich einer stark rezessiven Branche angesiedelt ist – Bergbau. Hier wurden systematische Überlegungen angestellt, in welchen anderen Märkten, Branchen, Marktnischen das bestehende Know-How der Mitarbeiter und damit des Unternehmens noch eingesetzt werden könnte. Man kam zu dem Schluß, daß Fördertechnik nicht nur Untertage, sondern auch in vielen anderen Bereichen der Produktionssteuerung benötigt wird. Die Phase des Rückbaus aller Kapazitäten im Bergbau wird deshalb schon seit einigen Jahren systematisch genutzt, um die vorhandenen finanziellen Mittel zur Neuausrichtung des Unternehmens einzusetzen. D.h. für die Weiterbildung der Mitarbeiter in anderen Fachbereichen und durch gezielten Zukauf von Unternehmen, die in anderen Bereichen der Fördertechnik bereits erfolgreich sind, um Synergien erzeugen und wirtschaftlich nutzen zu können.

3.3.3 Informationspolitik

Von der Vielzahl der zur Verfügung stehenden Informationsmedien werden

- Internet
- Tagespresse und
- persönliche Gespräche

von den befragten Unternehmen am intensivsten genutzt. Diese Nutzungsgewohnheiten sagen jedoch nichts über den systematischen Einsatz der gewonnenen Informationen im unternehmerischen Alltag aus. Systematische Informationsverarbeitung im Unternehmen war nur in einigen wenigen Fällen und auch hier nur ansatzweise vorhanden. Festhalten läßt sich, daß projektbezogene Daten eher aufbereitet und archiviert werden als Unternehmens- und Marktdaten, die weder für das eigene Unternehmen noch im Hinblick auf Kunden systematisch gesammelt und analysiert werden.

In den von uns geführten Gesprächen mit Konzernunternehmen und Zulieferern hat sich eindeutig gezeigt, daß nach wie vor der persönliche Kontakt die wichtigste In-

formationsquelle für alle Beteiligten darstellt. Gerade die Zulieferer werten diesen Punkt sehr hoch, da sie hier die einzige Chance sehen, ihre Angebote ins rechte Licht zu rücken, um sich von Wettbewerbern – außer über den Preis – zu unterscheiden.

Nur **der persönliche Kontakt** schafft Möglichkeiten, um die eigene Leistungsfähigkeit darzustellen und Qualitätsarbeit herauszuheben. Dadurch gelingt es, Vertrauen zu schaffen, Aufträge zu akquirieren und letztendlich die Existenz des Unternehmens zu sichern.

Die **Qualität der sonstigen Informationen** über Kunden/Konzerne wird in der Regel als wenig zielgerichtet gewertet. Dies gilt vor allem hinsichtlich der Gestaltung einer partnerschaftlichen Kunden-/Lieferantenbeziehung

Publikationen von Konzernen in den Medien, Geschäftsberichte und Internetinhalte werden vorrangig auf die Anforderungen des Publizitätsgesetzes und damit auf die spezifische Interessenlage von Aktionären ausgerichtet. Kunden- und Mitarbeiterinteressen weichen hiervon häufig ab bzw. sind anders gelagert. Entsprechende Medieninformationen werden deshalb als nicht hinreichend für eine eigene strategische Ausrichtung gewertet.

Kundenbindung kann – nach vorherrschender Meinung in den von uns befragten Unternehmen - vorrangig über

- persönliche Kontakte
- gute Kenntnis der Wettbewerber und möglichst auch
- gutes Gespür für die Preiskalkulationen der Konkurrenten

erzielt werden.

Gute Basisinformationen über Kunden, Märkte, Trends, Produkte usw. werden nicht als hinreichendes Mittel gesehen, um sich nachhaltig im Wettbewerb positionieren zu können.

FAZIT

Medieninformationen alleine sind nicht ausreichend, um strategisch planen und agieren zu können. Es ist wichtig, seine Informationen aus mehreren Quellen zu beziehen und (sich widersprechende) Inhalte gegeneinander abzuwägen, um seinen unternehmerischen Alltag planbar und damit steuerbar machen zu können.

Informationsbeschaffung, -analyse, -bewertung und –nutzung ist ein komplexes System, daß zunächst – mit viel Aufwand – aufgebaut und schließlich auch gepflegt und genutzt werden muß. Bei konsequenter Umsetzung wird man jedoch feststellen, daß ein Informations- und Wissensmanagementsystem im Unternehmen Auswirkungen auf alle Bereiche des Unternehmens hat und Handlungsvorsprung gegenüber Konkurrenten generieren kann. Das operative Tagesgeschäft wird somit zum Ergebnis systematischer, vorausschauender Unternehmensführung.

