

Band 5

---

Mathias von Tucher  
Die Rolle der Auslandsmontage  
in den internationalen  
Wertschöpfungsnetzwerken  
der Automobilhersteller

WV

WIRTSCHAFT  
&  
RAUM

**Mathias von Tucher**

**Die Rolle der Auslandsmontage  
in den internationalen  
Wertschöpfungsnetzwerken  
der Automobilhersteller**

# WIRTSCHAFT & RAUM

Herausgeber:  
Prof. Dr. H.-D. Haas  
Universität München

Band 5

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Tucher, Mathias von:**

Die Rolle der Auslandsmontage in den internationalen  
Wertschöpfungsnetzwerken der Automobilhersteller /  
Mathias von Tucher. - München : VVF, 1999  
(Wirtschaft & Raum ; Bd. 5)  
Zugl.: München, Univ., Diss., 1999  
ISBN 3-89481-369-5

© 1999 by Verlag V. Florentz GmbH, Postfach 34 01 63, 80098 München,  
Fürstenstraße 15, 80333 München, Tel. 0 89 / 28 55 03

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Gesamtherstellung: Uni-Druck, 80799 München

## Geleitwort

Die Automobilindustrie hat für die deutsche Wirtschaft nach wie vor einen sehr hohen Stellenwert. Die Globalisierung stellt die Automobilhersteller allerdings vor neue Herausforderungen. Mit der erhöhten weltweiten Wettbewerbsintensität verkürzen sich die Zyklen zur Abschöpfung von Innovations- und damit Wettbewerbsvorsprüngen. Die Dimensionen im Zeit- und Informationswettbewerb gehen mit sich wandelnden und wachsenden Wertvorstellungen, Preis- und Qualitätsanforderungen der Kunden einher. Dabei nimmt die Individualisierung der Kundenwünsche deutlich zu und es werden zunehmend Nischensegmente besetzt.

Infolge des beachtlichen Beitrags der Automobilindustrie zur volkswirtschaftlichen Wertschöpfung ist es begreiflich, daß aufstrebende Schwellenländer, z. B. die sogenannten Tigerstaaten Ostasiens, ihre Entwicklungschancen im internationalen Wettbewerb durch den Aufbau eigener Automobilindustrien suchen. Dies ist für die klassischen Automobilhersteller nicht nur als Gefahr, sondern auch als Chance zur Erweiterung ihrer weltweiten Präsenz zu begreifen. Herr von Tucher hat sich daher in seiner Dissertation die Aufgabe gesetzt, Auslandsmontagen näher zu untersuchen und dabei vor allem den Aspekt der Markterschließung zu beleuchten. Der regionale Untersuchungsschwerpunkt ist Südostasien, da sich allein in diesem Wirtschaftsraum rund 50 % des weltweiten Montagevolumens konzentrieren.

Herr von Tucher arbeitet mit einem mehrdimensionalen, auf verschiedenen Theoriekonstrukten basierendem Forschungsansatz. Grundlegend ist dabei eine netzwerkanalytische Betrachtung, die er mit Überlegungen aus der Systemtheorie verbindet. Der aus der Betriebswirtschaft bekannte Integration-Responsiveness-Bezugsrahmen liefert für den Verfasser darüber hinaus einen weiteren wichtigen Ansatzpunkt zur Verbindung von wirtschaftsgeographischen mit betriebswirtschaftlichen Gedankengängen.

Der vorliegenden Dissertation gelingt es, eine komplexe Thematik fachlich anspruchsvoll und methodisch fundiert abzuarbeiten und zwar sowohl aus der Perspektive der Regionalökonomie bzw. der Wirtschaftsgeographie wie auch aus der Sicht der Automobilhersteller. Dabei kam dem Verfasser sicherlich sein umfangreiches Insiderwissen zugute, zumal die Informationsbeschaffung in Teilen der Fragestellung recht schwierig ist.

Der Herausgeber

München, im August 1999



## Dank

Mein Dank gilt an erster Stelle Herrn Prof. Dr. Hans-Dieter Haas, Institut für Wirtschaftsgeographie, für die Betreuung dieser Dissertation, für die Gewährung der nötigen geistigen Freiräume und für die in persönlichen Gesprächen gegebenen Anregungen. Für die Übernahme des Korreferats möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. Werner Kirsch, Lehrstuhl für Strategische Unternehmensführung, bedanken. Herrn Dr. Bernhard Dietel danke ich für seine Bereitschaft, mir in mehreren Gesprächen einen Einblick in die Forschungsinhalte des Lehrstuhls zu ermöglichen.

Während der Erstellung der vorliegenden Arbeit war ich in der strategischen Planung der Auslandsfertigung bei der BMW AG in München tätig. Mein Dank gilt insbesondere meinem Vorgesetzten und Mentor Herrn Franz Koller, der das Dissertations-Projekt über die Maßen unterstützte. Herrn Manfred Zink danke ich für seine Hilfsbereitschaft bei der Organisation des Rechercheaufenthaltes in Indonesien und insbesondere dafür, daß er den Zugang zu einer Vielzahl von Gesprächen mit Entscheidungsträgern und Fachleuten vor Ort ermöglichte. Darüber hinaus danke ich allen Mitarbeitern der Auslandsfertigung für ihre Aufgeschlossenheit und Diskussionsbereitschaft. Hervorzuheben sind vor allem die Gespräche mit Frau Dr. Margot Wagner und Herrn Marc Werner. Herrn Jörg Schötensack danke ich für die Übernahme des Lektorats dieser Arbeit.

Bei Herrn Markus Frömgen von der Marketing Systems GmbH bedanke ich mich für die großzügige Bereitstellung von Produktionsdaten der Light-Vehicles-Industrie in digitaler Form. Des weiteren danke ich den Gesprächspartnern bei der Audi AG, der Mercedes-Benz AG, der Opel AG sowie der Volkswagen AG für die Ermöglichung eines Einblicks in die Organisation anderer Automobilhersteller, um auf diese Weise die Rolle der Auslandsmontage auch aus einer anderen Perspektive einschätzen zu können.

Mathias von Tucher

München, im März 1999



## Inhaltsverzeichnis

Geleitwort des Herausgebers.....	I
Dank .....	III
Inhaltsverzeichnis .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	X
Tabellenverzeichnis .....	XIII
Abkürzungsverzeichnis .....	XV

<b>1 EINFÜHRUNG .....</b>	<b>1</b>
---------------------------	----------

<b>2 ZUR RÄUMLICHEN KONFIGURATION VON WERTSCHÖPFUNGSNETZWERKEN IM SPANNUNGSFELD VON INTEGRATION UND RESPONSIVENESS.....</b>	<b>7</b>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------

<b>2.1 Wertschöpfungsnetzwerke und Standortsysteme .....</b>	<b>7</b>
--------------------------------------------------------------	----------

2.1.1 Zur Begrifflichkeit von Wertschöpfungsnetzwerken und Standortsystemen.....	8
----------------------------------------------------------------------------------	---

2.1.1.1 Wertschöpfungsnetzwerke .....	8
---------------------------------------	---

2.1.1.2 Standortsysteme.....	12
------------------------------	----

2.1.2 Die Konsistenz von Wertschöpfungsnetzwerken und Standortsystemen.....	15
-----------------------------------------------------------------------------	----

2.1.3 Wertschöpfungsspezifische Partialnetze .....	17
----------------------------------------------------	----

2.1.4 Die räumliche Extension von Standortsystemen.....	19
---------------------------------------------------------	----

<b>2.2 Standortsysteme im Spannungsfeld von Integration und Responsiveness.....</b>	<b>21</b>
-------------------------------------------------------------------------------------	-----------

2.2.1 Der Integration-Responsiveness-Bezugsrahmen.....	21
--------------------------------------------------------	----

2.2.2 Integration und Responsiveness in Standortsystemen.....	24
---------------------------------------------------------------	----

2.2.2.1 Die Integration von Standortsystemen .....	25
----------------------------------------------------	----

2.2.2.2 Die wirtschaftsräumliche Einbettung von Standortsystemen.....	27
-----------------------------------------------------------------------	----



<b>2.3 Die Komplexität von Standortsystemen</b> .....	29
2.3.1 Die Eigenkomplexität von Standortsystemen .....	30
2.3.2 Die Komplexität der wirtschaftsräumlichen Einbettung.....	32
2.3.3 Komplexitätsbewältigung und Polyzentrismus .....	35
<b>2.4 Die internationale Allokation von Wertschöpfungsaktivitäten im Spannungsfeld von Integration und Responsiveness</b> .....	37
2.4.1 Organisationsformen internationaler Wertschöpfungsnetzwerke .....	37
2.4.2 Die Globalisierung von Wertschöpfungsaktivitäten .....	42
<b>3 DIE WIRTSCHAFTSRÄUMLICHE EINBETTUNG VON AUSLANDSMONTAGEN</b> .....	47
<b>3.1 Die internationale Standortverteilung von Auslandsmontagen</b> .....	47
3.1.1 Die globale Absatz- und Produktionsentwicklung in der Automobilindustrie.....	47
3.1.2 Die räumliche Verteilung von Auslandsmontagen .....	51
3.1.3 Die wirtschaftsräumliche Einbettung von Auslandsmontagen der Automobilhersteller.....	60
<b>3.2 Die Rolle von Auslandsmontagen für die ausländischen Wirtschaftsräume</b> .....	70
3.2.1 Der Entwicklungszusammenhang in Wirtschaftsräumen .....	70
3.2.2 Die Industrialisierung des Automobilsektors in Entwicklungsländern.....	75
3.2.3 Die Entwicklung der Automobilindustrie in Südostasien .....	80
3.2.3.1 Entwicklungstendenzen im südostasiatischen Automobilsektor.....	80
3.2.3.2 Indonesien .....	86
3.2.3.3 Malaysia .....	89
3.2.3.4 Die Philippinen.....	90
3.2.3.5 Thailand.....	91

<b>3.3</b>	<b>Multilaterale Liberalisierung im Automobilssektor</b> .....	93
3.3.1	Die Welthandelsorganisation .....	94
3.3.2	Die Vereinbarungen über tarifäre Handelshemmnisse.....	95
3.3.3	Die Vereinbarungen über nichttarifäre Handelshemmnisse.....	100
<b>4</b>	<b>DIE ROLLE DER AUSLANDSMONTAGE IN DER MARKTERSCHLIESSUNGSSTRATEGIE INTERNATIONALER AUTOMOBILHERSTELLER</b> .....	107
<b>4.1</b>	<b>Internationale Marktbearbeitungsstrategie</b> .....	107
4.1.1	Die Rolle der Auslandsmontage als Markterschließungsinstrument .....	107
4.1.2	Die Form der Marktbearbeitung aus der Perspektive des eklektischen Paradigmas .....	110
4.1.3	Der Standort der Leistungserstellung.....	112
4.1.3.1	Die Vorteilhaftigkeit lokaler Fertigungsaktivitäten .....	113
4.1.3.2	Die Wirtschaftlichkeit von Auslandsmontagen.....	114
4.1.4	Die Form der Internalisierung von Markterschließungsaktivitäten ..	119
4.1.4.1	Lizenzfertigung .....	122
4.1.4.2	Internationales Joint Venture .....	126
4.1.4.3	Ausländische Tochtergesellschaft .....	131
4.1.5	Entwicklungspfade von Markterschließungsaktivitäten .....	133
<b>4.2</b>	<b>Produkt- und Fertigungsstrategie</b> .....	138
4.2.1	Internationale Produktpolitik in der Automobilindustrie.....	138
4.2.2	Produktstrategie in Auslandsmontagen.....	142
4.2.3	Produkt und Qualität .....	145
4.2.3.1	Integrierte Qualitätsstrategie .....	145
4.2.3.2	Know-how-Transfer .....	147
4.2.3.3	Fertigungsstrukturen .....	148

<b>4.3 Die Lokalisierung von Beschaffungsaktivitäten .....</b>	<b>150</b>
4.3.1 Die Rolle lokaler Wertschöpfungsforderungen für die Beschaffungsaktivitäten der Automobilhersteller.....	150
4.3.2 Lokale Beschaffungsstrukturen.....	152
4.3.3 Die Bezugsartenentscheidung auf Basis der Wirtschaftlichkeit .....	156
4.3.4 Lokalisierungsstrategie .....	160
<b>4.4 Die Einbindung von Auslandsmontagen in den internationalen Produktionsnetzwerken der Automobilhersteller.....</b>	<b>163</b>
4.4.1 Die Konfiguration und Koordination internationaler Produktionsnetzwerke der Automobilhersteller.....	163
4.4.2 Koordination der Materialflußorganisation.....	166
4.4.3 Die Gestaltung der Materialflußorganisation zur Versorgung von Auslandsmontagen .....	172
4.4.3.1 Die Einbindung von Auslandsmontagen in die vertikale Produktionskette.....	172
4.4.3.2 Formen der Teilesatzbelieferung.....	173
4.4.3.3 Versorgungszentren.....	178
4.4.3.4 Dezentralisierung der Materialflußorganisation .....	184
4.4.4 Die Verschiedenheit von Auslandsmontagen und Auslandsproduktionen.....	187
<b>4.5 Organisatorische Einbettung von Markterschließungsaktivitäten .....</b>	<b>192</b>
4.5.1 Organisationsstrukturen von Automobilherstellern im Vergleich ....	192
4.5.2 Organisation von Markterschließungsaktivitäten .....	201

<b>5 DER WANDEL VON EINER LOKALEN ZU EINER REGIONALEN PRODUKTIONSKONFIGURATION</b> .....	204
<b>5.1 Die regionale Integration von Wirtschaftsräumen - das Beispiel Südostasien</b> .....	204
5.1.1 Regionale Handelsabkommen.....	204
5.1.2 Regionale Integration in Südostasien.....	207
5.1.2.1 Relevante Handelsabkommen in Südostasien.....	207
5.1.2.2 Die Zollstruktur der AFTA .....	209
5.1.2.3 Intraregionale Industrieförderprogramme .....	213
<b>5.2 Die Konzentration von Fertigungsaktivitäten in regionalen Wirtschaftsräumen</b> .....	216
5.2.1 Economies of Scale .....	218
5.2.2 Logistikkosten .....	222
5.2.3 Zollkosten.....	224
5.2.4 Das Spannungsfeld von lokaler und regionaler Produktionskonfiguration.....	225
5.2.5 Die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit der regionalen Produktionskonfiguration.....	226
<b>5.3 Synthese - Entwicklungspfad zu einer regionalen Produktionskonfiguration in Südostasien</b> .....	229
5.3.1 Die Regionalisierung von Fertigungsaktivitäten.....	229
5.3.2 Die Regionalisierung von Beschaffungsaktivitäten .....	236
<b>6 ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSBETRACHTUNG</b> .....	239
<b>Interviewpartner der Expertengespräche</b> .....	242
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	245
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	261

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau der Untersuchung .....	6
Abbildung 2:	Die Wertschöpfungskette für montagebasierte Markterschließungsaktivitäten .....	9
Abbildung 3:	Elemente von Wertschöpfungsnetzwerken und Standortsystemen.....	14
Abbildung 4:	Konsistenz von Wertschöpfungsnetzwerken und Standortsystemen.....	16
Abbildung 5:	Wertschöpfungsspezifische Standortsysteme .....	18
Abbildung 6:	Die Ausdehnung von Standortsystemen.....	20
Abbildung 7:	Interdependenzen zwischen Standorten .....	26
Abbildung 8:	Die Komplexität von Standortsystemen.....	30
Abbildung 9:	Polyzentrismus .....	36
Abbildung 10:	Strategische Orientierung und Konfiguration unterschiedlicher Organisationsmodelle international tätiger Unternehmen.....	39
Abbildung 11:	Standortstrategie in Abhängigkeit von Marktgröße und Marktzugangsbedingungen .....	43
Abbildung 12:	Rivalisierende Internationalisierungspfade von Fertigungsaktivitäten .....	46
Abbildung 13:	Produktionsentwicklung und -projektion nach Regionen .....	49
Abbildung 14:	Die weltweite Verteilung von Montagestandorten 1997 .....	56
Abbildung 15:	Pro-Kopf-Einkommen und nationale Montage- und Produktionsvolumina 1997 .....	58
Abbildung 16:	Die Verteilung von Produktions- und Montageaktivitäten von General Motors 1997.....	63
Abbildung 17:	Die Verteilung von Produktions- und Montageaktivitäten von Toyota 1997.....	65
Abbildung 18:	Die Verteilung von Produktions- und Montageaktivitäten des Volkswagen-Konzerns 1997 .....	67
Abbildung 19:	Die Verteilung von Produktions- und Montageaktivitäten des BMW-Konzerns 1997 .....	69
Abbildung 20:	Regulationstheoretischer Entwicklungszusammenhang .....	73
Abbildung 21:	Rückwärtsgerichtete Industrialisierungsstrategie im Automobilsektor von Entwicklungsländern.....	79

---

Abbildung 22: Entwicklung der Industriepolitik in der südostasiatischen Automobilindustrie.....	81
Abbildung 23: Entwicklung und Prognose der Produktionsvolumina in den ASEAN-4-Staaten .....	83
Abbildung 24: Produktionsvolumina in den ASEAN-4-Staaten 1996.....	85
Abbildung 25: Entwicklung von Importzöllen und Local-Content-Vorschriften in Thailand .....	92
Abbildung 26: Wahl der Internationalisierungsstrategie nach dem eklektischen Paradigma.....	112
Abbildung 27: Wirtschaftlichkeit von Auslandsmontagen im Vergleich zu Fahrzeugimporten.....	116
Abbildung 28: Fiskalabgabenreduzierung im Zuge der Liberalisierung.....	119
Abbildung 29: Organisationsformen ökonomischer Aktivitäten .....	121
Abbildung 30: Typische Konfiguration der Auslandsmontage als internationale Lizenzfertigung .....	124
Abbildung 31: Typische Entwicklungspfade wertschöpfungsspezifischer Eigentumsstrategien .....	136
Abbildung 32: Weltweite Plattformstrategie des Honda Accord .....	141
Abbildung 33: Local-Content-Teilespektrum von BMW in Südostasien nach Wertevolumen 1996 .....	153
Abbildung 34: Beispiel für eine Lokalisierungsstrategie für Teile im Gastland.....	155
Abbildung 35: Effektiv zu erbringender lokaler Wertschöpfungsanteil .....	159
Abbildung 36: Local-Content-Entwicklung und -Projektion der VW-Gruppe in China .....	161
Abbildung 37: Local-Content-Entwicklung und Zerlegungsgrad.....	162
Abbildung 38: Kategorisierung von Fertigungsstandorten im internationalen Produktionsnetzwerk.....	165
Abbildung 39: Arten von Lieferstrategien .....	167
Abbildung 40: Standortkonfiguration zur Versorgung von Auslandsmontagen.....	173
Abbildung 41: Lieferzustände satzweiser Fahrzeugversorgungskonzepte .....	175
Abbildung 42: Typisierung von Versorgungszentren .....	180
Abbildung 43: Alternative Versorgungskonzepte.....	185
Abbildung 44: Alternativen der internationalen Teilesatzversorgung .....	186
Abbildung 45: Das Integrationsmodell .....	189