Derzeitige Marktentwicklungen müssen von den Unternehmen sehr viel kritischer und aufmerksamer verfolgt und in die unternehmerische Tätigkeit mit einbezogen werden, als dies bisher der Fall ist.

3.4 DIE BEDEUTUNG DER MEDIENANALYSE FÜR ZULIEFERUNTERNEHMEN

Zu einer strategischen Orientierung am Markt ist es für Zulieferunternehmen sehr wichtig, die sich verändernden Gegebenheiten in den Konzernen und im regionalen Umfeld genau und systematisch zu beobachten und die möglichen Auswirkungen für ihr Unternehmen zu analysieren. Dabei kann es sein, daß bereits einzelne Maßnahmen seitens der Konzernunternehmen, wie beispielsweise eine Werksschließung oder die Festlegung einer "key-supplier-list", für ein Zulieferunternehmen existenzbedrohend sind.

Wenn ein Unternehmen rechtzeitig mit existenzsichernden Maßnahmen auf Veränderungen bei Konzernen reagieren will und muß, dann muß es auch rechtzeitig informiert sein. Besonders bedeutsame konzerninterne Informationen zu Projekten oder zu grundsätzlichen beziehungsweise spezifischen Veränderungen sind am besten über persönliche Kontakte zu beschaffen.

Oft sind es aber auch offen zugängliche Informationen und Nachrichten in den Medien, den Konzernpublikationen oder Aktionärsversammlungen, die schon frühzeitig Veränderungen aufzeigen oder zumindest ein Indiz für mögliche Veränderungen darstellen. Dies betrifft dann allerdings in aller Regel die eher großen Veränderungsprozesse: Obwohl beispielsweise die Fusion der Degussa AG und der Hüls AG erst

1998 verkündet wurde, hätte man bereits im Mai 1996 diesen oder zumindest einen ähnlichen Schritt antizipieren können, als Veba für 2,9 Mrd. DM Degussa-Großaktionär mit einem Anteil von 36,4% wurde. Bei Hüls hatte die Veba bereits 100% des Grundkapitals. Die Auswirkungen dieser "big deals" auf das konkrete Geschäft wird von den Zulieferern allerdings deutlich weniger dramatisch bewertet als dies im Rahmen dieses Projekts ursprünglich angenommen wurde.

Ein anderes Beispiel ist die Schließung der Kohleöl-Anlage der Veba Oel AG in Bottrop zum 31.12.1999. Die Schließung war das Ergebnis der vorzeitigen Beendigung des Vertrages zur Zusammenarbeit im Kunststoff-Recycling zwischen der Veba Oel AG und der Duales System Deutschland AG. In der Kohleöl-Anlage Bottrop wurde seit 1993 Kunststoffmüll zu synthetischen Ölen aufbereitet. Bereits 1998 war diese Entwicklung zumindest teilweise absehbar, als der Gesetzgeber auch die energetische Verwendung, also die Verfeuerung von Kunststoffen in Müllverbrennungsanlagen erlaubte und damit die Wiederverwertung nicht mehr rentabel machte.

Als Resümee festzuhalten bleibt jedoch, daß es weniger die einzelnen Maßnahmen der Konzerne, die die Emscher-Lippe-Region und die Situation der Zulieferunternehmen beeinflussen, sondern vielmehr die kontinuierlichen Veränderungsprozesse! Als solche sind vor allem die Spezialisierungs- und durch Fusionen erzeugte Konzentrationstendenzen zu sehen. Auch langfristige Standortmaßnahmen, wie die Chemsite-Initiative, beeinflussen die strukturellen Gegebenheiten und schaffen für Zulieferunternehmen neue Bedingungen.

4. VERBREITUNGSWORKSHOP UND ERGEBNISSE

Die Ergebnisse der Arbeiten im Pilotprojekt KuZ wurden am 5. Dezember 2000 interessierten Zuliefer- und Großunternehmen aus der Region Emscher-Lippe und aus ganz Nordrhein-Westfalen vorgestellt. Etwa 25 Unternehmensvertreter, davon zwei Großunternehmen, sowie ein Vertreter des Auftraggebers nahmen an der Veranstaltung teil.

Die Veranstaltung begann nach einer Begrüßung und Einführung durch den Geschäftsführer der ZENIT GmbH mit einer kurzen Präsentation der Ergebnisse der Pilotstudie KuZ. Der Beitrag betonte im Fazit die Wichtigkeit einer zeitnahen Verarbeitung relevanter Informationen für die Zulieferer, um die Unternehmensstrategien (von Zulieferunternehmen) auf mögliche Veränderungen im Verhalten beziehungsweise im Bedarf der Großkonzerne hin anpassen zu können. Die dadurch induzierte Diskussion griff verschiedene Punkte auf. Zunächst wurde nochmals die Skepsis der Zulieferer hinsichtlich möglicherweise wenig aktueller Daten aus Datenbanken deutlich (welchen Nutzen haben Daten, die älter sind als sechs Monate?). Darüber hinaus wurde auch das Problem der Datenbeschaffung und Analyse diskutiert: Zum einen sind Informationsanbieter den Zulieferunternehmen kaum bekannt und zum

anderen stellt sich - gerade in kleinen Unternehmen - ein Kapazitätsproblem. Daten können von diesen Unternehmen aufgrund von Engpässen in den Personalkapazitäten nicht systematisch gesammelt beziehungsweise ausgewertet werden.