Abbildung 46: Organisatorische Einbettung der Funktion Neue Märkte von Audi.....	195
Abbildung 47: Organisationsstruktur der BMW-Auslandsfertigung.....	197
Abbildung 48: Organisatorische Positionierung von Markterschließungsaktivitäten.....	200
Abbildung 49: Organisatorische Schnittstellen von Markterschließungsaktivitäten.....	202
Abbildung 50: Ablauf und Phasen von Markterschließungsprojekten.....	203
Abbildung 51: Bedeutende regionale Handelsabkommen.....	206
Abbildung 52: Relevante Handelsabkommen für die Liberalisierung in Südostasien.....	208
Abbildung 53: Durchschnittliche Zollsatzreduzierung aus dem Kraftfahrzeugbereich nach dem CEPT-Programm (HS 86-89).....	212
Abbildung 54: AICO-Produktkategorien.....	214
Abbildung 55: Intraregionale Seefrachtkosten in Südostasien.....	223
Abbildung 56: Vorteilhaftigkeit von Produktionsstrategien.....	228
Abbildung 57: Entwicklungspfad von der lokalen zur regionalen Produktionskonfiguration.....	231
Abbildung 58: Entwicklungspfad der Produkt- und Standortstrategie.....	233
Abbildung 59: Lokale Wertschöpfungstiefe und Wirtschaftlichkeit von Beschaffungsaktivitäten.....	237
Abbildung 60: Optimierung der regionalen Beschaffungsaktivitäten in der AFTA.....	238

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Auswahl von Begriffen zur Beschreibung von Netzwerkeigenschaften.....	11
Tabelle 2:	Absatzentwicklung und -projektion von Light Vehicles nach Regionen.....	48
Tabelle 3:	Globale Produktionsentwicklung und -projektion von Light Vehicles .....	50
Tabelle 4:	Die Fertigungsvolumina von Light Vehicles der bedeutendsten Staaten 1997 .....	52
Tabelle 5:	Montage- und Produktionsvolumina von Light Vehicles 1997.....	53
Tabelle 6:	Montagevolumina nach Fahrzeugkategorien 1997.....	54
Tabelle 7:	Fertigungsvolumina für die Montagestandorte 1997.....	55
Tabelle 8:	Anzahl und Volumina von Montage- und Produktionsstandorten der Automobilhersteller 1997.....	61
Tabelle 9:	Entwicklungsphasen der koreanischen Automobilindustrie.....	77
Tabelle 10:	Anzahl bedeutender Automobilunternehmen in den südostasiatischen Staaten.....	82
Tabelle 11:	Produktionsanteile japanischer Fahrzeughersteller 1996 .....	86
Tabelle 12:	National-Car-Hersteller in Malaysia.....	90
Tabelle 13:	Zolltarife für CBUs und CKD-Teilesätze in ausgewählten asiatischen Staaten 1998.....	96
Tabelle 14:	Zunahme des Bindungsgrads im Automobilssektor ausgewählter Staaten .....	98
Tabelle 15:	WTO-Vereinbarungen zu Meistbegünstigungszollsätzen im Automobilssektor .....	99
Tabelle 16:	Kategorisierung automobilssektorrelevanter nichttarifärer Handelshemmnisse .....	100
Tabelle 17:	Local-Content-Bestimmungen für Automobile in ausgewählten Ländern 1998.....	102
Tabelle 18:	Exportbestimmungen ausgewählter Länder im Automobilssektor 1998 .....	104
Tabelle 19:	Beteiligungsvorschriften ausgewählter Staaten Südostasiens im Automobilssektor für ausländische Investoren .....	128



Tabelle 20: Vor- und Nachteile von Eigentumsstrategien bei einer Auslandsmontage.....	134
Tabelle 21: Determinanten zur Festlegung des Zerlegungsgrads.....	177
Tabelle 22: Versorgungszentren zur Abwicklung des Teileversands von Mercedes-Benz .....	181
Tabelle 23: Versorgungszentren zur Abwicklung von Volkswagen.....	181
Tabelle 24: Versorgungsorganisationen von Auslandsmontagen im Vergleich.....	183
Tabelle 25: Charakteristika ausländischer Montage- und Produktionswerke im Vergleich .....	191
Tabelle 26: Organisatorische Einbettung von Markterschließungsaktivitäten 1996 .....	198
Tabelle 27: Kategorisierung von Erfahrungskurveneffekten .....	219
Tabelle 28: Zusammensetzung der lokalen Fertigungskosten je Produkteinheit .....	220

## Abkürzungsverzeichnis

AFTA	ASEAN Free Trade Area
AICO	ASEAN Industrial Cooperaton Scheme
AIJV	ASEAN Industrial Joint Venture
ANZCERTA	Australia-New Zealand Closer Economic Relations Trade Agreement
APEC	Asia-Pacific Economic Co-operation
ASEAN	Association of South-East Asian Nations
BBC	Brand to Brand Complementation Scheme
CBU	Completely Built Up
CEFTA	Central Europe Free Trade Area
CEPT	Common Effective Preferential Tariff
CFR	Cost and Freight
CIF	Cost Insurance Freight
CKD	Completely Knocked Down
EU	Europäische Union
FOB	Free on Board
FuE	Forschung und Entwicklung
GATS	General Agreement on Trade in Services
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GM	General Motors
HS	Harmonized System
IMF	International Monetary Fond
ISEAS	Institute of Southeast Asian Studies
LC	Local Content
LCV	Light Commercial Vehicles
LV	Light Vehicles
MFN	Most Favoured Nation
MPV	Multi Purpose Vehicles
NAFTA	North American Free Trade Area
NTM	Nicht-Triade-Märkte
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development
o. V.	Ohne Verfasser
Pkw	Personenkraftwagen
RTA	Regional Trade Agreement
SAPTA	South Asian Preferential Trade Arrangement
SKD	Semi Knocked Down
TEL	Temporary Exclusion List
TRIMs	Trade-Related Investment Measures of Intellectual Property Rights
TRIPs	Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights
UN	United Nations
VDA	Verband der Automobilindustrie e. V.
WAP	Werksabgabepreis
WTO	World Trade Organization



---

# 1 EINFÜHRUNG

---

Die Aufnahme von Fertigungsaktivitäten im Ausland steht im Rahmen der Debatte über die Globalisierung von Unternehmensaktivitäten und den Standort Deutschland<sup>1</sup> im Blickpunkt der öffentlichen Diskussion. Der Vielschichtigkeit der Internationalisierungsaktivitäten von Unternehmen wird vor allem im Zusammenhang mit der volkswirtschaftlich bedeutsamen Automobilindustrie nur unzureichend Rechnung getragen. Entgegen einer häufig vertretenen Ansicht liegt die Fertigung von Fahrzeugen im Ausland nicht in der Höhe der Produktionskosten begründet, sondern ist vielmehr für die erfolgreiche Erschließung von Absatzmärkten von entscheidender Bedeutung. Die Nutzung ausländischer Fahrzeugfertigungen zur Unterstützung von Markterschließungsaktivitäten ist kein Phänomen der jüngeren Zeit, sondern reicht bis in das Jahr 1904 zurück, als die Ford Motor Company in einer Montagestätte in Kanada Fahrzeuge montierte, die in zerlegter bzw. unmontierter Form aus den USA angeliefert wurden. In Übersee wurden von Ford im Jahre 1911 mit der Lieferung von Fahrzeugteilesätzen des T-Modells von Dearborn/USA nach Manchester/England erstmals Fertigungsaktivitäten aufgenommen.<sup>2</sup> Die Montage von Fahrzeugen in einem ausländischen Wirtschaftsraum auf der Basis von zugelieferten Fahrzeugteilesätzen zum Zwecke der Markterschließung ist ein charakteristisches Merkmal von Auslandsmontagen in der Automobilindustrie.

Der zentrale Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist die Auslandsmontage zur Unterstützung von Markterschließungsaktivitäten.<sup>3</sup> Im Mittelpunkt der Ausführungen steht die Frage, wie Auslandsmontagen gegenüber Fertigungsaktivitäten, die in Produktionswerken ausgeübt werden, abzugrenzen sind.<sup>4</sup> Dazu werden die maßgeblichen Faktoren ermittelt, die für die Aufnahme und Durchführung von Montageaktivitäten bestimmend sind. Ferner ist zu untersuchen, inwieweit die verschiedenen Automobilhersteller mit Auslandsmontagen jeweils unterschiedliche Strategien verfol-

---

<sup>1</sup> Siehe z. B. SIMONS/WESTERMANN 1997.

<sup>2</sup> Vgl. FLINK 1988, S. 251 f. Zu dieser Zeit war der Kostenvorteil für den Transport von zerlegten Fahrzeugen gegenüber kompletten Fahrzeugen so hoch, daß Ford eine „lokale“ Montage von zerlegt angelieferten Fahrzeugen in 28 amerikanischen Städten vornahm (vgl. FLINK 1988, S. 58).

<sup>3</sup> Montageaktivitäten, die nicht der Markterschließung dienen, sind nicht Gegenstand der Arbeit.

<sup>4</sup> Zur Abgrenzung von Montage- und Produktionsaktivitäten siehe die Kapitel 2.1.1.1 und 4.4.4.

gen und welchen Stellenwert sie den Auslandsmontagen beimessen. Als ein weiterer bedeutender Aspekt der Arbeit ist die Wirkung der Gegebenheiten von Wirtschaftsräumen auf den Aufbau und die Realisierung von Auslandsmontagen zu beurteilen. In diesem Zusammenhang ist der Einfluß der Entstehung regionaler<sup>5</sup> Wirtschaftsräume auf Auslandsmontagen zu untersuchen, und es sind die Konsequenzen für die Fertigungsstrategien der Automobilhersteller abzuleiten.

Die Auslandsmontage dient in der vorliegenden Arbeit als Fallstudie für einen mehrdimensionalen Forschungs- und Theorieansatz. Die erste Dimension spiegelt einen wirtschaftsgeographischen Forschungszugang wider, bei dem räumliche Zusammenhänge im Vordergrund der Analyse stehen. Die zweite Dimension stützt sich auf die Kombination einer netzwerkanalytischen und einer systemtheoretischen Betrachtungsweise, in deren Rahmen Unternehmen als Netzwerke weltweit verteilter Wertschöpfungsaktivitäten interpretiert und die räumliche Dimension dieser Wertschöpfungsnetzwerke als Standortsysteme definiert werden. Die dritte Dimension beruht auf dem in der betriebswirtschaftlichen Forschung verwurzelten Integration-Responsiveness-Bezugsrahmen (im folgenden als IR-Bezugsrahmen abgekürzt). Der Grundgedanke dieses Ansatzes beinhaltet die Auseinandersetzung der Führung von Unternehmen mit der Frage, inwieweit bei der Ausübung von Unternehmensaktivitäten die Gegebenheiten von Wirtschaftsräumen zu berücksichtigen sind (Responsiveness) oder wirtschaftsraumübergreifende Ziele verfolgt werden können (Integration). Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die genannten drei Dimensionen in einem integrierten Theorieansatz zu verknüpfen, um somit die Analyse für einen komplexen Untersuchungsgegenstand wie dem der Auslandsmontage zu ermöglichen. Darüber hinaus wird die Theoriekonstruktion bei Teilaspekten durch weitere theoretische Ansätze ergänzt. So basiert die Betrachtung von wirtschaftsräumlichen Gegebenheiten auf regulationstheoretischen Überlegungen,<sup>6</sup> und das eklektische Paradigma liefert den theoretischen Rahmen für die systematische Darstellung der internationalen Marktbearbeitungsstrategie von Unternehmen.<sup>7</sup>

Die Untersuchung der Auslandsmontage erfolgt in der vorliegenden Arbeit in Form einer explorativen und qualitativen Fallstudie mit dem Zweck, einen profunden Einblick über die relevanten Einflußfaktoren und Wirkungszusammenhänge zu erhalten und damit die Komplexität des zu untersuchenden Objekts zu erfassen. Von Vorteil

---

<sup>5</sup> Die Bezeichnung „regional“ bezieht sich im Kontext der vorliegenden Arbeit auf supra-nationale wirtschaftsräumliche Einheiten.

<sup>6</sup> Siehe Kapitel 3.2.1.

<sup>7</sup> Siehe Kapitel 4.1.2.

dabei waren die Erfahrungen des Verfassers aus seiner Tätigkeit in der strategischen Planung der Auslandsfertigung bei der BMW AG. Zur Vermeidung einer unilateralen Sichtweise der dargestellten Sachverhalte und zur Gewährleistung einer möglichst unbefangenen und objektiven Darstellung war es erforderlich, die Rolle von Auslandsmontagen auch aus der Perspektive anderer Automobilhersteller zu betrachten und diese in die Untersuchung einzubeziehen. Aus diesem Grund wurden Gespräche mit Entscheidungsträgern und Experten aus den jeweiligen relevanten Fachbereichen der Automobilhersteller Mercedes-Benz AG<sup>8</sup>, Adam Opel AG, Audi AG und Volkswagen AG geführt.

Um die Relevanz von Auslandsmontagen für ausländische Wirtschaftsräume zu beurteilen, wurde Südostasien als räumlicher Untersuchungsbereich ausgewählt. Dies liegt zum einen darin begründet, daß sich in Südostasien rund die Hälfte des weltweiten Montagevolumens konzentriert.<sup>9</sup> Zum anderen lassen sich am Beispiel der ASEAN-4-Staaten Indonesien, Malaysia, Philippinen und Thailand jeweils charakteristische Merkmale einer montagebasierten Entwicklung der Automobilindustrie aufzeigen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Tatsache, daß die nationalen Entwicklungsziele von den Bestrebungen zur Bildung eines gemeinsamen regionalen Wirtschaftsraums überlagert werden und in der Folge der Einfluß einer Änderung der wirtschaftsräumlichen Gegebenheiten auf die Auslandsmontagen in der Region eingeschätzt werden kann. Um einen tieferen Einblick in die Bedeutung von Auslandsmontagen für die Wirtschaftsräume zu erlangen, wurden exemplarisch in Indonesien Interviews mit Vertretern von Behörden, Automobil- und Zulieferindustrieverbänden, Montageunternehmen, mit Vertretern von internationalen Automobilherstellern sowie mit Experten des ASEAN-Sekretariats über die regionalen Integrationsbestrebungen in der Region geführt.<sup>10</sup> Des Weiteren schlossen die Recherchen einen Aufenthalt am Institute of Southeast Asian Studies (ISEAS) in Singapur ein. Bei der Interpretation der Experteninterviews wurde berücksichtigt, daß die Gesprächspartner die Sachverhalte aus einem jeweils eigenen Kontext heraus darstellen und bewerten.

Der inhaltliche Aufbau der Arbeit gliedert sich in vier Hauptkapitel (Abbildung 1). Das erste Hauptkapitel (Kapitel 2) behandelt die theoretischen Grundlagen und die Entwicklung des zugrundeliegenden Theorieansatzes als Voraussetzung für eine

---

<sup>8</sup> Da sich die Auswertungen auf die Marke Mercedes beziehen und die Expertengespräche vor der Gründung von DaimlerChrysler durchgeführt wurden, wird in der vorliegenden Arbeit von Mercedes-Benz gesprochen.

<sup>9</sup> Siehe Kapitel 3.1.2.

<sup>10</sup> Siehe die Übersicht der Interviewpartner.

strukturierte Behandlung des Untersuchungsobjekts. Kapitel 3 beschreibt die wirtschaftsräumlichen Gegebenheiten, die einen Einfluß auf Auslandsmontagen ausüben. In Kapitel 4 werden Auslandsmontagen aus der Perspektive der Automobilunternehmen erörtert. Kapitel 5 gibt Aufschluß darüber, inwiefern die Bildung regionaler Wirtschaftsräume zu Anpassungen der Montageaktivitäten von Automobilherstellern führen.

Im Rahmen des Theorieansatzes in Kapitel 2 werden Unternehmen als Netzwerke weltweit verteilter Wertschöpfungsaktivitäten<sup>11</sup> verstanden. Auf dieser Grundlage erfolgt eine analytische Darstellung der räumlichen Strukturen, Interaktionen und Prozesse der international verteilten Wertschöpfungsaktivitäten von Unternehmen. Die räumliche Konfiguration dieser Wertschöpfungsnetzwerke wird durch Standortssysteme abgebildet. Im Rahmen dieser Betrachtungsweise können ausländische Montageaktivitäten in die Wertschöpfungsketten der Automobilunternehmen eingeordnet und ihre Rolle für die räumliche Ausdehnung von internationalen Standortssystemen abgeschätzt werden. Mit der Betonung räumlicher Aspekte beschränken sich die Ausführungen nicht auf die Darstellung von ausländischen Montageaktivitäten aus der Perspektive von Unternehmen, sondern es werden ebenso die wirtschaftsräumlichen Gegebenheiten und deren Interdependenzen mit Unternehmensaktivitäten einbezogen. Als theoretisches Gerüst zur Darstellung von wirtschaftsraumübergreifenden und -spezifischen Aspekten dient der bereits erwähnte IR-Bezugsrahmen. Mit Hilfe der beiden Dimensionen Integration und Responsiveness sollen sowohl die Konfiguration als auch die Komplexität von Standortssystemen ermittelt werden. Darüber hinaus dienen Integration und Responsiveness zur Erörterung der räumlichen Organisationsformen von Wertschöpfungsaktivitäten international tätiger Unternehmen. Des weiteren wird dargelegt, wie die Simultaneität von globaler Orientierung und lokaler Einbettung von Wertschöpfungsaktivitäten zu einer Glokalisierung von Unternehmensaktivitäten führt.

Kapitel 3 beleuchtet die wirtschaftsräumliche Einbettung von Montageaktivitäten der internationalen Automobilhersteller. Hierzu wird die internationale Standortverteilung von Auslandsmontagen sowohl nach Wirtschaftsräumen als auch differenziert für ausgewählte Automobilhersteller analysiert. Für die Erklärung der räumlichen Verteilung von Montageaktivitäten sind die charakteristischen Merkmale der Wirtschaftsräume, in denen die Standorte von Auslandsmontagen angesiedelt sind, zu identifizieren. Zur Bestimmung der wichtigsten wirtschaftsräumlichen Einflußfaktoren

---

<sup>11</sup> Auch wenn allgemein von Wertschöpfungsaktivitäten gesprochen wird, so bezieht sich die Arbeit im engeren Sinne auf Fertigungsaktivitäten.

wird der Entwicklungszusammenhang von Wirtschaftsräumen auf der Grundlage regulationstheoretischer Überlegungen erörtert. Die Rolle von Auslandsmontagen beim Aufbau lokaler Industriestrukturen und die Art und Bedeutung der industrie- und handelspolitischen Koordinationsmechanismen werden am Beispiel der Entwicklung des Automobilsektors in Südostasien aufgezeigt. Da Handelshemmnisse bei der Aufnahme von Auslandsmontagen einen entscheidenden Faktor darstellen, wird ein Überblick über die relevanten Vereinbarungen der Welthandelsorganisation zur Liberalisierung im Automobilsektor ebenfalls am Beispiel der südostasiatischen Staaten gegeben.

Die Ausführungen in Kapitel 4 spiegeln die Perspektive der Unternehmen wider. Das Ziel dieses Abschnitts ist die Einordnung von Auslandsmontagen in die internationalen Markterschließungsstrategien der Automobilhersteller. Zu den untersuchten unternehmensstrategischen Dimensionen zählen die Formen der internationalen Marktbearbeitung, die Bereiche Produkt und Fertigung, Beschaffung, Materialfluß und Organisation. Im Zuge der Darstellung der Marktbearbeitungsstrategie wird die Bedeutung der Auslandsmontage als Instrument der Markterschließung erörtert. Das eklektische Paradigma dient der systematischen Erläuterung der (Standort-)Entscheidung über die Aufnahme von lokalen Montageaktivitäten sowie möglicher Internalisierungsformen. Des weiteren wird die Rolle von Auslandsmontagen für die internationale Produkt-, Fertigungs- und Beschaffungsstrategie von Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Integration und Responsiveness diskutiert, wobei Aspekte der Wirtschaftlichkeit und Qualität von ausländischen Montageaktivitäten im Vordergrund stehen. Zur Einschätzung der Einbindung von Auslandsmontagen in die internationalen Produktionsnetzwerke der Automobilhersteller ist die Analyse der Konfiguration und Koordination der internationalen Materialflußstrategie von besonderer Relevanz. Die Analyse der organisatorischen Einbettung von Markterschließungsaktivitäten bei den verschiedenen Automobilherstellern gibt Aufschluß über die strategische Bedeutung von Auslandsmontagen für die Automobilunternehmen.

Kapitel 5 beschreibt den Wandel von einer lokal bzw. national orientierten Markterschließungsstrategie auf der Basis von Auslandsmontagen zu einer regional orientierten Konfiguration von Fertigungsaktivitäten. Die Rekonfiguration der Fertigungsstrategie resultiert aus einer Veränderung der wirtschaftsräumlichen Gegebenheiten, die, wie am Beispiel Südostasien dargestellt, auf die Handelsabkommen zur Bildung regional integrierter Wirtschaftsräume zurückzuführen sind. Dem Unternehmen bietet sich dadurch die Möglichkeit zum Aufbau einer wirtschaftlich vorteilhaften Produktionskonfiguration, indem eine regionale Konzentration von Fertigungs- und Beschaffungsaktivitäten realisiert wird. Der Entwicklungspfad zu einer regionalen



Produktionskonfiguration ist dabei maßgeblich von der Entwicklung der handelsrechtlichen Rahmenbedingungen im regionalen Wirtschaftsraum abhängig.

Abbildung 1: Aufbau der Untersuchung



---

## **2 ZUR RÄUMLICHEN KONFIGURATION VON WERTSCHÖPFUNGSNETZWERKEN IM SPANNUNGSFELD VON INTEGRATION UND RESPONSIVENESS**

---

Der zentrale Untersuchungsgegenstand Auslandsmontage ist in einen komplexen Wirkungszusammenhang von unternehmerischen und wirtschaftsräumlichen Einflußfaktoren eingebunden. Die vorliegende Theoriekonstruktion hat zum Ziel, dieses Wirkungsgefüge aufzuzeigen und damit die Grundlage für eine wissenschaftliche und analytische Auseinandersetzung mit der Rolle von Auslandsmontagen in der Automobilindustrie zu schaffen. Darüber hinaus sollen die theoretischen Ausführungen Anregungen für eine Weiterentwicklung wirtschaftsgeographischer Forschungsinhalte geben.

Ausgangspunkt der Ausführungen des Kapitels ist, daß Unternehmen als Wertschöpfungsnetzwerke interpretiert und deren Verortung im Raum als Standortsysteme abgebildet werden. Basierend auf dieser Verknüpfung einer netzwerkanalytischen und systemtheoretischen Betrachtungsweise wird mit Hilfe des IR-Bezugsrahmens erörtert, inwieweit international tätige Unternehmen bei der Ausübung von Wertschöpfungsaktivitäten wirtschaftsraumübergreifende Ziele verfolgen oder auf wirtschaftsraum-spezifische Gegebenheiten eingehen. Des weiteren wird die Komplexität von Standortsystemen untersucht, mit der sich die Führung von Unternehmen insbesondere im Zuge des Internationalisierungsprozesses auseinanderzusetzen hat. Die genannten Aspekte stellen das theoretische Fundament für die Diskussion der internationalen Allokation von Wertschöpfungsaktivitäten im Spannungsfeld von Integration und Responsiveness dar.

---

### **2.1 Wertschöpfungsnetzwerke und Standortsysteme**

---

Die Systemtheorie und der Netzwerkansatz bzw. die Verwendung einer system- und netzwerktheoretischen Terminologie dienen der Strukturierung von komplexen Sach-

verhalten.<sup>12</sup> Die folgenden Ausführungen erläutern die Begrifflichkeit und das Verhältnis von Wertschöpfungsnetzwerken und Standortsystemen. Dabei dient die Wertschöpfungskette als Instrument zur Abgrenzung der Auslandsmontage. Des Weiteren wird die Ausdehnung von Standortsystemen definiert.

---

### 2.1.1 Zur Begrifflichkeit von Wertschöpfungsnetzwerken und Standortsystemen

---

#### 2.1.1.1 Wertschöpfungsnetzwerke

In der vorliegenden Arbeit werden Unternehmen entsprechend der Auffassung von KLEMM<sup>13</sup> als Netzwerke verteilter Wertschöpfungsaktivitäten bzw. als Wertschöpfungsnetzwerke verstanden. Analog zur Netzwerktheorie setzen sich Wertschöpfungsnetzwerke aus Knoten und Kanten als Verbindungen zwischen den Knoten zusammen.

Als konstituierendes Element eines Wertschöpfungsnetzwerks stellt ein Knoten ein heterogenes Gebilde aus einer beliebigen Kombination von Aktivitäten, Ressourcen und Akteuren dar. Jeder Knoten eines Wertschöpfungsnetzwerks umfaßt einen bestimmten Umfang an Wertschöpfungsaktivitäten. Die Differenzierung von Wertschöpfungsaktivitäten erfolgt mit Hilfe der Wertekette von PORTER<sup>14</sup>. Das Konzept der Wertekette ist ein Analyseinstrument zur Identifizierung von Unternehmensaktivitäten, die für die Wettbewerbsvorteile bzw. Wettbewerbsposition einer Unternehmung entscheidend sind. Die Wertekette, im folgenden als Wertschöpfungskette bezeichnet, ist die Gesamtheit der einzelnen funktionalen Segmente eines Unternehmens.<sup>15</sup> Die im Rahmen der Geschäftstätigkeit anfallenden Einzelaktivitäten

---

<sup>12</sup> Vgl. BELLMANN/HIPPE 1996, S. 8. Für eine umfassende Darstellung von theoretischen Grundlagen zur Systemtheorie siehe WILKE 1991, für eine Darlegung der wissenschaftlichen Diskussion um den Netzwerkansatz und seine Entwicklung siehe SYDOW 1992.

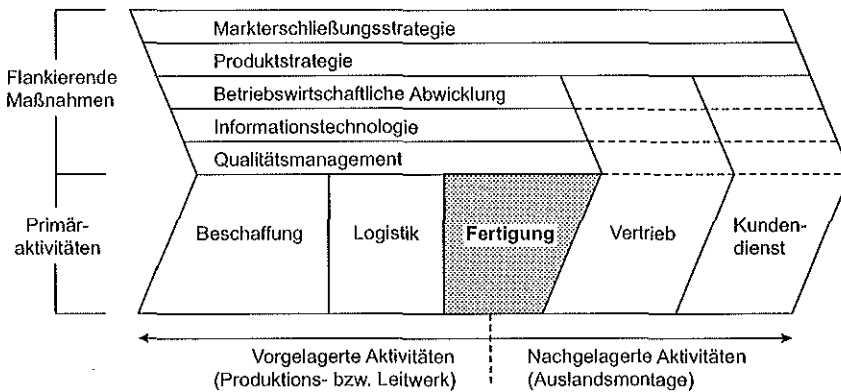
<sup>13</sup> Vgl. KLEMM 1997.

<sup>14</sup> Vgl. PORTER 1989, S. 22 f.

<sup>15</sup> Eine Erweiterung der Wertschöpfungskette PORTERS ist das Filière-Konzept. Dabei handelt es sich um ein heuristisches Instrument zur Beschreibung und Analyse der zunehmenden sektoralen und räumlichen Verflechtungen von Produktions- und Distributionsprozessen. Im Unterschied zu PORTERS Wertekette berücksichtigt die Filière (Werte- bzw. Produktionskette) neben unternehmensinternen Abläufen auch das Umfeld der Kettensegmente. Aus wirtschaftsgeographischer Sicht stehen daher weniger die Analysen von Einzelstandorten im Vordergrund, sondern die funktionalen Zusammenhänge zwischen den Standorten (vgl. LENZ 1997, S. 20 ff.; HESS 1998, S. 86 ff.). Zur Bedeutung des Filière-Konzepts für die standorttheoretische Diskussion siehe WALKER 1988.

können hinsichtlich ihrer Inhalte und Aufgabenprofile als Wertaktivitäten bzw. Wertschöpfungsaktivitäten differenziert werden. Als technologisch-physisch, ökonomisch und strategisch unterscheidbare Teilfunktionen eines Unternehmens<sup>16</sup> weisen die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten jeweils eine relative Unabhängigkeit auf. Die analytische Trennung einzelner Wertschöpfungsaktivitäten bleibt bis zu einem bestimmten Grad willkürlich, da die einzelnen Aktivitäten Schnittstellen aufweisen und nicht unabhängig voneinander wirken.<sup>17</sup> Die jeweilige Ausprägung der in der Wertekette dargestellten betrieblichen Funktionen hängt von den branchenspezifischen Besonderheiten und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens ab. Primäraktivitäten beschreiben den Wertschöpfungsprozeß eines Produkts von der Herstellung bis zum Kundendienst. Die sogenannten flankierenden Maßnahmen sorgen für eine reibungslose Abwicklung der Primäraktivitäten (Abbildung 2).<sup>18</sup>

**Abbildung 2: Die Wertschöpfungskette für montagebasierte Markterschließungsaktivitäten**



Quelle: In Anlehnung an PORTER 1989, S. 23 u. 26.

<sup>16</sup> Vgl. PORTER 1985, S. 36 ff.

<sup>17</sup> Vgl. KLEMM 1997, S. 83.

<sup>18</sup> Vgl. PORTER 1989, S. 22 f.

Der in der Wertschöpfungskette dargestellte Begriff „Fertigung“ wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur weitgehend synonym mit dem der „Produktion“ verwendet; beide bezeichnen die Transformation von Produktionsfaktoren zur Güterherstellung.<sup>19</sup> In der vorliegenden Arbeit bezieht sich Fertigung als übergeordnete Primäraktivität auf sämtliche industriellen Herstellungsprozesse der Automobilunternehmen, der Produktionsbegriff hingegen wird im engeren Sinne zur Differenzierung zwischen Produktions- und Montageaktivitäten genutzt. Der Begriff „Montage“ ist im allgemeinen als eine Teilfunktion der Fertigung definiert, mit der Aufgabe, aus bereitgestellten Teilen ein Produkt höherer Komplexität zusammenzubauen.<sup>20</sup> Auslandsmontagen beschränken sich jedoch nicht auf die Endmontage von Fahrzeugen, sondern können auch die Fertigungsprozesse Lackierung und Rohbau umfassen.<sup>21</sup> Montageaktivitäten zeichnen sich im allgemeinen durch eine geringere Wertschöpfungstiefe aus als Produktionsaktivitäten.

Wertschöpfungsaktivitäten bestimmen nicht nur die Knoten, sondern auch die Verbindungen zwischen den Knoten, bzw. die Kanten selbst können Wertschöpfungsaktivitäten darstellen.<sup>22</sup> Knoten und Kanten eines Wertschöpfungsnetzwerks zeichnen sich durch wechselseitige Beziehungen aus. Das Zusammenspiel von Knoten und Kanten ergibt als strukturierte Gesamtheit ein Netzwerk.<sup>23</sup> Einen Überblick über ausgewählte Begriffe zur Beschreibung von Netzwerkeigenschaften gibt Tabelle 1.

Die räumliche Konfiguration der Wertschöpfungskette wird durch die geographische Streubreite bzw. Art und Ausmaß der in bestimmten Wirtschaftsräumen ausgeübten Wertschöpfungsaktivitäten bestimmt. Die in der Wertschöpfungskette vorgelagerten Aktivitäten und flankierende Maßnahmen sind in der Regel geographisch unabhängig vom Absatzmarkt. Nachgelagerte Aktivitäten bezeichnen marktbezogener Unternehmensfunktionen, die zumeist in geographischer Nähe zum Kunden angesiedelt werden.<sup>24</sup> Auslandsmontagen beruhen auf einer Standortteilung der Fertigungskette, da in den Produktionswerken des Stammlands bzw. in den Werken des

---

19 Vgl. VON KERN 1979, Sp. 1647-1648; ZÄPFEL 1982, S. 1 f.

20 Vgl. REINHART/SCHNEIDER 1996, Sp. 1236.

21 Zu den Fertigungsstufen vor Ort siehe Abbildung 41.

22 KLEMM (1997, S. 87) bezieht sich auf das Beispiel von Logistikdienstleistungsunternehmen, die darauf spezialisiert sind, die Verbindungen zwischen Standorten eines Unternehmens herzustellen.

23 Vgl. KLEMM 1997, S. 72 ff.

24 Vgl. PORTER 1989, S. 24 f.

*Tabelle 1: Auswahl von Begriffen zur Beschreibung von Netzwerkeigenschaften*

---

### A) Eigenschaften der Kanten

1. **Kanteninhalte**
    - Ressourcen- und Leistungsflüsse
    - Einflußbeziehungen
    - Informationsströme
  
  2. **Kantenausprägungen**
    - **Stärke, Intensität** Stärke der Bindung zwischen zwei Knoten aufgrund der Häufigkeit, Intensität und Dauer der Kante
    - **Symmetrie** Mit der Kante zum Ausdruck gebrachte Gleichheit oder Ungleichheit (z. B. Machtbeziehung) zwischen den Knoten
    - **Wechselseitigkeit** Übereinstimmende Einschätzung zweier Knoten hinsichtlich der Existenz, Stärke und Symmetrie der Kante
    - **Vielfältigkeit** Zahl der Kanten(inhalte), die zwei Knoten verbinden
- 

### B) Strukturelle Eigenschaften des Gesamtnetzwerks

1. **Relationale Eigenschaften des Netzwerks**
    - **Größe** Zahl der durch Kanten verbundenen Knoten im Netzwerk
    - **Dichte** Verhältnis aus der Zahl existierender Kanten und der Zahl potentiell möglicher Kanten
    - **Verbundenheit** Ausdruck einer direkten bzw. indirekten Erreichbarkeit anderer Knoten (gemessen in den durchschnittlich notwendigen Kanten zur Verbindung jeweils zweier Knoten)
    - **Hierarchie** Verhältnis von nicht-symmetrischen zu symmetrischen Kanten im Netzwerk
    - **Clustering** Region dichter Kantenbeziehungen im Netzwerk im Vergleich zu anderen Regionen
  
  2. **Positionale Eigenschaften der Knoten im Netzwerk**
    - **Star** Knoten mit den meisten Kanten
    - **Isolierter Knoten (Isolate)** Knoten mit nur einer Kante
    - **Liaison** Knoten, der keinem Cluster angehört, aber zwei verbindet
    - **Brücke** Knoten, der Teil mehrerer Cluster des Netzwerkes ist
    - **Gatekeeper** Knoten, der die Verbindung zwischen dem fokalen Netzwerk und einem anderen, externen Netzwerk darstellt
- 

*Quelle: MEIER 1997, S. 150, geringfügig verändert.*

Produktionsverbunds die Herstellung und Bereitstellung von Fahrzeugteilesätzen mit einem vergleichsweise hohen Wertschöpfungsumfang erfolgt und im Auslandsmarkt die finalen Fertigungs- bzw. Montageaktivitäten zur Fertigstellung der Fahrzeuge stattfinden. Ausländische Produktionswerke hingegen sind nicht auf die Bereitstellung von „vorgefertigten“ Fahrzeugteilesätzen angewiesen und unterliegen daher keiner Standortteilung der Wertschöpfungskette.<sup>25</sup> Nachgelagerte und kundennahe Wertschöpfungsaktivitäten reflektieren länderspezifische Wettbewerbsstrategien, vorgelagerte Aktivitäten und flankierende Maßnahmen spiegeln dagegen länderübergreifende bzw. globale Wettbewerbsstrategien von Unternehmen wider.<sup>26</sup> Mit der Differenzierung von vorgelagerten und nachgelagerten Wertschöpfungsaktivitäten wird das Spannungsfeld zwischen Integration und Responsiveness angesprochen, das an späterer Stelle<sup>27</sup> näher erläutert wird.

### 2.1.1.2 Standortsysteme

Die oben dargestellte netzwerktheoretische Perspektive ist für die Analyse von wirtschaftsgeographischen Zusammenhängen der internationalen Unternehmenstätigkeit durch eine systemische Sichtweise zu ergänzen. Der Netzwerkansatz stellt die Verbindungen zwischen den Elementen und damit das Beziehungsgeflecht zwischen den weltweit verteilten Unternehmensaktivitäten in den Vordergrund der Analyse.<sup>28</sup> Die Betrachtung von Unternehmen als Wertschöpfungsnetzwerke fokussiert somit auf die Interdependenzen bzw. Arbeitsteilung zwischen den beteiligten Unternehmen, Unternehmensseinheiten und Akteuren sowie auf die Koordination ihrer Beziehungen.<sup>29</sup>

Die Wirtschaftsgeographie als „die Wissenschaft von der räumlichen Ordnung und der räumlichen Organisation der Wirtschaft“<sup>30</sup> konzentriert sich im Sinne eines raumwirtschaftlichen Ansatzes auf die Analyse der räumlichen Dimension von Unter-

---

<sup>25</sup> Siehe auch Kapitel 4.4.3.1. Die auf Basis der Standortteilung innerhalb der Wertschöpfungskette erläuterte Abgrenzung von Produktions- und Montageaktivitäten ist im Zuge der extensiven weltweiten horizontalen und vertikalen Arbeitsteilung problematisch und kann daher nur als erste Annäherung an eine Differenzierung beider Arten von Fertigungsaktivitäten verstanden werden.

<sup>26</sup> Vgl. PORTER 1989, S. 24 ff.

<sup>27</sup> Siehe Kapitel 2.2.

<sup>28</sup> Vgl. BEILMANN/HIPPE 1996, S. 9 f.

<sup>29</sup> Vgl. JOHANSON/MATTSON 1988, S. 291.

<sup>30</sup> SCHÄTZL 1993, S. 17 f.

nehmen bzw. Wertschöpfungsnetzwerken.<sup>31</sup> Mit der Einbettung von Wertschöpfungsnetzwerken in den Raum erfolgt eine Erweiterung der netzwerktheoretischen Betrachtung um eine räumliche Analyseebene. Der Systembegriff stellt den Bezug von Wertschöpfungsaktivitäten zum Raum her und berücksichtigt somit die spezifischen Gegebenheiten des Raums. Die systemtheoretische Betrachtungsweise bezieht sich daher auf die Analyse der räumlichen Systeme bzw. Raumsysteme<sup>32</sup> von Wertschöpfungsnetzwerken. Ein System bezeichnet im allgemeinen eine Menge von Elementen mit bestimmten Eigenschaften, zwischen denen Beziehungen bestehen.<sup>33</sup> Jedes Element eines Raumsystems zeichnet sich durch eine spezifische Lage im Raum aus und kann daher als Standort angesehen werden.<sup>34</sup> Bestehen zwischen den Standorten Beziehungen, dann können räumliche Systeme als Standortssysteme bezeichnet werden.

Die Elemente von Standortssystemen korrespondieren mit den Elementen der abgebildeten Wertschöpfungsnetzwerke. Jeder Knoten eines Wertschöpfungsnetzwerks kann einer bestimmten Lage im Raum zugeordnet und daher eindeutig mit einem Standort in Verbindung gebracht werden. Da in einem Knoten ein bestimmter Umfang an Wertschöpfungsaktivitäten zusammengefaßt ist, kann ein Standort als die Verortung bestimmter Wertschöpfungsaktivitäten definiert werden.