Nach der synthetischen Präsentation der Ergebnisse des Projekts schlossen sich Beiträge zum konkreten Einkaufs- und Beschaffungsverhalten von zwei Großunternehmen an. Eines der vortragenden Unternehmen (Infracor, Marl) war Teil der Pilotstudie in der Region. Bei dem zweiten Großunternehmen handelte es sich um die Deutsche Steinkohle AG, ein Unternehmen des RAG Konzerns. Beide Unternehmensvertreter betonten ihre Offenheit gegenüber den Lieferanten, sowie ihre Bemühungen, nachvollziehbare und vorhersehbare Beschaffungsentscheidungen zu treffen. Die sich anschließende Diskussion war vor allem geprägt von konkreten inhaltliche Nachfragen zu den von den Konzernvertretern dargestellten Einkaufspolitiken, zu den Lieferantenbewertungs-Systemen und zur Ausschreibungspolitik. Deutlich wurde bei der Diskussion, daß beide vortragenden Konzernunternehmen aus Sicht der Zulieferer hohe Sympathiewerte erreichen. Die Darstellung des Einkaufsverhaltens gerade dieser beiden Großunternehmen war aus Sicht der Zulieferer nicht repräsentativ. Berichtet wurde von den Vertretern der Zulieferfirmen über Einkaufspolitiken von Konzernen, die im Gegensatz zu den beiden Fallbeispielen durch ein eher restriktives Informationsverhalten geprägt sind und die kurzfristige Preisoptimierung über das Ziel der Liefersicherheit setzen. Das belegt auch die Kurzumfrage bei den Teilnehmern an der Veranstaltung. Neun von elf befragten Zulieferern bewerteten die Informationspolitik der Konzerne gegenüber den Lieferanten mit ungenügend beziehungsweise ausreichend (fünf Mal ungenügend).

Bezüglich der Ausschreibungspolitik der Konzerne wurde der Trend hin zu größeren Verbundgewerken deutlich. Nicht mehr einzelne Lose eines großen Gewerks werden ausgeschrieben, sondern ein Gesamtpaket mit allen Teilleistungen. Dies stellt insbesondere kleine Zulieferer vor große Probleme, da sie häufig nicht alle nachgefragten Elemente anbieten können. In diesem Zusammenhang wurde von den Konzernunternehmen explizit die Möglichkeit von strategischen Allianzen empfohlen.

Im folgenden Vortrag wurde ein Beispiel der guten Praxis eines kleinen Zulieferunternehmens vom Geschäftsführer der Firma Gockeln, Herten, präsentiert. Auch dieser Vortrag machte die unbedingte Notwendigkeit der Beschaffung entscheidungsrelevanter Informationen deutlich. Betont wurde neben der Wichtigkeit systematischer Analysen der Wirtschaftspresse insbesondere die Bedeutung persönlicher Gespräche mit Mitarbeitern der Konzernunternehmen auf allen Ebenen. Darüber hinaus lenkte das Praxisbeispiel das Augenmerk auf die Identifizierung produktbegleitender Dienstleistungen. Alleinstellungsmerkmale - und damit ein gewisser Preisspielraum - können, wie das Beispiel zeigte, auch bei in der Regel eher homo-

genen Gütern durch die Etablierung produktbegleitender Dienstleistungen erreicht werden. Bedarfe für solche Dienstleistungen zu erkennen und entsprechende Leistungen zu entwickeln und anzubieten wird damit zu einer erfolgskritischen Aufgabe für die Unternehmensleitung.

Abgerundet wurde die Veranstaltung durch eine Präsentation des Düsseldorfer Wirtschaftsministeriums. Dargestellt wurde zunächst das Interesse des Ministeriums an dem Pilotprojekt KuZ und an den Ergebnissen. Deutlich wurde dabei die Strategie des Ministeriums, Wertschöpfungsketten in Regionen zu etablieren beziehungsweise zu stärken. Das KuZ Projekt kann in diesem Sinne sowohl Hinweise als auch konkrete Empfehlungen für die faktische Ausgestaltung von Politikmaßnahmen geben.