In gleicher Weise korrespondieren die Kanten eines Wertschöpfungsnetzwerks und die Verbindungen zwischen Standorten (Abbildung 3). Zu den Kanten bzw. Verbindungen zählen alle Arten von funktionalen und organisatorischen Verflechtungen zwischen Knoten bzw. Standorten, wie die räumlichen Bewegungen von Gütern und Dienstleistungen, die mobilen Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital und technisches Wissen sowie Kommunikations- und Informationsflüsse.<sup>35</sup> Darüber hinaus können Kanten auch Aspekte der Organisation und Koordination der Beziehungen zwischen den Knoten von Wertschöpfungsnetzwerken, Kommunikationsbeziehungen sowie Macht- und Einflußbeziehungen zwischen den beteiligten Akteuren der verschiedenen Knoten beschreiben. Diese Art der Kanten zwischen Wertschöpfungsknoten spiegelt

---

<sup>31</sup> Vgl. SCHÄTZL 1993, S. 17.

<sup>32</sup> Einen Überblick über verschiedene Raumbegriffe geben RITTER 1991, S. 5 ff., diverse Aufsätze in MAYER 1993, SWYNGEDOUW 1997, S. 142 ff. sowie STORPER 1997, S. 20 f. Zu den Begriffen „räumliches System“ bzw. „Raumsystem“ siehe bei WIRTH 1979, S. 101 ff. u. 124 ff. und KLIPPEL 1993, S. 10 ff.

<sup>33</sup> Vgl. WIRTH 1979, S. 105; KIRSCH 1988, S. 204.

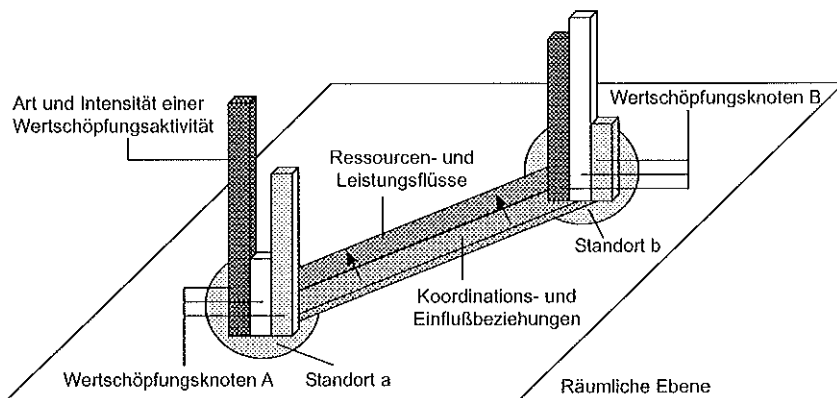
<sup>34</sup> Vgl. WIRTH 1979, S. 106 f. Die Lage kann absolut durch ein Koordinatensystem, als relative Lage z. B. durch die Distanz und Richtung etc. beschrieben werden. Räume sind durch ein Verbreitungsgebiet, Areal oder Territorium charakterisiert.

<sup>35</sup> Vgl. MITCHELL 1973, S. 15 ff.; SCHÄTZL 1993, S. 22.



eine lebensweltliche Perspektive wider, indem Organisationen bzw. Unternehmen als Lebenswelten, d. h. als Vereinigung verschiedener Lebens- und Sprachformen und deren Interdependenzen, betrachtet werden.<sup>36</sup> Die Koordinations- und Einflußbeziehungen manifestieren sich in den Ressourcen- und Leistungsflüssen zwischen den Standorten.

**Abbildung 3: Elemente von Wertschöpfungsnetzwerken und Standortsystemen**



Die Ausführungen verdeutlichen, daß die Knoten und Kanten als die Elemente von Wertschöpfungsnetzwerken mit den Standorten und ihren Verbindungen als die Elemente von Standortsystemen korrespondieren. Im Rahmen eines raumwirtschaftlichen Ansatzes lassen sich Standortssysteme durch das Zusammenwirken und die wechselseitigen Beziehungen der drei interdependenten Dimensionen Struktur, Interaktion und Prozeß beschreiben.<sup>37</sup> Die Struktur bildet die Verteilung von Wertschöpfungsaktivitäten im Raum auf Standorte ab. Interaktionen umfassen die Verflechtungsbeziehungen zwischen den Standorten. Der Prozeß als dritte Dimension bezieht sich

<sup>36</sup> Vgl. KIRSCH 1997b, S. 148. Wenngleich auf einen lebensweltlichen bzw. binnenperspektivischen Ansatz hingewiesen wird, steht dieser nicht im Blickpunkt der vorliegenden Untersuchung. Siehe dazu auch Kapitel 2.3.

<sup>37</sup> Vgl. SCHÄTZL 1993, S. 18 ff.

auf die zeitliche Veränderung von Strukturen und Interaktionen und damit auf die Dynamik von Standortsystemen als Folge von internen und externen Entwicklungsdeterminanten. Der zu betrachtende Ist-Zustand eines Standortsystems ist das Ergebnis eines kumulativen Prozesses und gleichzeitig Ausgangspunkt für künftige Entwicklungen. Mit den drei Dimensionen Struktur, Interaktion und Prozeß beschreibt ein Standortsystem die räumliche Konfiguration eines Wertschöpfungsnetzwerks, d. h. die räumliche Verortung von Wertschöpfungsaktivitäten, deren Beziehungsformen und zeitlichen Veränderungen.

---

### 2.1.2 Die Konsistenz von Wertschöpfungsnetzwerken und Standortsystemen

---

Wie in den vorangegangenen Ausführungen dargelegt, bilden Standortsysteme die räumliche Konfiguration<sup>38</sup> von Wertschöpfungsnetzwerken ab. Die Voraussetzung hierfür ist, daß die Elemente von Wertschöpfungsnetzwerken räumlich eindeutig bestimmbar sind. Damit ist die Konsistenz der Wertschöpfungsnetzwerke und ihrer korrespondierenden Standortsysteme angesprochen. Die Konsistenz läßt sich anhand von zwei Dimensionen bestimmen:

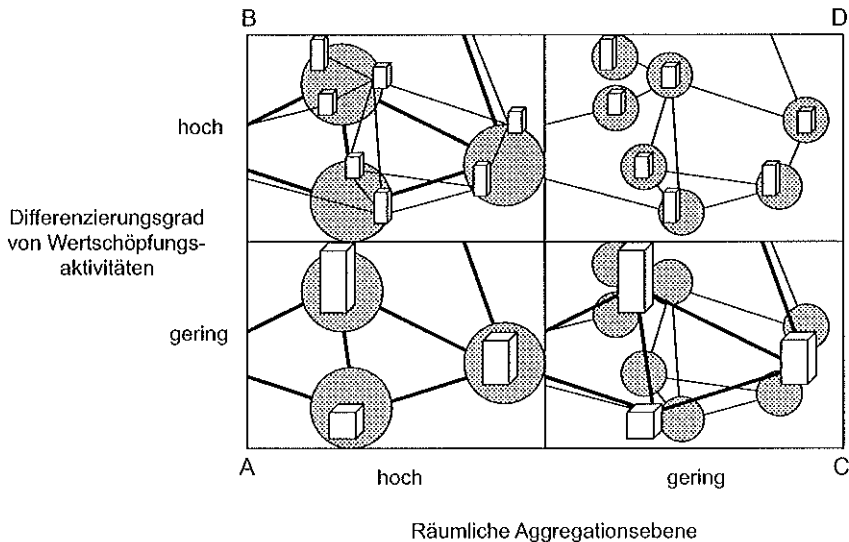
Zum einen ist in Abhängigkeit von der jeweiligen Problemstellung zu klären, mit welchem Detaillierungsgrad die Auflösung eines Wertschöpfungsnetzwerks in einzelne Aktivitäten erfolgen soll und wie diese zu definieren sind. Die Einheiten von Wertschöpfungsaktivitäten sollen einerseits ihre wirtschaftliche Bedeutung und ihren Anteil an der Leistung des Unternehmens widerspiegeln, andererseits ist ein zu hoher Detaillierungsgrad zu vermeiden, wenn eine Informationsvielfalt erreicht wird, die im Sinne der Fragestellung nicht mehr zu bewältigen ist.<sup>39</sup> Damit ist der Differenzierungsgrad von Wertschöpfungsaktivitäten angesprochen. Beispielsweise kann sich ein niedriger Differenzierungsgrad auf die Fertigungsaktivitäten eines Unternehmens beziehen, während ein hoher Differenzierungsgrad verschiedene Arten von Fertigungsaktivitäten (Montage- und Produktionsaktivitäten) oder Teilaktivitäten (Endmontage, Lackierung, Rohbau) berücksichtigt.

---

<sup>38</sup> PORTER (1989, S. 26 f.) versteht unter Konfiguration die räumliche Anordnung von Wertschöpfungsaktivitäten; da Wertschöpfungsnetzwerke jedoch auch nach nicht-räumlichen Kriterien konfiguriert sein können, wird präziser von der räumlichen Konfiguration gesprochen. Zur Definition von Konfiguration siehe weiter unten in diesem Kapitel.

<sup>39</sup> Vgl. PORTER 1985, S. 45; KLEMM 1997, S. 86 f. u. 116.

**Abbildung 4: Konsistenz von Wertschöpfungsnetzwerken und Standortsystemen**



Zum anderen können sich Standortsysteme auf unterschiedliche räumliche Bezugsebenen beziehen. Hinsichtlich der Wahl einer für die Fragestellung geeigneten räumlichen Bezugsebene ist die Komplexität des Raums dergestalt zu reduzieren, daß sie für Unternehmen bzw. ihre Entscheidungsträger handhabbar ist.<sup>40</sup> Bei den in der vorliegenden Arbeit relevanten räumlichen Aggregationsebenen handelt es sich um die globale, regionale (im Sinne von supranational) und lokale (im Sinne von national) Bezugsebene.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Vgl. ARNOLD 1992, S. 125, zum Prinzip der Komplexitätsreduzierung bei einer internationalen Standortwahl. Der Weltwirtschaftsraum ist die maximale Ausdehnung des Standortsuchraumes.

<sup>41</sup> Neben diesen in wirtschaftsgeographischen Analysen zur Internationalisierung von Unternehmen üblicherweise angewendeten räumlichen Aggregationsebenen (vgl. TESCH 1980, S. 367 ff.) lassen sich entsprechend der Problemstellung weitere Ebenen definieren, wie z. B. kontinental, transkontinental etc. Der Begriff „lokal“ bezieht sich in der vorliegenden Arbeit, sofern nicht ausdrücklich anders erwähnt, auf die nationalstaatliche Ebene, die Bezeichnung „regional“ auf die supranationale Ebene. Zur Diskussion um die mißverständlichen Anwendungen der Begriffe „lokal“ und „regional“ siehe z. B. SCHAMP 1996, S. 216.

Die Konsistenz von Wertschöpfungsnetzwerken und ihrer korrespondierenden Standortsysteme ist gegeben, wenn sich der Differenzierungsgrad der Wertschöpfungsaktivitäten mit der gewählten räumlichen Aggregationsebene deckt, d. h. wenn Knoten eindeutig Standorten und Kanten eindeutig den Verbindungen zwischen Standorten zuordenbar sind. Aus den unterschiedlichen Ausprägungen dieser beiden Dimensionen ergeben sich vier mögliche Kombinationen (Abbildung 4). In Fall A und D steht der jeweilige Differenzierungsgrad der Wertschöpfungsaktivitäten im Einklang mit der gewählten räumlichen Bezugsebene. Jeder Knoten des Wertschöpfungsnetzwerks ist eindeutig einem Standort zugeordnet, und die Kanten zwischen den Knoten des Wertschöpfungsnetzwerks sind mit den Verbindungen zwischen den Standorten konsistent. Der höhere Differenzierungsgrad in Fall D zeigt die Auflösung von Knoten und Kanten auf einer stärker differenzierten räumlichen Bezugsebene bzw. einem geringeren räumlichen Aggregationsniveau.

Die Fälle B und C zeigen Kombinationen, die nicht miteinander konsistent sind. Bei geringer räumlicher Differenzierung und hohem Detaillierungsgrad der Wertschöpfungsaktivitäten fallen in Fall B mehrere Wertschöpfungsknoten auf einen Standort, wodurch eine eindeutige Zuordnung der Knoten zu Standorten sowie der Verbindungen zu den Interaktionen zwischen den Standorten nicht möglich ist. Im Gegensatz zu Fall B ist bei Fall C die räumliche Bezugsebene stärker differenziert als die Wertschöpfungsaktivitäten mit der Folge, daß sich jeweils ein Wertschöpfungsknoten auf mehrere Standorte verteilt. Dadurch können entgegen den oben geforderten Prämissen weder die Wertschöpfungsknoten noch die Verbindungen eindeutig den Standorten bzw. ihren Interaktionen zugeordnet werden. Für die Fälle B und C ist zwischen den Wertschöpfungsnetzwerken und ihren korrespondierenden Standortsystemen keine Konsistenz erzielbar.

---

### 2.1.3 Wertschöpfungsspezifische Partialnetze

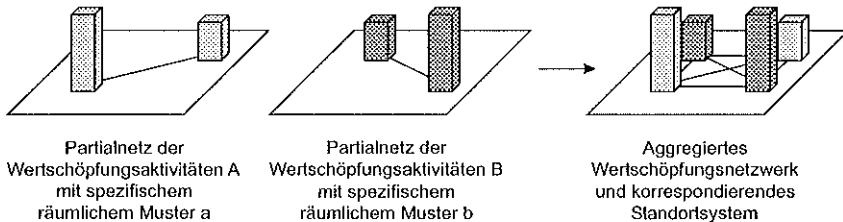
---

Die Konsistenz von Wertschöpfungsnetzwerken und ihrer korrespondierenden Standortsysteme ist die Voraussetzung für die Behandlung aller Fragestellungen, welche die räumliche Dimension von Wertschöpfungsaktivitäten betreffen.

Die Aktivitäten der Wertschöpfungskette können jeweils in einer eigenen und wertschöpfungsspezifischen Netzwerkebene dargestellt werden und bilden somit Partialnetze bzw. Partialnetze aus. Partialnetze sind jeweils durch eine wertschöpfungsspezifische Konfiguration gekennzeichnet, d. h. Art und Ausprägung von Knoten und Kanten der verschiedenen Netzwerkebenen können sich voneinander unterscheiden. In

einer Art Schichtmodell können die verschiedenen Partialnetze übereinandergelegt werden, wobei in vielen Fällen von einer Parallelität bestimmter Schichten oder Elemente auszugehen ist. Mit den Beziehungen von Knoten und Kanten, die auf verschiedenen Partialnetzebenen liegen, wird die Multiplexität von Netzwerken beschrieben. Mit zunehmendem Einfluß der Beziehungen zwischen den Partialnetzen auf die Konfiguration des gesamten Wertschöpfungsnetzwerks erhöht sich die Multiplexität des Netzwerks, und die Koordinationsbeziehungen gewinnen zunehmend an Bedeutung.<sup>42</sup>

*Abbildung 5: Wertschöpfungsspezifische Standortsysteme*



Die Wertschöpfungsaktivitäten der Partialnetze weisen jeweils eine spezifische räumliche Konfiguration auf und bilden auf diese Weise wertschöpfungsspezifische Standortsysteme aus. Die Aggregation aller für eine Fragestellung relevanten wertschöpfungsspezifischen bzw. partialen Standortsysteme bildet das aggregierte Standortsystem eines Wertschöpfungsnetzwerks ab (Abbildung 5). Änderungen von Partialnetzen führen zu Änderungen in der Zusammensetzung von an einem Standort gebündelten Wertschöpfungsaktivitäten und bewirken damit eine funktionale Anpassung der Standortsysteme; gegebenenfalls können auch Änderungen der Konfiguration von Standortsystemen auftreten.<sup>43</sup> Die räumliche Konfiguration eines Wertschöpfungs-

<sup>42</sup> Vgl. KLEMM 1997, S. 90 f. u. 169 f.

<sup>43</sup> Wird beispielsweise ein bestehendes Regionalbüro für Vertrieb und Marketing durch Einkaufsfunktionen ergänzt, dann erfolgt eine Expansion des Beschaffungsnetzes, ohne daß eine räumliche Extension des Standortsystems bewirkt wird.

netzwerks setzt sich aus den spezifischen räumlichen Konfigurationen der Partialnetze von Primäraktivitäten zusammen.

Entsprechend der Aufteilung der Wertschöpfungskette nach Primäraktivitäten läßt sich ein Wertschöpfungsnetzwerk in die Partialnetze Beschaffungs-, Logistik-, Fertigungs-, Vertriebs- und Kundendienstnetz untergliedern. In der vorliegenden Arbeit werden das Logistiknetz und das Produktions- und Montageaktivitäten umfassende Fertigungsnetz einschließlich der zugehörigen flankierenden Maßnahmen zusammenfassend als Produktionsnetz bzw. Produktionsnetzwerk bezeichnet. Vom Produktionsnetzwerk zu unterscheiden ist ein Produktionsverbund. Im allgemeinen bezeichnet ein Produktionsverbund mindestens zwei räumlich voneinander getrennte Fertigungsstätten einer Unternehmung, zwischen denen ein horizontaler Leistungsaustausch stattfindet und die wechselseitig auf Leistungen und Ressourcen angewiesen sind.<sup>44</sup> In der vorliegenden Arbeit umfaßt ein Produktionsverbund ausschließlich Produktionsaktivitäten.

---

### 2.1.4 Die räumliche Extension von Standortsystemen

---

Die von Unternehmen ausgeübten Wertschöpfungsaktivitäten sind oftmals in unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten eingebettet, so daß ein Wertschöpfungsnetzwerk vielfältige Beziehungen mit Wertschöpfungsnetzwerken anderer Unternehmen unterhält. Die unternehmensübergreifenden Verflechtungen werfen die Frage nach dem Umfang und der Abgrenzung von Wertschöpfungsnetzwerken und ihren korrespondierenden Standortsystemen auf, womit die Ausdehnung des unternehmensspezifischen Wertschöpfungshorizonts thematisiert wird.<sup>45</sup> Der außerhalb des Wertschöpfungshorizonts liegende Raum setzt sich aus multinationalen Wirtschaftsräumen zusammen, in denen Wertschöpfungsnetzwerke und Standortsysteme anderer Unternehmen eingebettet sind.<sup>46</sup>

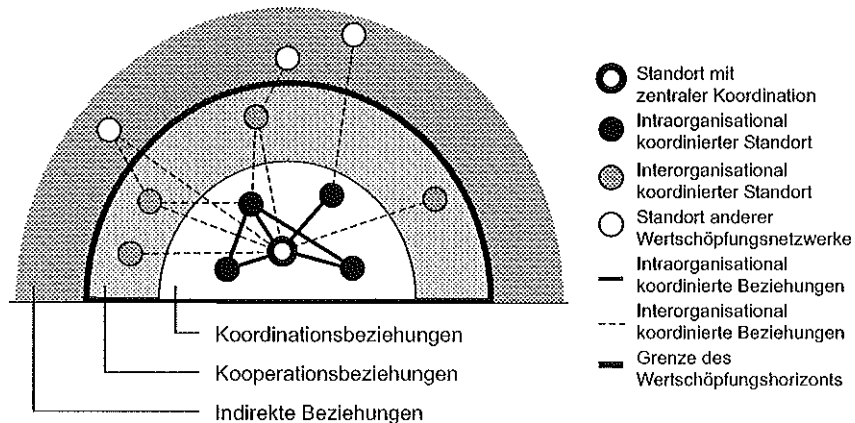
---

44 Vgl. RILLING 1997, S. 24 ff.

45 Vgl. KLEMM 1997, S. 92 ff.

46 Vgl. NOHRIA 1992, S. 5 f.

Abbildung 6: Die Ausdehnung von Standortsystemen



Die Festlegung der Ausdehnung eines Wertschöpfungshorizonts steht im engen Zusammenhang mit der zu behandelnden Problemstellung. Organisationstheoretische Untersuchungen konzentrieren sich meist auf die Rolle von hierarchisch koordinierten Tochtergesellschaften international tätiger Unternehmen.<sup>47</sup> Diese Betrachtung erweist sich im Zuge der Internationalisierung als unzureichend, da interorganisationalen Netzwerken im Rahmen von Markterschließungsaktivitäten eine hohe Bedeutung zukommt.<sup>48</sup> Mit der Berücksichtigung von Kooperationsformen wie Joint Ventures und Lizenzvergaben erfolgt eine Erweiterung des betrachteten Wertschöpfungshorizonts, da das Eingehen von Unternehmensverbindungen als strategisches Instrument der Internationalisierung zu einer Extension des Wertschöpfungsnetzwerks führt. Dementsprechend bewirken Standorte von Joint Ventures und Lizenzvergaben eine räumliche Extension des Standortsystems einer Unternehmung. Beispielsweise erfolgt bei einer im Rahmen einer internationalen Lizenzfertigung geführten Auslandsmontage die Endmontage der Fahrzeuge durch ein unabhängiges lokales Unternehmen. Da der

<sup>47</sup> Siehe Kapitel 2.4.1 zur Darstellung des Modells von BARTLETT/GOSHAI, 1990.