Fazit und Handlungsempfehlungen an die Wirtschaftspolitik

Sowohl die Pilotstudie als insbesondere auch die Diskussion ihrer Ergebnisse im Rahmen des Abschlußworkshops haben gezeigt, daß die Ausgangshypothese der Studie nicht in vollem Umfang aufrecht erhalten werden kann. Bestätigt wurde zwar der hohe Informationsbedarf der Zulieferunternehmen hinsichtlich der Konzerne. Deutlich wurde aber auch, daß bezogen auf das Konzernverhalten nicht nur die großen Umwälzungen, sondern vielmehr die ständigen, kleineren Veränderungen (zum Beispiel Modifikation des Einkaufsverhaltens aufgrund einer geplanten Fertigungsveränderung) von Bedeutung sind. Informationen bezüglich der kleineren Veränderungen sind aber in der Regel kaum aus der Wirtschaftspresse ableitbar.

Grundsätzlich waren die befragten Veranstaltungsteilnehmer optimistisch hinsichtlich der Bewertung der prinzipiellen Machbarkeit einer Antizipation von Veränderungen im Konzernverhalten. Sieben von elf Befragten glauben, daß Zulieferer auf Veränderungen im Konzernverhalten rechtzeitig reagieren können.

Der Unterstützungsbedarf für Zulieferunternehmen liegt nach heutigem Informationsstand weniger in einer Aufbereitung von veröffentlichten Informationen über Konzerne. Die Ergebnisse der Untersuchung, vor allem aber die Rückmeldungen der Zulieferer selbst belegen einen etwas anders gelagerten Bedarf. Nach heutigem Kenntnisstand sind enge und stabile (und vor allem schockresistente) Konzern-Zulieferer-Strukturen am ehesten durch folgende Maßnahmen zu erreichen:

- Aufbereitung und Verbreitung von Beispielen der guten Praxis (wie zum Beispiel Firma Gockeln); denkbar wäre zum Beispiel eine Reihe von regionalen Workshops, die entsprechende Beispiele präsentieren. Besonderer Wert sollte dabei auf die Planungsfähigkeit der Zulieferer gelegt werden. Die Beispiele müssen deutlich werden lassen, daß Planung ein unverzichtbares Element für die

Steuerung eines Unternehmens darstellt. "Planungsresistente" Unternehmen müssen durch die Workshops sensibilisiert und entsprechend angeleitet werden. Die Erfahrung des KuZ Workshop zeigt, daß derartige Veranstaltungen zeitlich in die Abendstunden gelegt werden sollten, um den Unternehmen eine Teilnahme zu ermöglichen. Auch ist die Präsentation "echter" Erfolgsbeispiele Voraussetzung für die Glaubhaftigkeit und die Validität der Veranstaltungen.

- Durchführung von regionalen beziehungsweise lokalen Treffen von Konzernen und Zulieferunternehmen; Förderung des Kennenlernens und Schaffung der Möglichkeit der Offenlegung von Lieferantenbewertungssystemen unter neutraler Moderation.
- Unterstützung bei der Organisation von strategischen Allianzen von Zulieferunternehmen. Ziel wäre es, Verbünde von Zulieferern zu schaffen, die in der Lage sind, sich an größeren Ausschreibungsprojekten gemeinsam zu beteiligen. Denkbar wäre es, proaktiv entsprechende Unternehmen anzusprechen und diese bei der Gestaltung der Kooperation beratend zu unterstützen.
- Durchführung von Kreativ-Workshops für Zulieferer. Ziel: Potentiale für produktbegleitende Dienstleistungen identifizieren, deren Machbarkeit testen und pilotmäßig umsetzen.

Zusammenfassung

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die von ZENIT durchgeführte Machbarkeitsstudie KuZ und insbesondere der Workshop im Dezember 2000 die hohe Relevanz und Aktualität des Verhältnisses von Zulieferern zu Großkonzernen (und umgekehrt) bestätigt haben. Nicht nachgewiesen werden konnte die Möglichkeit der Antizipation von Konzernhandeln durch eine Analyse der Wirtschaftspresse. Der Grund dafür ist die Erkenntnis, daß weniger punktuell stattfindende, große Umwälzungen im Konzernverhalten als vielmehr die ständigen, kleinen Veränderungen für die Zulieferer entscheidend sind. Grundsätzlich halten die Zulieferunternehmen die Antizipation von Veränderungen im Verhalten von Konzernen aber für machbar. Dieser Befund führt zu einer Modifikation der Empfehlungen an die Wirtschaftspolitik. Nicht eine öffentlich finanzierte Analyse und Aufbereitung von Konzerndaten ist zu fordern. Zielführend stellen sich nach jetzigem Kenntnisstand eher Maßnahmen zum Erfahrungsaustausch und zur regionalen Netzwerkbildung dar.