<sup>48</sup> Zur Rolle von interorganisationalen Kooperationsformen für Auslandsmontagen siehe Kapitel 4.1.4.

lokale Kooperationspartner bei der Fahrzeugfertigung vorgegebene und vereinbarte Ziele und Richtlinien des internationalen Automobilunternehmens einzuhalten hat (z. B. Qualitätsmaßstäbe), ist auch die Kooperationsform der Lizenzfertigung als integraler Bestandteil des Wertschöpfungsnetzwerks eines Automobilherstellers zuzurechnen. Die Standortsysteme von internationalen Automobilunternehmen umfassen daher neben den Standorten, die im Rahmen einer vollständigen hierarchischen Koordination geführt werden, alle Standorte, die über die Kooperationsformen Joint Venture und Lizenzvergabe mit dem Wertschöpfungsnetzwerk verbunden sind (Abbildung 6).

---

## 2.2 Standortsysteme im Spannungsfeld von Integration und Responsiveness

---

---

### 2.2.1 Der Integration-Responsiveness-Bezugsrahmen

---

Der Integration-Responsiveness-Bezugsrahmen (IR-Bezugsrahmen) gilt als eines der bedeutendsten Paradigmen der betriebswirtschaftlichen Forschung in der Theorie zum internationalen Management. Der Grundgedanke des IR-Bezugsrahmens ist, daß sich die Führung von international tätigen Unternehmen mit einem Spannungsfeld von Integration und Responsiveness auseinanderzusetzen hat. Die Dimension der Integration bezieht sich auf die Abstimmung wirtschaftsraumübergreifender Unternehmensaktivitäten. Die Dimension der Responsiveness beschreibt, inwieweit international tätige Unternehmen auf wirtschaftsraumspezifische Gegebenheiten eingehen. Da demzufolge die Unterschiedlichkeit bzw. Heterogenität von Wirtschaftsräumen als maßgebliche Ursache für die Fragestellung von Integration und Responsiveness anzusehen ist,<sup>49</sup> und der Wirtschaftsraum als der zentrale Forschungsgegenstand der Wirtschaftsgeographie zu begreifen ist, kann die Wirtschaftsgeographie in der anwendungsbezogenen Forschung zum IR-Bezugsrahmen einen bedeutenden Beitrag leisten.

Zu den ersten Versuchen, die Fragen von Integration und Responsiveness zu konzeptualisieren, zählen die Arbeiten von PERLMUTTER und FAYERWEATHER.

---

<sup>49</sup> Vgl. MEIER 1997, S. 16 f; KIRSCH 1997b, S. 185.



PERLMUTTER<sup>50</sup> differenziert die Führungsstile international tätiger Organisationen hinsichtlich lokaler Orientierung und länderübergreifender Koordination von Aktivitäten in ethnozentrisch (heimatlandorientiert), polyzentrisch (gastlandorientiert) und geozentrisch (global orientiert). Nach FAYERWEATHER<sup>51</sup> erfordert die Heterogenität der lokalen Gegebenheiten einerseits eine Fragmentierung der Unternehmensprozesse, andererseits bedingen die ökonomische Effizienz einer integrierten Unternehmung und die Übertragung der Fähigkeiten von Mutter- auf Tochtergesellschaften eine Unifikation der Unternehmensprozesse. Fragmentierung und Unifikation spiegeln die beiden Dimensionen Responsiveness und Integration wider - im Sinne von FAYERWEATHER jedoch nicht als zweidimensionaler Bezugsrahmen, sondern als gegensätzliche Ausprägungen eines Kontinuums.

Die Übertragung des IR-Bezugsrahmens auf Aspekte der international tätigen Unternehmung erfolgte auf der Grundlage kontingenztheoretischer Überlegungen.<sup>52</sup> Im Vordergrund stehen die differenzierte Berücksichtigung der heterogenen Umwelt und die Integration von in der Umwelt verteilten Unternehmensaktivitäten.<sup>53</sup> Der IR-Bezugsrahmen findet in einer Reihe von Themenstellungen zur international tätigen Organisation Anwendung.<sup>54</sup> Dazu zählen Internationalisierungsstrategien<sup>55</sup>, unterschiedliche Organisationsmodelle und -strukturen<sup>56</sup> sowie die Beziehungen zwischen Mutter- und Tochterunternehmen<sup>57</sup> in international tätigen Unternehmen. Des weiteren dient der IR-Bezugsrahmen der Untersuchung international ausgerichteter Funktionalstrategien<sup>58</sup> und in empirischen Beiträgen der Erklärung des Verhaltens international

---

50 Vgl. PERLMUTTER 1969. Später wurde das Modell überarbeitet und mit dem regiozentrischen Führungsstil zum sogenannten EPRG-Modell erweitert (vgl. HEENAN/PERLMUTTER 1979, S. 18 f.). Zur Anwendung des EPRG-Modells auf die internationale Standortpolitik von Unternehmen siehe GOETTE 1994, S. 19 ff. u. 113 ff.

51 Vgl. FAYERWEATHER 1969, S. 32 ff.

52 Vgl. MEHER 1991, S. 25, nach PRAHALAD 1975.

53 Vgl. DOZ/PRAHALAD 1991, S. 151.

54 Einen Überblick über Literatur (eine Auswahl wichtiger Titel wird im folgenden genannt), Entwicklung und Anwendung des IR-Bezugsrahmens gibt MEHER 1997, S. 22 ff.

55 Siehe z. B. DOZ 1986; GOSHAI 1987.

56 Vgl. etwa BARTLETT 1986 und 1989.

57 Hierzu siehe z. B. PRAHALAD/DOZ 1987; JARILLO/MARTINEZ 1990.

58 Zur Anwendung des IR-Bezugsrahmens im Marketing siehe MEFFERT 1986, zur Personalführung RINGLSTETTER 1994 und für internationale Beschaffungsstrategien CORSTEN 1994.

tätiger Unternehmen<sup>59</sup>. Einige Arbeiten lehnen sich an den Dimensionen Integration und Responsiveness unter Verwendung einer anderen Terminologie an.<sup>60</sup>

Mit der Dimension der Integration wird die Abstimmung der über die verschiedenen Wirtschaftsräume verteilten Unternehmensaktivitäten erfasst. Die Gründe für eine länderübergreifende Koordination lassen sich in die Integrationsfaktoren Größeneffekte, Leverageeffekte und Arbitrageeffekte unterteilen.<sup>61</sup> Größeneffekte werden als Skaleneffekte (Economies of Scale) kostenwirksam, wenn z. B. bei der Produktion von Gütern die gefertigten Stückzahlen erst dann die optimale Betriebsgröße erreichen, wenn sie nicht ausschließlich im Wirtschaftsraum des Produktionsstandorts abgesetzt werden, sondern darüber hinaus in andere Wirtschaftsräume exportiert werden. Leverageeffekte beziehen sich auf die Übertragung von unternehmerischen Wettbewerbsvorteilen von einem Wirtschaftsraum auf andere Wirtschaftsräume. Arbitrageeffekte machen sich die Heterogenitäten von Wirtschaftsräumen durch die Koordination der Unternehmensaktivitäten z. B. zur Ausschöpfung von Faktorkostenunterschieden zunutze.<sup>62</sup> Weitere Integrationsfaktoren sind die allgemein zunehmenden Globalisierungsaktivitäten, global agierende Wettbewerber und Tendenzen einer teilweise zunehmenden Homogenisierung von Nachfragestrukturen. Die Dimension der Integration ist nicht mit einer Standardisierung oder Zentralisierung von Wertschöpfungsaktivitäten gleichzusetzen, sondern beschreibt die Verbundenheit der über verschiedene Wirtschaftsräume verteilten Unternehmensaktivitäten.<sup>63</sup>

Die Dimension der Responsiveness beschreibt den Grad der Widerspiegelung wirtschaftsraumspezifischer Gegebenheiten in den Aktivitäten international tätiger Unternehmen. Responsiveness kann sich sowohl auf die Widerspiegelung beobachtbarer Merkmale von Wirtschaftsräumen in den Handlungen der Unternehmen als auch auf die Fähigkeit von Unternehmen beziehen, auf die Gegebenheiten von Wirtschaftsräumen einzugehen.<sup>64</sup> Die Widerspiegelung von Gegebenheiten multinationaler Wirtschaftsräume kann in eine externe und interne Responsiveness unterschieden werden. Die externe Responsiveness bezieht sich auf Bedingungen des Unternehmensumfeldes an einem Standort, wie z. B. das Kundenverhalten, die Wettbewerbssituation und die

---

<sup>59</sup> Siehe z. B. ROTH/MORRISON 1990.

<sup>60</sup> Beispielsweise differenziert PORTER (1989, S. 30) zwischen einer einfachen Globalstrategie und einer länderspezifischen Strategie.

<sup>61</sup> Vgl. RINGLSTETTER/SKROBARCZYK 1994, S. 337 ff.

<sup>62</sup> Vgl. MEIER 1997, S. 24 f.

<sup>63</sup> Vgl. MEIER 1997, S. 25.

<sup>64</sup> Vgl. KIRSCH 1997b, S. 190.

Marktzugangsbedingungen. Ein Unternehmen verhält sich responsiv, wenn es auf die wirtschaftsraumspezifischen Marktbedürfnisse oder auf die Forderungen lokaler Regierungen eingeht. Die interne Responsiveness verweist auf das Ausmaß der Internalisierung wirtschaftsraumspezifischer Merkmale in der Organisation, das sich in unterschiedlichen Interessen und Erwartungshaltungen der Akteure in den räumlich verteilten Unternehmenseinheiten manifestiert. Damit bezieht sich die interne Responsiveness auf die polyzentrischen Strukturen international tätiger Unternehmen.<sup>65</sup>

Integration und Responsiveness schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern bilden ein zweidimensionales Spannungsfeld, in dem jede der Dimensionen weitgehend unabhängig voneinander jeweils bestimmte Ausprägungen annehmen kann.<sup>66</sup> Der zweidimensionale IR-Bezugsrahmen wurde durch die Berücksichtigung der Perspektiven Lernfähigkeit und Flexibilität weiterentwickelt. Besonders die Lernfähigkeit ist für die Erweiterung des IR-Bezugsrahmens von Bedeutung, da das Lernen zu Produkt- und Prozeßinnovationen führt und den Wissenstransfer zwischen den in verschiedenen Wirtschaftsräumen verteilten Unternehmenseinheiten gewährleistet.<sup>67</sup> KIRSCH weist allerdings darauf hin, daß mit der Einbeziehung der Lernfähigkeit zur Analyse international tätiger Unternehmen eine Überbetonung der organisatorischen Fähigkeiten erfolgen könnte.<sup>68</sup>

---

### 2.2.2 Integration und Responsiveness in Standortssystemen

---

Im folgenden werden die beiden Dimensionen Integration und Responsiveness im Kontext der Konfigurationen von Wertschöpfungsnetzwerken und ihren korrespondierenden Standortssysteme international tätiger Unternehmen näher erläutert.

---

<sup>65</sup> Vgl. MEIER 1997, S. 23 f u. 167.

<sup>66</sup> Vgl. PRAHALAD/DOZ 1987, S. 22 ff.; KIRSCH 1997b, S. 532. Dennoch korreliert in vielen Fällen eine hohe Integration von Wertschöpfungsgliedern mit einer geringen Widerspiegelung von lokalen Gegebenheiten (vgl. KIRSCH 1997b, S. 523).

<sup>67</sup> Vgl. GOSIAL 1987, S. 427 ff.; MEIER 1997, S. 45 ff.; siehe auch Kapitel 2.4.1.

<sup>68</sup> Vgl. KIRSCH 1997b, S. 187.

### 2.2.2.1 Die Integration von Standortsystemen

Die Integration von Standortsystemen kann in drei Teilaspekte unterteilt werden.<sup>69</sup>

1. Eigenintegration des Standortsystems
2. Integration von Teileinheiten eines Standortsystems
3. Einbindung bislang nicht-integrierter Standorte in ein Standortsystem

(1) Die Eigenintegration des Standortsystems bezeichnet das Ausmaß der inneren und wechselseitigen Verbundenheit und damit die Dichte eines Standortsystems. Für die Beurteilung, inwieweit ein Standortsystem in sich selbst integriert ist, sind die Verbindungen zwischen den Standorten zu analysieren. In diesem Fall steht das Wertschöpfungsnetzwerk bzw. seine Kanten im Vordergrund der Betrachtung (vergleiche die Begriffe zur Beschreibung von Netzwerkeigenschaften in Tabelle 1). Dennoch ist die räumliche Einbettung insofern relevant, als davon auszugehen ist, daß die räumliche Distanz einen Einfluß auf die innere Verbundenheit des Wertschöpfungsnetzwerks ausübt. Eine zunehmende Anzahl von Verbindungen zwischen den Standorten führt zu einer Intensivierung der Austauschbeziehungen zwischen den Standorten und damit in der Regel zu einem höheren Integrationsgrad. Da bestimmte Wertschöpfungsaktivitäten und Austauschbeziehungen jeweils unterschiedlich auf die Integration eines Standortsystems wirken, sind die Verbindungen nach Art, Intensität und Abhängigkeitsverhältnis zu differenzieren.<sup>70</sup>

Die Verbindungen zwischen den Standorten können in gepoolte (indirekte), sequentielle (einseitige) und reziproke (gegenseitige) Interdependenzen eingeteilt werden (Abbildung 7). Darüber hinaus bringen prozessuale Interdependenzen zum Ausdruck, daß die Organisationseinheiten von verschiedenen Standorten gleichzeitig und interaktiv agieren.<sup>71</sup> Grundsätzlich nimmt die Integration eines Standortsystems, ausgehend von einem indirekten Beziehungsverhältnis, über den Aufbau von sequentiellen bis hin zur Ausbildung von reziproken Interdependenzen zu. Sequentielle Interdependenzen spiegeln die Abhängigkeit eines Standorts von einem anderen und damit eine relativ geringe Integration wider. Diese Form ist charakteristisch für die Beziehung zwischen einem ausländischen Montagestandort und dem Standort des korrespondierenden Leitwerks. Reziproke Interdependenzen hingegen zeugen von einer gegenseitigen

---

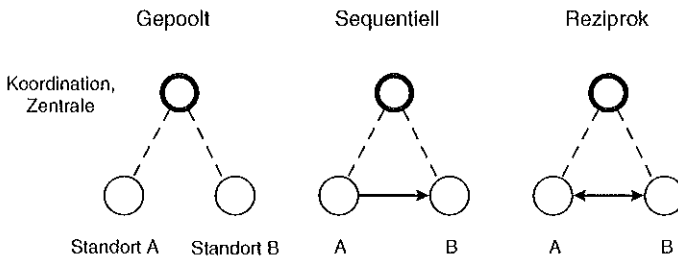
<sup>69</sup> Vgl. KLEMM 1997, S. 139 f.

<sup>70</sup> Vgl. KLEMM 1997, S. 141 f.

<sup>71</sup> Vgl. RILLING 1997, S. 5 f.

Kooperationsbereitschaft bzw. Vorteilhaftigkeit der Beziehungen zwischen den Standorten und lassen daher auf einen deutlich höheren Integrationsgrad schließen. Die Intensität der Verbindungen als Maß der Stärke umfaßt Anzahl und Menge von ausgetauschten Ressourcen, die Häufigkeit und Frequenz von Transaktionen und den Wert der ausgetauschten Ressourcen. In bestimmten Fällen kann auch die Verlässlichkeit der zu erfolgenden Transaktionen von Bedeutung sein.<sup>72</sup> Für das Abhängigkeitsverhältnis der Beziehungen zwischen den Standorten ist die Kompetenz- und Machtverteilung zwischen den betroffenen Organisationen und Organisationseinheiten maßgeblich.<sup>73</sup>

**Abbildung 7: Interdependenzen zwischen Standorten**



*Quelle: In Anlehnung an die Ausführungen von THOMPSON 1967, S. 54 ff.*

(2) Die Integration von Teileinheiten eines Standortsystems bezieht sich auf die Verbundenheit von Standorten, womit die Koordinationsbeziehungen zwischen den Standorten und damit die intraorganisationale Konfiguration eines Standortsystems angesprochen sind. Aufgabe der Koordination ist die Ausrichtung der Wertschöpfungsaktivitäten zwischen interdependenten Standorten auf die Zielsetzungen des Unternehmens. Die Koordination kann selbst als direkte Verbindung zwischen den

<sup>72</sup> Die Liefertreue ist generell in der Automobilindustrie und insbesondere im Rahmen von intensiven Kunden-Lieferanten-Beziehungen wie bei JIT-Konzepten von hoher Bedeutung.

<sup>73</sup> Vgl. KLEMM 1997, S. 142 f.

Standorten, indirekt entweder in Form einer gepoolten Koordination über einen dritten Standort oder über eine Kette von Koordinationsbeziehungen erfolgen.<sup>74</sup> Im Sinne von organisationstheoretischen Ansätzen sind die Austauschbeziehungen in einem Standortsystem zu minimieren, um den Koordinationsaufwand möglichst gering zu halten.<sup>75</sup>

(3) Die Einbindung von bislang nicht-integrierten Standorten in ein Standortsystem betrifft Aspekte der Kooperationsbeziehungen und damit die Ausdehnung des Wertschöpfungshorizonts. Im Sinne einer netzwerktheoretischen Perspektive steht die Frage nach der Internalisierung bzw. Externalisierung von Wertschöpfungsaktivitäten einer Unternehmung im Vordergrund.<sup>76</sup> In der Regel führt die Integration von zusätzlichen Standorten zu einer Komplexitätserhöhung von Standortsystemen.<sup>77</sup>

Der Integrationsgrad eines Standortsystems ist grundsätzlich in Abhängigkeit der Strategie und der Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens zu beurteilen. Ein höheres Integrationsniveau ist nicht unbedingt von Vorteil, wenn dadurch die Komplexität des Standortsystems nicht mehr handhabbar ist. Art und Ausmaß der Interdependenzen zwischen Standorten stellen in der vorliegenden Arbeit das entscheidende Kriterium zur Differenzierung von Produktions- und Montagestandorten dar;<sup>78</sup> Die Einbindung von Montagestandorten in ein Produktionsnetzwerk erfolgt auf der Basis von sequentiellen Interdependenzen und von Produktionsstandorten durch reziproke Interdependenzen.

### 2.2.2.2 Die wirtschaftsräumliche Einbettung von Standortsystemen

Wertschöpfungsnetzwerke und ihre korrespondierenden Standortsysteme sind in den multinationalen Wirtschaftsräumen eingebettet. Die wirtschaftsraumspezifischen Gegebenheiten wirken auf das Wertschöpfungsnetzwerk einer internationalen Unternehmung und üben einen Einfluß auf die Wertschöpfungsaktivitäten der Standorte aus. Die Dimension der Responsiveness beschreibt, inwieweit ein Unternehmen auf die wirtschaftsräumlichen Gegebenheiten eingicht bzw. inwiefern die räumliche Konfiguration des Wertschöpfungsnetzwerks die Gegebenheiten der Wirtschaftsräume widerspiegelt.

---

<sup>74</sup> Vgl. KLEMM 1997, S. 146 ff.

<sup>75</sup> Vgl. KLEMM 1997, S. 154.

<sup>76</sup> Siehe Kapitel 4.1.4.

<sup>77</sup> Siehe Kapitel 2.3.

<sup>78</sup> Siehe Kapitel 4.4.2.

Die Responsivness kann in eine lokale und eine entfernte Responsivness differenziert werden.<sup>79</sup> Die lokale Responsivness ist von der Art und Ausprägung der wirtschaftsraumspezifischen Merkmale und von der Reichweite bzw. Ausdehnung des Standortumfeldes abhängig, das einen unmittelbaren Einfluß auf die Wertschöpfungsaktivitäten eines Standorts ausübt. Die innerhalb des Standortumfeldes liegenden Gegebenheiten des multinationalen Raumes sollen im folgenden als lokale Gegebenheiten bezeichnet werden.<sup>80</sup> Die lokale Responsivness schließt die Interdependenzen zwischen den Wertschöpfungsaktivitäten eines Standorts und dem Wirtschaftsraum mit ein, da die Unternehmensaktivitäten die Konfiguration des Umfeldes beeinflussen und die sich hieraus verändernden Umfeldbedingungen wiederum eine Wirkung auf die Handlungsstrukturen der Unternehmung haben.<sup>81</sup>

Die entfernte Responsivness drückt aus, inwiefern die Wertschöpfungsaktivitäten eines Standorts gegenüber den Gegebenheiten anderer Wirtschaftsräume responsiv sind. Die wirtschaftsräumlichen Gegebenheiten wirken nicht nur unmittelbar auf einen Standort, sondern die Verbindungen zwischen den Standorten tragen zur Weiterleitung der Einflüsse und damit indirekt zur Wahrnehmung von lokalen Gegebenheiten auch in anderen Teilen des Wertschöpfungsnetzwerks einer Unternehmung bei.<sup>82</sup> Der Zentrale bzw. Führung des Unternehmens wird dadurch die Möglichkeit geschaffen, sich Kenntnisse über die spezifischen lokalen Gegebenheiten anzueignen und die strategischen Ziele und Unternehmensaktivitäten an diesem Standort entsprechend den Erfordernissen des Wirtschaftsraums auszurichten. Das Unternehmen kann z. B. seine Markt- und Produktstrategie mit den wirtschaftsraumspezifischen Kundenpräferenzen in Einklang bringen. Die gesetzlichen Forderungen von Auslandsmärkten können die Lokalisierung<sup>83</sup> von Unternehmensressourcen bzw. -aktivitäten erfordern und daher zur Anpassung der Ressourcen- und Organisationsstrategie eines Unternehmens

---

<sup>79</sup> Vgl. KIRSCH 1997b, S. 528 f.

<sup>80</sup> Das lokale Umfeld determiniert die an einem Standort ausgeübten Unternehmensaktivitäten z. B. durch Aktivitäten von Wettbewerbern oder durch Akteure, die bestimmte Rahmenbedingungen vorgeben und damit einen Einfluß auf das Umfeld ausüben. Im Sinne der vorliegenden Untersuchung bezieht sich das lokale Umfeld auf die nationale Ebene, weil nationalstaatliche Regelungen einen maßgeblichen Einfluß auf ausländische Montageengagements ausüben (vgl. DICKEN ET AL. 1994, S. 24 u. 33). Die Widerspiegelung lokaler Gegebenheiten kann jedoch auch auf supranationale oder global agierende Institutionen zurückgeführt werden, wenn sie einen Einfluß auf das Standortumfeld ausüben.

<sup>81</sup> Vgl. KLEMM 1997, S. 161.

<sup>82</sup> Vgl. KLEMM 1997, S. 166 ff.

<sup>83</sup> Lokalisierung meint die Ausübung von Wertschöpfungsaktivitäten in einem lokalen Wirtschaftsraum.

führen. Daraus kann eine Extension des Standortsystems mit Auswirkungen auf die räumliche Konfiguration des gesamten Wertschöpfungsnetzwerks resultieren.<sup>84</sup> Des weiteren können komparative Faktorkostenunterschiede der Wirtschaftsräume zu einer Lokalisierung bestimmter Wertschöpfungsaktivitäten führen.<sup>85</sup> Eine Unternehmung agiert responsiv, wenn die wirtschaftsräumlichen Gegebenheiten zu Änderungen von Unternehmensaktivitäten führen bzw. Ressourcenallokationen am entsprechenden Standort verursachen.<sup>86</sup>

---

## 2.3 Die Komplexität von Standortsystemen

---

Komplexität als ein zentraler Begriff der Systemtheorie bezeichnet den Grad der Vielschichtigkeit und Vernetzung von Systemen.<sup>87</sup> Im wirtschaftsgeographischen Kontext steht die Analyse der Komplexität von Standortsystemen im Vordergrund. Die Handhabung von Komplexität ist eine maßgebliche Funktion der Unternehmensführung.<sup>88</sup> Die Führung von international tätigen Unternehmen sieht sich im Zuge der Internationalisierung mit einer wachsenden Komplexität der Konfiguration von internationalen Standortsystemen konfrontiert, die auf die Eigenkomplexität des Standortsystems, auf die Komplexität, die aus der wirtschaftsräumlichen Einbettung des Standortsystems resultiert, und auf die Fähigkeit zur Komplexitätsbewältigung durch die Unternehmensführung zurückzuführen ist (Abbildung 8). Die Eigenkomplexität des Standortsystems und die Komplexität der wirtschaftsräumlichen Einbettung spiegeln die beiden Perspektiven Integration und Responsiveness wider. Die Komplexitäts-

---

<sup>84</sup> Vgl. KLEMM 1997, S. 163.

<sup>85</sup> Die komparativen Vorteile von Produktionsfaktorkosten beziehen sich auf die einzelnen Glieder der Wertschöpfungskette. Auf diese Weise erklären komparative Vorteile die internationale Spezialisierung von Wertschöpfungsaktivitäten auf bestimmte Standorte. Allerdings stehen nicht so sehr Standortfragen im Vordergrund, sondern vielmehr die weltweite Gestaltung betrieblicher Aktivitäten hinsichtlich der Erzielung von Skalen- und Lerneffekten sowie Fragen der Produktdifferenzierung (vgl. PORTER 1989, S. 41 f.).

<sup>86</sup> Siehe die Ausführungen bei DICKEN ET AL. 1994, S. 33 ff.

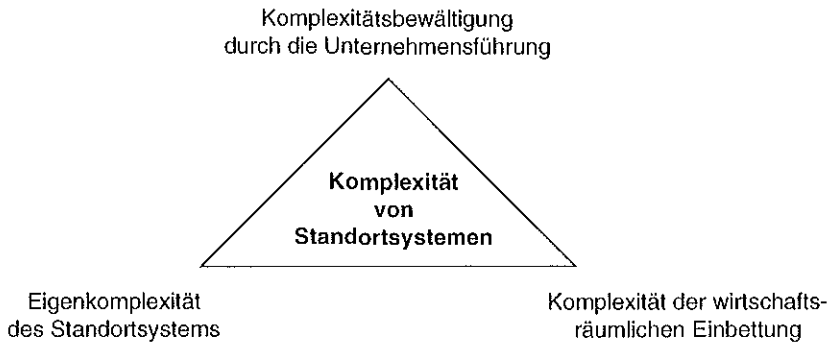
<sup>87</sup> Vgl. WILLKE 1991, S. 12 u. 16.

<sup>88</sup> Vgl. KIRSCH 1984, S. 308. Die Arbeiten von Kirsch und seinen Mitarbeitern thematisieren einen lebensweltlichen Zugang zum Komplexitätsbegriff im Kontext betriebswirtschaftlicher Forschung; siehe hierzu KIRSCH 1988, S. 204 ff. und KIRSCH 1997a, S. 209 ff. Im Vordergrund dieser Komplexitätsauffassung stehen die Lebens- und Sprachformen sowie Beziehungen zwischen Akteuren in sozialen Systemen bzw. Organisationen. Dieser Forschungszugang steht jedoch nicht im Blickpunkt der vorliegenden Arbeit.



handhabung durch die Unternehmensführung hängt von den Einschätzungen der betroffenen Akteure und Entscheidungsträger ab. Die Komplexität steht damit im direkten Zusammenhang mit der Möglichkeit der geistigen Erfassung und Beherrschung von Systemen.<sup>89</sup> Die Aufgabe der Unternehmensführung liegt in der Bewältigung der Komplexität des Standortsystems durch eine effiziente Organisation und Koordination der Konfigurationsdimensionen Struktur, Interaktion und Prozeß.<sup>90</sup>

*Abbildung 8: Die Komplexität von Standortsystemen*



---

### 2.3.1 Die Eigenkomplexität von Standortsystemen

---

Jedes Standortsystem zeichnet sich durch einen bestimmten Grad an Eigenkomplexität aus,<sup>91</sup> die durch das Zusammenwirken mehrerer Einflußfaktoren beschrieben werden kann.<sup>92</sup>

---

<sup>89</sup> Vgl. REISS 1993, S. 55 ff.; BLEICHER 1992, S. 36.

<sup>90</sup> Zu den Konfigurationsdimensionen siehe den letzten Abschnitt in Kapitel 2.1.1.2.

<sup>91</sup> Vgl. WILLKE 1991, S. 21 f.

<sup>92</sup> Vgl. KIRSCH 1988, S. 205 f.

1. Gesamtzahl von Standorten in einem Standortsystem
2. Anzahl unterschiedlicher Standorte eines Standortsystems (Standortvarietät)
3. Grad der Unterschiedlichkeit zwischen diesen Standorten
4. Freiheitsgrade zwischen den Standorten eines Standortsystems
5. Veränderlichkeit von Standorten und deren Verflechtungen mit der Zeit (Dynamik von Standortsystemen)

Bei jeder der genannten Dimensionen handelt es sich um Komplexitätsfaktoren, d. h. um Einflüsse mit komplexitätssteigernder bzw. -reduzierender Wirkung. Die Ausprägung der genannten Dimensionen bestimmt Ausmaß und Art der Komplexität von Standortsystemen. Die auf diese Weise definierte Komplexität bezieht sich nicht nur auf die Standorte von Standortsystemen, sondern kann in gleicher Weise auf die Verbindungen zwischen Standorten übertragen werden.<sup>93</sup>

(1) Die Anzahl von Standorten ist ein Maß für die räumliche Extension von Unternehmensaktivitäten. Mit zunehmender Anzahl von Standorten, an denen ein Unternehmen Wertschöpfungsaktivitäten ausübt, steigt der Aufwand zur Koordination von Unternehmensaktivitäten, und die Unternehmensführung ist mit einer höheren Komplexität konfrontiert. Mit der Integration von weiteren Standorten nimmt auch die Zahl der Verflechtungen zwischen den neuen und den bestehenden Standorten des Standortsystems zu, so daß sich die Führung von Unternehmen mit einer exponentiell zunehmenden Komplexität des Standortsystems auseinanderzusetzen hat.

(2/3) Die Unterschiedlichkeit von Standorten hängt von der Kategorisierung der Art der an den Standorten gebündelten Wertschöpfungsaktivitäten ab. Sowohl mit steigender Anzahl unterschiedlicher Standorte eines Standortsystems als auch mit zunehmendem Grad der Unterschiedlichkeit zwischen diesen Standorten tritt eine Komplexitätserhöhung ein. Ebenso äußert sich eine zunehmende Varietät der Verbindungen zwischen Standorten in einer Komplexitätserhöhung.

(4) Freiheitsgrade beziehen sich auf die Interaktionen bzw. Interdependenzen zwischen den Standorten und determinieren den Strukturierungsgrad bzw. die Ordnung der Standorte in einem Standortsystem. Im Grundsatz wirkt eine zunehmende Zahl von Interaktionen in Standortsystemen komplexitätserhöhend. Ordnen Interdependenzen können jedoch den Strukturierungsgrad von Standortsystemen erhöhen, wodurch der Freiheitsgrad zwischen den Standorten und damit die Komplexität von Standortsystemen abnehmen. Dagegen lassen schwach-strukturierte Systeme bei wenig ausge-

---

<sup>93</sup> Vgl. REISS 1993, S. 58.

prägten Interdependenzen hohe Freiheitsgrade zu, was sich in einer Komplexitätszunahme des Standortsystems äußert.<sup>94</sup>

(5) Mit dem zeitlichen Wandel der Konfigurationen von Standortsystemen ist eine Komplexitätszunahme verbunden, da sie für die Unternehmensführung eine gewisse Unwägbarkeit über Art, Richtung und Dauer des Veränderungsprozesses nach sich zieht.<sup>95</sup> Die Dynamik von Standortsystemen äußert sich in Änderungen der räumlichen Struktur von Standorten und deren Interaktionen im Raum-Zeit-Gefüge als Konsequenz von internen und externen Prozessen.<sup>96</sup> Das Ausmaß der Dynamik hängt von der Geschwindigkeit ab, mit der sich Veränderungen vollziehen.<sup>97</sup> Mit den aus der Dynamik resultierenden verschiedenen Zuständen von Standortsystemen wird die Varietät von Standortsystemen beschrieben.<sup>98</sup> Darüber hinaus ist ein Standortsystem laufend Veränderungen ausgesetzt, da die sich ständig verändernde Umwelt die Beziehungen zwischen Umwelt und Standortsystem beeinflusst und damit auf das „Innere“ des Standortsystems wirkt. Die Unternehmensführung verfügt über die Fähigkeit zur Komplexitätsbewältigung, wenn das Standortsystem so konfiguriert ist, daß die Verortung von Wertschöpfungsaktivitäten flexibel an den Wandel von unternehmensinternen und -externen Faktoren angepaßt werden kann.<sup>99</sup> Eine hohe Flexibilität ermöglicht die Einbindung und Auflösung von Standorten und deren Verbindungen sowie die Veränderung von Standorten und deren Verbindungen durch Aufbau, Veränderung und Abbau bestimmter Wertschöpfungsaktivitäten. Flexibilität kann im Sinne eines Ausdrucks von Dynamik allgemein als die Anpassungsfähigkeit bestimmter Netzwerkzustände definiert werden.

---

### 2.3.2 Die Komplexität der wirtschaftsräumlichen Einbettung

---

Die Komplexität der wirtschaftsräumlichen Einbettung von Standortsystemen ist auf die zunehmende Involvierung von Unternehmen in die multinationalen Wirtschafts-

---

<sup>94</sup> Vgl. COLBERG 1989, S. 129; KIRSCH 1988, S. 205 u. 214.

<sup>95</sup> Vgl. ULRICH/PROBST 1988, S. 57 ff.

<sup>96</sup> Vgl. PERICH 1993, S. 93.

<sup>97</sup> Vgl. KREIKEBAUM 1982, S. 908.

<sup>98</sup> Vgl. MALIK 1984, S. 186.

<sup>99</sup> Vgl. KLEMM 1997, S. 177.

räume im Zuge der Internationalisierung<sup>100</sup> von Wertschöpfungsaktivitäten zurückzuführen. Der Entwicklungspfad der Internationalisierung von Unternehmen umfaßt das Spektrum von einer national tätigen Einzelunternehmung bis zu einer in multinationalen Wirtschaftsräumen tätigen Unternehmensverbindung.<sup>101</sup> Zur Identifizierung der wesentlichen Bestimmungsfaktoren der Internationalisierung wird auf das Internationalisierungsgebirge von KUTSCHKER<sup>102</sup> Bezug genommen. Demnach kann das Ausmaß der Internationalisierung von Unternehmen anhand von drei Dimensionen beschrieben werden:

1. Anzahl und geographisch-kulturelle Distanz der Länder
2. Art und Umfang der Wertschöpfung
3. Ausmaß der Integration

Diese Dimensionen spiegeln Stoßrichtungen der Internationalisierung wider. Im Zuge der Internationalisierung nimmt jeweils ihre Ausprägung zu, was wiederum eine Komplexitätserhöhung nach sich zieht. KUTSCHKERS Dimensionen können daher als Komplexitätsfaktoren der Internationalisierung interpretiert werden.

(1) Eine zunehmende Anzahl von Ländern, in denen eine Unternehmung Wertschöpfungsaktivitäten ausübt, führt zur räumlichen Extension des im multinationalen Raum eingebetteten Standortsystems und damit zu einer Komplexitätserhöhung.<sup>103</sup> Die geographisch-kulturelle Distanz bezieht sich auf die Eigenschaften der Wirtschaftsräume und beschreibt den Grad der Unterschiedlichkeit zwischen den Auslandsmärkten und dem Stammland der Unternehmung sowie zu anderen Wirtschaftsräumen.<sup>104</sup> Kulturräumliche Merkmale üben einen maßgeblichen Einfluß auf die Lebens- und Sprachformen von Akteuren aus, da sie die Kontexte determinieren,

---

<sup>100</sup> „Internationalisierung“ bezeichnet im allgemeinen einen Prozeß zunehmender grenzüberschreitender Aktivitäten einer Unternehmung (vgl. JOHANSON/VAHLNE 1977, S. 23).

<sup>101</sup> Vgl. KIRSCH 1997b, S. 517 f.

<sup>102</sup> Vgl. KUTSCHKER 1995, S. 649 ff.; KUTSCHKER 1994a, S. 133 ff.

<sup>103</sup> Ein Standort bezieht sich in der vorliegenden Arbeit auf die nationalstaatliche Ebene.

<sup>104</sup> Kutschker stellt in seinem Internationalisierungsgebirge die geographisch-kulturelle Distanz in Äquidistanten dar. Aus wirtschaftsgeographischer Perspektive wird dadurch, auch unter Berücksichtigung der von Kutschker selber erhobenen Einschränkungen, sowohl ein unrichtiger Eindruck über die geographisch-kulturelle Distanz von Ländern zur Zentrale eines Unternehmens als auch der Länder untereinander vermittelt. Zur Kritik an Kutschkers Internationalisierungsgebirge siehe BÄUERLE (1996, S. 17 ff.) und LINK (1997, S. 17 f.).

aus denen heraus die Akteure von Unternehmen agieren und Entscheidungen fällen und somit die Handlungsstrukturen von Unternehmen beeinflussen.<sup>105</sup> Die Anzahl der Länder und die geographisch-kulturellen Unterschiede spiegeln das Ausmaß der Heterogenität der Wirtschaftsräume wider, in denen das Unternehmen Wertschöpfungsaktivitäten unterhält, und damit die Komplexität der wirtschaftsräumlichen Einbettung des Standortsystems.

(2) Im allgemeinen nimmt mit zunehmendem Umfang der in den Wirtschaftsräumen ausgeübten Wertschöpfungsaktivitäten die Komplexität zur Koordination der Aktivitäten zu. Allerdings ist der Aufwand zur Komplexitätsbewältigung in Abhängigkeit von der Art und dem Umfang der ausgeübten Wertschöpfungsaktivitäten unterschiedlich hoch. So ist davon auszugehen, daß sich die Koordination ausländischer Produktionsaktivitäten durch eine höhere Komplexität auszeichnet als die Koordination ausländischer Vertriebsaktivitäten. Die Komplexitätsdimensionen sind daher für jedes Glied der Wertschöpfungskette und damit für jedes partiale Standortsystem differenziert zu betrachten.

(3) Mit dem Ausmaß der Integration wird die Art und Weise der Koordination der über die verschiedenen Länder verteilten Wertschöpfungsaktivitäten beschrieben. Jede Wertschöpfungsaktivität kann in jedem Land unterschiedlich stark integriert sein. Mit zunehmender Integration von in verschiedenen Wirtschaftsräumen ausgeübten Wertschöpfungsaktivitäten steigt der Aufwand zur Koordination der Unternehmensaktivitäten und damit in gleichem Maße die Komplexität des internationalen Standortsystems. Der Grad der Komplexität hängt jedoch maßgeblich von der Art der Integration und damit von der Ausgestaltung von Partialstrategien der Internationalisierung wie z. B. der Eigentumsstrategie, der Produktstrategie oder der Versorgungsstrategie ab.<sup>106</sup>

Der Internationalisierungsgrad von Unternehmen nimmt mit der Ausprägung der jeweiligen Dimensionen zu. Kombiniert man die drei genannten Internationalisierungsdimensionen, so ergibt sich ein Internationalisierungsgebirge bzw. Wertschöpfungsgebirge eines international tätigen Unternehmens. Die zeitliche Veränderung der genannten Dimensionen beschreibt die Dynamik der Internationalisierung. Veränderungen der wirtschaftsräumlichen Gegebenheiten bewirken eine Komplexitätserhöhung, da die Unternehmensführung die Konfiguration des Standortsystems ständig an die sich wandelnden Rahmenbedingungen anzupassen hat. Die wirtschaftsraum-spezifischen Gegebenheiten fordern z. B. aufgrund von Preisveränderungen auf den

---

<sup>105</sup> Vgl. HOFSTEDE 1980.

<sup>106</sup> Zu den verschiedenen Arten der Integration siehe die Kapitel 2.2.2.1 und 4.4.3.

Güter- und Faktormärkten, Wechselkursschwankungen, Änderungen in den politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen sowie sich wandelnden Absatzmarktbedingungen eine hohe Flexibilität an die Konfiguration von Standortsystemen.<sup>107</sup> KUTSCHKERS Ansatz verschafft zwar nur einen groben Eindruck über die Multidimensionalität von Internationalisierungsprozessen, dennoch lassen sich die wesentlichen Determinanten für die aus der Internationalität resultierende Komplexität von Standortsystemen identifizieren.<sup>108</sup>

---

### 2.3.3 Komplexitätsbewältigung und Polyzentrismus

---

Wie im vorangegangenen Abschnitt dargelegt, sind die Unternehmen im Zuge der Internationalisierung von Wertschöpfungsaktivitäten mit einer zunehmenden Komplexität konfrontiert, die infolge des höheren Aufwands für Koordination und Integration der Netzwerkaktivitäten eine kostentreibende Wirkung hat.<sup>109</sup> Aufgrund der zunehmenden Involvierung in multinationale Felder (Wirtschaftsräume) sowie in Unternehmensverbindungen bilden sich daher verstärkt polyzentrisch konfigurierte Wertschöpfungsnetzwerke heraus (Abbildung 9). Der Polyzentrismus kann in internationalen Konzernen unternehmensintern und bei Beteiligung externer Unternehmen im Rahmen von Unternehmensverbindungen wie Kooperationen, Netzwerke, Allianzen etc. auftreten. Polyzentrische Strukturen zeichnen sich durch die Existenz von relativ eigenständigen bzw. autonomen Wertschöpfungsknoten aus.<sup>110</sup> Der wirtschaftsräumlichen Einbettung dieser Wertschöpfungsknoten kommt daher eine hohe Bedeutung zu.

Polyzentrisch konfigurierte internationale Wertschöpfungsnetzwerke dienen der Komplexitätsbewältigung, wenn im Zuge des Internationalisierungsprozesses bestimmte Funktionen und Wertschöpfungsaktivitäten in den Märkten dezentralisiert werden und der Autonomiegrad ausländischer Wertschöpfungsaktivitäten z. B. durch die Gründung von ausländischen Tochtergesellschaften erhöht wird. Ein typisches Beispiel sind nationale oder regionale Vertriebsgesellschaften, die als dezentrale Organisationseinheiten marktnah und relativ autonom in den Wirtschaftsräumen agieren.<sup>111</sup>

---

<sup>107</sup> Vgl. KLEMM 1997, S. 180.

<sup>108</sup> Vgl. KIRSCH 1997b, S. 524.

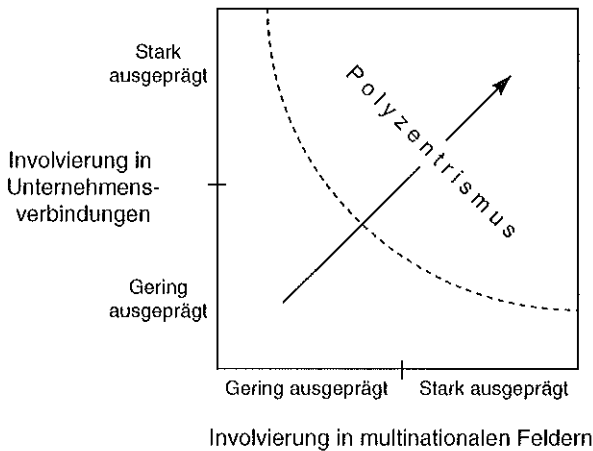
<sup>109</sup> Vgl. RILLING 1997, S. 80 f.

<sup>110</sup> Vgl. KIRSCH 1997b, S. 546 ff.; RINGLSTETTER 1995, S. 62 ff.

<sup>111</sup> Vgl. HUG 1993, S. 53.

Die Vorteile einer Komplexitätsreduzierung treten in Kombination mit einer hohen Responsiveness auf, da die dezentralen Vertriebseinheiten die Vorteile der Marktnähe zur Anreicherung der Marktkennntnis nutzen.<sup>112</sup> Ebenso kann die Komplexität der internationalen Extension von Fertigungsaktivitäten bewältigt werden, indem die Koordination der international verteilten Fertigungswerke von zentralen Organisationseinheiten auf die ausländischen Produktionswerke übertragen und damit international dezentralisiert wird. Dies ist charakteristisch für eine Transformation von Auslandsmontagen zu ausländischen Produktionswerken.<sup>113</sup>

Abbildung 9: *Polyzentrismus*



Quelle: Kirsch 1997b, S. 547.

---

<sup>112</sup> Vgl. COLBERG 1989, S. 130.

<sup>113</sup> Siehe Kapitel 4.4.2.

## **2.4 Die internationale Allokation von Wertschöpfungsaktivitäten im Spannungsfeld von Integration und Responsiveness**

---

Aufbauend auf den Überlegungen der vorherigen Kapitel wird im folgenden die internationale Allokation von Wertschöpfungsaktivitäten im Spannungsfeld von Integration und Responsiveness betrachtet. Der IR-Bezugsrahmen dient nicht nur als Grundlage für die Einordnung der Organisationsformen international tätiger Unternehmen, sondern leistet darüber hinaus einen Beitrag zur Erklärung der räumlichen Verteilung von Standorten und damit der Standortstrategien von Unternehmen.

### **2.4.1 Organisationsformen internationaler Wertschöpfungsnetzwerke**

---

Arbeiten über die Organisationsformen internationaler Unternehmensaktivitäten untersuchen meist die Beziehungen zwischen einem Mutterunternehmen und ausländischen Tochtergesellschaften ohne Berücksichtigung des räumlichen Bezugs.<sup>114</sup> In einem wirtschaftsgeographischen Kontext können die ausländischen Tochtergesellschaften als ausländische Fertigungsstandorte interpretiert werden,<sup>115</sup> da in Kapitel 2.1.4 gezeigt wurde, daß Auslandsmontagen unabhängig von ihrer Eigentumsform Teil der Wertschöpfungsnetzwerke der Automobilhersteller sind. International tätige Unternehmen können anhand ihrer Organisationsformen in multinationale, globale, internationale und transnationale Unternehmen differenziert werden, wobei die transnationale Unternehmung als idealtypische Synthese der ersten drei Formen zu betrachten ist (Abbildung 10).<sup>116</sup>

(1) *Multinationale* Unternehmen zeichnen sich durch die Orientierung an wirtschaftsräumliche Gegebenheiten aus und weisen daher eine ausgeprägte Responsiveness gegenüber lokalen Unterschieden auf. Als dezentralisierte Föderationen besitzen die ausländischen Standorte gegenüber der Unternehmenszentrale im Stammland einen hohen Autonomiegrad. Die Organisationseinheiten an den ausländischen Standorten weisen marktspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten auf und sind z. B. für die Durchführung von lokalen Fertigungsaktivitäten weitgehend selbst verantwortlich.<sup>117</sup> Zu den

---

<sup>114</sup> Vgl. KLEMM 1997, S. 108.

<sup>115</sup> Vgl. BIRKINSHAW/MORRISON 1995, S. 750.

<sup>116</sup> Vgl. BARTLETT/GOSHAL 1990, S. 81.

<sup>117</sup> Vgl. KLEMM 1997, S. 50; MEIER 1997, S. 49.



treibenden Kräften einer lokalen Differenzierung von Unternehmensaktivitäten zählt der Einfluß staatlicher Politik auf die Lokalisierung von Wertschöpfungsaktivitäten infolge restriktiver Marktzugangsbedingungen.<sup>118</sup>

(2) Im Gegensatz zu multinationalen Unternehmen streben *globale* Unternehmen nach einer weltweiten Integration ihrer Aktivitäten. Zu den Ursachen der globalen Ausrichtung zählen Tendenzen einer weltweiten Nachfragehomogenisierung, die für eine Unternehmung hohe Bedeutung von Skaleneffekten sowie die Verfolgung weltweiter Beschaffungsstrategien. Das Unternehmen zeichnet sich durch eine ausgeprägte zentralistische Struktur aus, mit der die Organisationseinheiten an den ausländischen Standorten straff geführt werden. Die Auslandsstandorte verfügen in der Regel über keine eigenen Fertigungsaktivitäten und beschränken sich daher meist auf den Vertrieb von im Produktionsverbund hergestellten Produkten. Die globale Unternehmung zeichnet sich durch eine ausgeprägte Exportorientierung und zentralisierte Fertigungsaktivitäten aus.<sup>119</sup>

(3) *Internationale* Unternehmen sind gleichzeitig auftretenden und gegenläufigen Tendenzen der Globalisierung und Lokalisierung<sup>120</sup> ausgesetzt. Globalisierungskräfte resultieren aus dem steigenden Aufwand an Forschungs- und Entwicklungsleistungen bei sich verkürzenden Produkt- bzw. Technologiezyklen. Zwänge zur Lokalisierung entstehen wie beim multinationalen Unternehmen durch gesetzliche Regelungen. Im Unterschied zu multinationalen Unternehmen verfügen die ausländischen Standorte meist nicht über eigene Kernkompetenzen, selbst wenn diese z. B. eigene Fertigungsaktivitäten zur Versorgung der jeweiligen lokalen Absatzmärkte unterhalten. Der Fokus von internationalen Unternehmen liegt auf der Übertragung heimischer Technologien auf andere Märkte mit lokalen Anpassungen, d. h. die in zentralen Organisationseinheiten entwickelten Innovationen werden durch die ausländischen Standorte auf den lokalen Märkten abgesetzt. Bei den als koordinierte Föderationen organisierten internationalen Unternehmen steht die weltweite Lernfähigkeit bzw. der weltweite Wissenstransfer im Sinne eines erweiterten IRL-Bezugsrahmens im Vordergrund.<sup>121</sup>

---

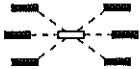

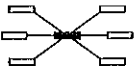
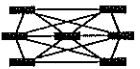
<sup>118</sup> Vgl. BARTLETT/GOSHAL 1995, S. 117 ff.

<sup>119</sup> Vgl. BARTLETT/GOSHAL 1990, S. 75 ff.; KLEMM 1997, S. 50 f.; MEIER 1997, S. 49 ff.

<sup>120</sup> Im Unterschied zu Integration und Responsiveness sollen an dieser Stelle die Begriffe Globalisierung und Lokalisierung eine gegenläufige Orientierung zum Ausdruck bringen.

<sup>121</sup> Vgl. KLEMM 1997, S. 50; MEIER 1997, S. 50 f.; BARTLETT/GOSHAL 1990, S. 74 ff.

Abbildung 10: Strategische Orientierung und Konfiguration unterschiedlicher Organisationsmodelle international tätiger Unternehmen

Organisationsmodell				
Typ	Multinationale Organisation	Internationale Organisation	Globale Organisation	Transnationale Organisation
↓ ↓ ↓ ↓ ↓				
Strategische Orientierung				
Primärer Fokus des Organisationsmodells	Differenzierung der Leistungen entsprechend der Erfordernisse lokaler Märkte	Übertragung heimischer Technologie auf andere Märkte mit lokalen Anpassungen	Kostengünstige, exportorientierte Wettbewerbsposition	Gleichzeitige Berücksichtigung lokaler Erfordernisse, weltweiten Lernens und globaler Koordination
Schlüsselfähigkeiten	Fähigkeit zur Responsiveness gegenüber lokalen Unterschieden	Fähigkeit zur Innovation und zum Wissenstransfer	Fähigkeit zur Integration weltweiter Aktivitäten	Fähigkeit zur Responsiveness, zum Lernen und zur Integration
↓ ↓ ↓ ↓ ↓				
Konfiguration der Aktivitäten				
Typ	Decentralized Federation	Coordinated Federation	Centralized Hub	Integrated Network
				
Rolle der Auslandsniederlassungen	Erkennen und Nutzung lokaler Marktchancen	Anpassung und Anwendung von Kompetenzen der Zentrale	Umsetzung von Strategien der Zentrale	Differenzierte Beiträge der nationalen Einheiten (Strategic leader etc.) in weltweitem Netzwerk
Verteilung der Aktivitäten auf die Teileinheiten	Verteilte Einheiten: Lokale Produktionsniederlassungen mit kompletter Wertschöpfungskette	Zentralisierte Kernkompetenzen: Lokale Produktion von zentral entwickelten, aber lokal angepassten Leistungen	Zentralisierte Produktionsstätten: Skalenintensive Produktion	Exzentralisation von Fähigkeiten: Verteilte "Centers of Competence" mit z.T. unvollständigen Wertschöpfungsketten
Wissensentwicklung und Diffusion	Erwerb und Sicherung von Wissen in jeder Teileinheit	Erwerb von Wissen in der Zentrale und Transfer in die Niederlassungen	Erwerb und Sicherung von Wissen in der Zentrale	Gemeinsame, teileneinheitenübergreifende Entwicklung und Nutzung von Wissen

Quelle: KIRSCH 1997b, S. 189, nach MEIER 1997, S. 57 u. 65.

(4) Die drei dargestellten Organisationsformen international tätiger Unternehmen zeichnen sich jeweils durch eine der Schlüsselfähigkeiten Integration, Responsiveness und Lernfähigkeit aus. Keines der drei Modelle erfüllt jedoch die Anforderungen eines Wettbewerbs, der in zunehmendem Maße die Simultaneität einer globalen Integration, lokalen Responsiveness und weltweiten Innovationsfähigkeit erfordert. Als Synthese der dargestellten Modelle wurde daher das Konzept der *transnationalen* Unternehmung als möglicher organisatorischer Zustand international tätiger Unternehmen entwickelt.<sup>122</sup> Die gleichzeitige Berücksichtigung von Integration, Responsiveness und Lernfähigkeit führt zu einer unternehmensinternen Differenzierung der international verteilten Standorte nach bestimmten Kompetenzen und Fähigkeiten. Das internationale Standortsystem eines transnationalen Unternehmens zeichnet sich durch die Konzentration bestimmter Wertschöpfungsaktivitäten an den jeweiligen Standorten aus und nimmt daher das Muster eines komplementären Netzes weltweit verteilter Kompetenzzentren (Centers of Competence, Centers of Excellence) an. Die Kompetenzzentren sind untereinander durch flexible Kooperations- und Koordinationsbeziehungen verbunden. Die sich ergebende räumliche Konfiguration von weltweit verteilten, flexiblen und spezialisierten Kompetenzzentren<sup>123</sup> ist relativ unabhängig vom Standort der Unternehmenszentrale und wird als dezentralisierte Zentralisation bzw. Exzentralisation bezeichnet. Aufgrund ihrer ausgeprägten Leistungsfähigkeit zeichnen sich exzentrierte Standorte durch eine globale Reichweite ihrer Aktivitäten aus. Das transnationale Unternehmen weist die Struktur eines integrierten und interdependenten Netzwerks auf, das die Ziele globale Integration, Eingehen auf lokale Gegebenheiten und Lernfähigkeit miteinander vereint.<sup>124</sup> Transnationale Unternehmen nutzen die Möglichkeit zur flexiblen Allokation von Wertschöpfungsaktivitäten zur Anpassung an sich verändernde wirtschaftsräumliche Gegebenheiten. Die frühzeitige Identifizierung von sich wandelnden Umfeldbedingungen kann das Unternehmen zur Lokalisierung von bestimmten Aktivitäten oder zur Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten an andere Standorte veranlassen.<sup>125</sup>

---

122 Vgl. BARTLETT/GOSHAJ. 1995, S. 126.

123 Vgl. PIORE/SABEL 1985, S. 286; JARILLO 1988, S. 35.

124 Vgl. KLEMM 1997, S. 51 f.; MEIER 1997, S. 56 ff.; BARTLETT/GOSHAJ. 1990, S. 84 ff.

125 Vgl. JOHANSON/MATTSON 1988, S. 306.

Einige Untersuchungen setzen die Kompetenzen von Tochtergesellschaften international tätiger Unternehmen in Beziehung zur strategischen Bedeutung ihres lokalen Umfelds.<sup>126</sup> BIRKINSHAW/MORRISON identifizieren in einer Literatursynthese anhand von funktionalen, produktbezogenen und räumlichen Aspekten drei Typen von Tochtergesellschaften, die gleichermaßen auf ausländische Standorte übertragen werden können:<sup>127</sup>

(1) Die Aktivitäten eines *Local Implementer* beschränken sich auf den einen Standort unmittelbar umgebenden lokalen Wirtschaftsraum. Das Spektrum der ausgeübten Wertschöpfungsaktivitäten ist relativ breit, bei vielen Aktivitäten besteht jedoch eine hohe Integration zum Mutterunternehmen, die aus der funktionalen Abhängigkeit des Local Implementer von der Zentrale oder anderen Leitstandorten des Mutterunternehmens resultiert. Dies zeigt sich z. B. bei der Produktpolitik, da der Local Implementer lediglich die im internationalen Produktionsverbund gefertigten Produkte auf dem lokalen Markt verwertet, jedoch keine eigenständigen Produktkompetenzen aufweist. Darüber hinaus äußert sich das Abhängigkeitsverhältnis in einem hohen Anteil an unternehmensinternen Materialzulieferungen. Die strategische Autonomie des Local Implementer ist gering. Die Auslandsmontage ist ein charakteristisches Beispiel für einen Standort des Typs Local Implementer.

(2) Der *Specialized Contributor* ist durch spezifische Kompetenzen hinsichtlich bestimmter Funktionen oder Aktivitäten charakterisiert, wobei das Spektrum der ausgeübten Wertschöpfungsaktivitäten relativ gering ist. Als integraler Bestandteil eines weltweiten Produktionsverbundes weist der Specialized Contributor eine Vielzahl von Interdependenzen mit den Aktivitäten anderer Standorte auf, was mit einem entsprechend hohen Koordinationsaufwand verbunden ist. Der Standort eines Specialized Contributor kann beispielsweise auf die Fertigung eines bestimmten Produkts spezialisiert sein.

(3) Standorte des Typs *World Mandate* zeichnen sich durch eine weltweite oder regionale Verantwortlichkeit für ein Geschäftsfeld oder ein bestimmtes Produktspektrum mit in der Regel umfassenden Wertschöpfungsaktivitäten aus. Standorte dieses Typs weisen Merkmale einer dezentralisierten Zentralisierung auf: Die zentralisierten Wertschöpfungsaktivitäten des World Mandate sind vollständig in den weltweiten Wertschöpfungsverbund integriert, die Führung dieser Aktivitäten erfolgt

---

<sup>126</sup> Vgl. z. B. BARTLETT/GOSHAI 1986, S. 87 ff.

<sup>127</sup> Vgl. BIRKINSHAW/MORRISON 1995, S. 733 ff. Die Autoren beziehen sich hauptsächlich auf die Untersuchungen von WHITE/POYNTER 1984, BARTLETT/GOSHAI 1986, JARILLO/MARTINEZ 1990, GUPTA/GOVINDARAJAN 1991 und ROTII/MORRISON 1992.

jedoch nicht durch die Zentrale, sondern dezentral durch den World Mandate selbst. World-Mandate-Standorte weisen eine hohe strategische Autonomie auf und spiegeln polyzentrisch konfigurierte Wertschöpfungsnetzwerke wider.

---

### 2.4.2 Die Glokalisierung von Wertschöpfungsaktivitäten

---

Der IR-Bezugsrahmen setzt voraus, daß wirtschaftsräumliche Unterschiede zu einer räumlichen Differenzierung von Unternehmensaktivitäten führen.<sup>128</sup> Ist die Heterogenität von Wirtschaftsräumen relativ gering ausgeprägt und spielen wirtschaftsräumliche Unterschiede für das Unternehmen eine untergeordnete Rolle, dann strebt das Unternehmen nach einer Globalisierung von Wertschöpfungsaktivitäten und verfolgt eine integrative Standortstrategie. In diesem Fall orientiert sich die Allokation von Wertschöpfungsaktivitäten an der Realisierung von Integrationszielen des Unternehmens, d. h. die Standortwahl vollzieht sich auf der globalen Ebene, und die Wertschöpfungsaktivitäten eines Standorts weisen eine globale Reichweite auf. Sind die wirtschaftsräumlichen Unterschiede stark ausgeprägt und für das Unternehmen von hoher Bedeutung, dann findet eine Lokalisierung von Wertschöpfungsaktivitäten im Sinne einer responsiven Standortstrategie statt. Die Allokation von Wertschöpfungsaktivitäten erfolgt in lokalen Wirtschaftsräumen und die Reichweite der Wertschöpfungsaktivitäten eines Standorts ist auf den lokalen Wirtschaftsraum beschränkt.<sup>129</sup>

Bestehen gleichzeitig hohe Anforderungen an die Integration von Unternehmensaktivitäten als auch an das Eingehen auf lokale Gegebenheiten, dann können die Globalisierung und die Lokalisierung von Wertschöpfungsaktivitäten simultan auftreten. Als begriffliche Synthese von Globalisierung und Lokalisierung bezeichnet Glokalisierung die Simultaneität von globaler Orientierung und lokaler Einbettung von Standorten internationaler Wertschöpfungsnetzwerke. Glokalisierung berücksichtigt insbesondere die Verbindung zwischen räumlicher und funktionaler Arbeitsteilung.<sup>130</sup>

---

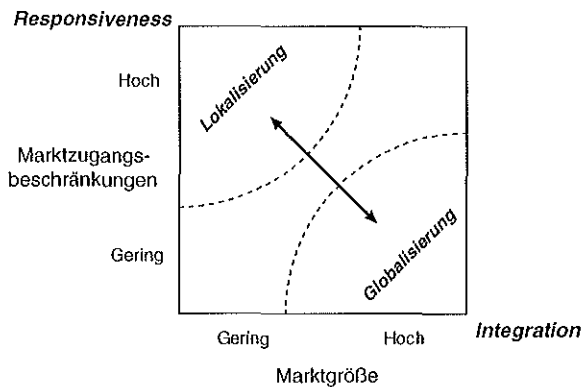
<sup>128</sup> Vgl. MEIER 1997, S. 30 f.

<sup>129</sup> Zu den Vor- und Nachteilen der räumlichen Konzentration bzw. Streuung von Fertigungsaktivitäten siehe PORTER 1989, S. 31 ff.

<sup>130</sup> Vgl. Hess 1998, S. 56. HESS definiert Glokalisierung im Kontext der räumlichen Ausprägungen industrieller Produktion. Grundsätzlich ist der Begriff „Glokalisierung“ auf alle Wertschöpfungsaktivitäten anwendbar, die dem Spannungsfeld von Globalisierung und Lokalisierung ausgesetzt sind. HESS (1998, S. 55 f.) berücksichtigt neben der lokalen bzw. nationalen Ebene (als die in der vorliegenden Arbeit maßgebliche räumliche Bezugsebene) auch die Rolle lokaler (im Sinne von regional- bzw. ortsspezifisch) Produktionskomplexe auf subnationaler Ebene.

Die räumliche Simultaneität von Globalisierung und Lokalisierung äußert sich in der parallelen Existenz von integrativ und responsiv orientierten Standorten in einem internationalen Standortsystem, womit Aspekte des globalen und des multinationalen Organisationsmodells von BARTLETT/GOSHAL angesprochen sind. Integrativ ausgerichtete Standorte liegen vorwiegend in den großen Märkten (in der Regel Triade-Märkte) mit geringen Marktzugangsbeschränkungen als Nachfragepole der Industrie. Durch die Konzentration auf diese Märkte können die Unternehmen im Zuge der Globalisierung Integrationsziele wie die Ausschöpfung von Economies of Scale und länderübergreifende Koordinationsstrategien realisieren. Hingegen sind in Märkten mit hohen Marktzugangsbeschränkungen die Marktpotentiale in der Regel noch vergleichsweise gering (Nicht-Triade-Märkte). Die nationalen Barrieren zwingen das Unternehmen zu einem ausgeprägt responsiven Verhalten, das sich in der Lokalisierung bestimmter Wertschöpfungsumfänge äußert (Abbildung 11).<sup>131</sup>

*Abbildung 11: Standortstrategie in Abhängigkeit von Marktgröße und Marktzugangsbedingungen*



*Quelle: In Anlehnung an die Ausführungen von LEONTIADES 1986, S. 101.*

<sup>131</sup> Vgl. LEONTIADES 1986, S. 100 f.

Glokalisierung berücksichtigt neben räumlichen Aspekten der internationalen Verteilung von Standorten auch funktionale Merkmale, die sich auf die Organisation der intra- und interbetrieblichen Arbeitsteilung international tätiger Unternehmen im Spannungsfeld von Globalisierung und Lokalisierung beziehen. Ein Beispiel ist die räumliche Aufteilung von vor- und nachgelagerten Fertigungsaktivitäten auf verschiedene Standorte, wie es für Auslandsmontagen charakteristisch ist. Der überwiegende Anteil der Fertigungsaktivitäten wird an Produktionsstandorten mit globaler Orientierung erbracht, während die Montage bzw. die Fertigstellung der Produkte lokal in den Auslandsmärkten erfolgt. Im Idealfall ist das Unternehmen in der Lage, die räumliche Entkoppelung von Fertigungsaktivitäten so zu gestalten, daß an den global ausgerichteten Produktionsstandorten Kostenvorteile und an den lokalen Montagestandorten Differenzierungsvorteile realisiert werden können.<sup>132</sup>

In Ergänzung zu dieser „transnationalen“ Auffassung bezeichnet Glokalisierung auch die wirtschaftsraumangepaßten Strategien international tätiger Unternehmen, welche die weltweite Präsenz durch den Aufbau lokaler Produktionsverflechtungen<sup>133</sup> und somit eine „multiregionale“ Glokalisierungsstrategie anstreben. Neben der Möglichkeit zur raschen Anpassung an sich verändernde Marktbedingungen und der Akzeptanzerhöhung im Gastland ist ein bedeutender Aspekt für die Realisierung einer Glokalisierungsstrategie die Umgehung von Handelsnachteilen. Glokalisierung ist in diesem Zusammenhang als eine politisch motivierte und weniger als eine rein betriebswirtschaftlich begründete Standortstrategie zu verstehen.<sup>134</sup> Für eine derartige Glokalisierungsstrategie sind insbesondere regionale Wirtschaftsräume von Bedeutung,<sup>135</sup> da einerseits die fragmentierten nationalen Absatzmärkte zu einem großen Wirtschaftsraum mit geringen intraregionalen Handelsbarrieren zusammengefaßt werden, andererseits der Handel mit Unternehmen aus Nicht-Mitgliedsländern protektioniert bleibt. Der Bezug zu Regulationsweisen politischer Akteure<sup>136</sup> wird auch in

---

<sup>132</sup> Diese Strategie kann auch als multilokale hybride Wettbewerbsstrategie bezeichnet werden (vgl. KALUZA 1996, S. 197 f.; FLECK 1995). Die dargestellte Interpretation der Glokalisierung kommt aus organisationstheoretischer Perspektive der Auffassung einer multifokalen Strategie von PRAHALAD/DOZ (1987, S. 13 ff.) nahe.

<sup>133</sup> Vgl. HESS 1998, S. 55 f.

<sup>134</sup> Vgl. RUIGROK/VAN TULDER 1995, S. 179. Die politisch motivierte Glokalisierungsstrategie äußert sich letztlich auch betriebswirtschaftlich, da mit der Umgehung von Handelshemmnissen Zollkosten eingespart werden können.

<sup>135</sup> Vgl. DALIBOR 1997, S. 59. Zu regionalen Wirtschaftsräumen siehe Kapitel 5.1.

<sup>136</sup> Siehe Kapitel 3.2.1.

den Arbeiten von COURCHENE<sup>137</sup> und SWYNGEDOUW<sup>138</sup> deutlich, die Glokalisierung als die gleichzeitig auftretenden Tendenzen der Schwächung nationalstaatlicher Institutionen zugunsten sowohl lokaler bzw. subnationaler als auch globaler und supra-nationaler Institutionen interpretieren.

Glokalisierung geht über lokale Montageaktivitäten hinaus, da im Zuge der internationalen Dezentralisierung von Fertigungsaktivitäten in den ausländischen Wirtschaftsräumen der Aufbau von Zulieferverflechtungen angestrebt wird, um langfristig wettbewerbsfähige Produktionsstrukturen zu errichten.<sup>139</sup> Während sich bei einer Glokalisierungsstrategie die Fertigungsaktivitäten auf einen Standort in einem regionalen Wirtschaftsraum konzentrieren, verteilen sich die Fertigungsaktivitäten im Rahmen einer regionalen Arbeitsteilung auf mehrere Standorte, so daß es zum Aufbau eines regionalen Produktionsverbundes kommt (Abbildung 12). Ein Beispiel für die regionale Arbeitsteilung geben die regionalen Produktionsnetzwerke japanischer Fahrzeughersteller in Südostasien.<sup>140</sup> Mit zunehmender Internationalisierung findet bei einer diadischen Arbeitsteilung eine interregionale Arbeitsteilung zwischen zwei Wirtschaftsregionen statt, und bei der Globalisierung erfolgt der Aufbau einer weltweiten Arbeitsteilung im Sinne eines globalen Produktionsverbundes. Glokale Produktionsstandorte zeichnen sich durch eine relativ hohe regionale Eigenständigkeit bzw. Unabhängigkeit von anderen Standorten aus, während globale Produktionsstandorte in den internationalen und arbeitsteiligen Produktionsverbund eines Unternehmens eingebunden sind. RUIGROK/VAN TULDER<sup>141</sup> betrachten Globalisierung und Glokalisierung daher als Endpunkte zweier unterschiedlicher Internationalisierungspfade.<sup>142</sup>

---

<sup>137</sup> Vgl. COURCHENE 1995, S. 3.

<sup>138</sup> Vgl. SWYNGEDOUW 1997, S. 140 ff.

<sup>139</sup> Vgl. VAN TULDER/RUIGROK 1993, S. 24.

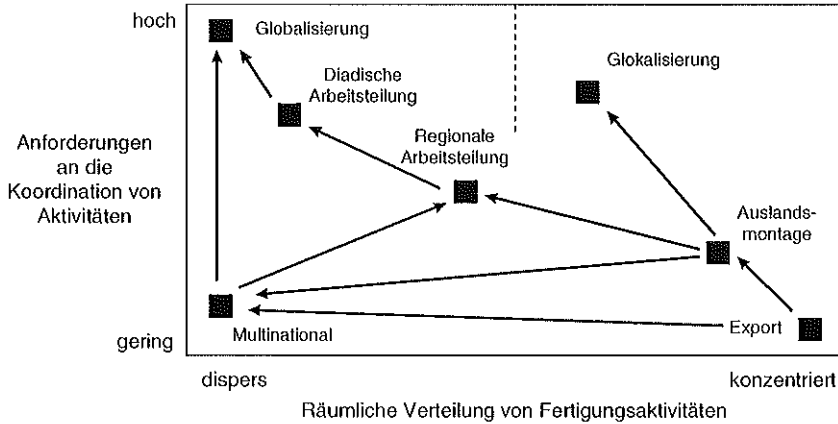
<sup>140</sup> Siehe z. B. DONER 1991.

<sup>141</sup> Vgl. RUIGROK/VAN TULDER 1995, S. 178 ff.

<sup>142</sup> Im Unterschied dazu vertritt der Verfasser die Auffassung, daß die Transformation von einer glokalen zu einer globalen Strategie durchaus zielführend sein kann, wenn die z. B. die Liberalisierung zur vollständigen Integration des glokalen Standorts in den Weltwirtschaftsraum führt; dabei sind die branchen- und unternehmensspezifischen Zielsetzungen zu berücksichtigen.



**Abbildung 12: Rivalisierende Internationalisierungspfade von Fertigungsaktivitäten**



Quelle: RUIGROK/VAN TULDER 1995, S. 180; geringfügig verändert.

Zusammengefasst handelt es sich bei Glokalisierung um einen Begriff, der im Kontext der vorliegenden Arbeit aus zwei Perspektiven betrachtet werden kann. Zum einen bezeichnet Glokalisierung die Simultaneität einer arbeitsteiligen global und lokal orientierten Allokation von Unternehmensaktivitäten. Zum anderen bezieht sich Glokalisierung auf eine Anpassung der Standortstrategie von Unternehmen infolge einer Veränderung der wirtschaftsräumlichen Gegebenheiten zugunsten der Bildung von regionalen bzw. supranationalen Wirtschaftsräumen, die sich in einer multi-regionalen Standortkonfiguration manifestiert. Die beiden Perspektiven beschreiben daher zum einen eine transnationale und zum anderen eine multiregionale Glokalisierungsstrategie von Unternehmen.

---

## **3 DIE WIRTSCHAFTSRÄUMLICHE EINBETTUNG VON AUSLANDSMONTAGEN**

---

Im Mittelpunkt dieses Kapitels steht die wirtschaftsräumliche Einbettung von Auslandsmontagen. Ausgangspunkt ist die Darstellung der internationalen Standortverteilung von Montageaktivitäten. Die Identifizierung der charakteristischen Bestimmungsfaktoren der Standortkonfiguration von Auslandsmontagen erfolgt im Zuge von regulationstheoretischen Überlegungen anhand des wirtschaftsraumspezifischen Entwicklungszusammenhangs. Am Beispiel der Entwicklung der Automobilindustrie in Südostasien wird die Rolle von Auslandsmontagen für den Aufbau lokaler Industriestrukturen erläutert. Aufgrund der hohen Relevanz von Handelshemmnissen für die Aufnahme von Montageaktivitäten wird ein Überblick über die wichtigsten Vereinbarungen der Welthandelsorganisation zur Liberalisierung im Automobilsektor gegeben. Gegenstand der Ausführungen ist nicht die Analyse von wirtschaftsräumlichen Gegebenheiten, sondern deren Einfluß auf die Konfigurationen der internationalen Standortsysteme von Automobilunternehmen.

---

### **3.1 Die internationale Standortverteilung von Auslandsmontagen**

---

---

#### **3.1.1 Die globale Absatz- und Produktionsentwicklung in der Automobilindustrie**

---

Die Standortverteilung von Auslandsmontagen ist ein Ausschnitt der Konfiguration internationaler Standortsysteme von Automobilunternehmen. Die Darstellung der Montagestandorte umfaßt alle Fahrzeuge der Kategorie Light Vehicles (LV), d. h. Personenkraftwagen (Pkw) und leichte Nutzfahrzeuge (Light Commercial Vehicles LCV).<sup>143</sup> Die Automobilindustrie gibt ein Beispiel für eine absatzmarktorientierte Konfiguration der internationalen Produktionsnetzwerke und dokumentiert damit die hohe Relevanz von Größendegressionseffekten. Aus diesem Grund ist zunächst die internationale Absatzverteilung zu betrachten.

---

<sup>143</sup> Vgl. MARKETING SYSTEMS 1998a, S. 7.

**Tabelle 2:** *Absatzentwicklung und -projektion von Light Vehicles nach Regionen*

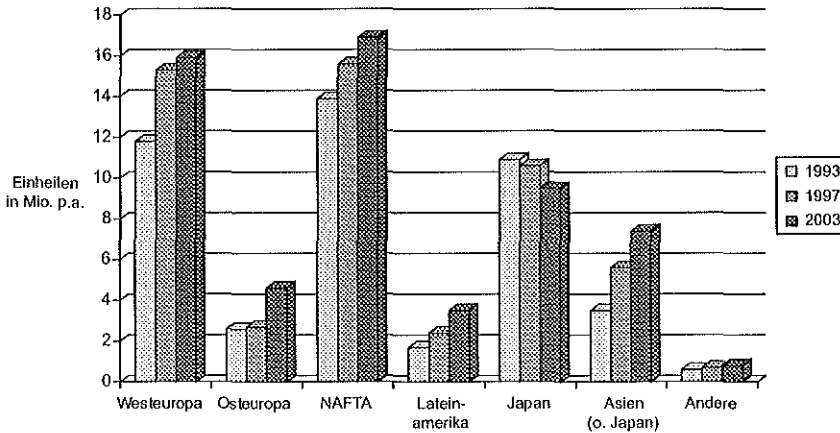
<b>Region</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>2003</b>	<b>97-93</b>	<b>in %</b>	<b>03-93</b>	<b>in %</b>
Westeuropa	12,4	13,2	13,3	14,2	14,9	15,6	2,5	16,8	3,2	20,5
Osteuropa	2,3	1,8	1,9	2,3	2,8	4,5	0,5	17,9	2,2	48,9
NAFTA	15,6	16,9	16,1	16,6	17,0	18,0	1,4	8,2	2,4	13,3
Lateinamerika	1,9	2,3	2,5	2,5	2,9	4,1	1,0	34,5	2,2	53,7
Japan	6,3	6,4	6,7	6,9	6,6	6,6	0,3	4,5	0,3	4,5
Asien (o. Japan)	4,3	4,7	5,2	5,4	5,3	6,7	1,0	18,9	2,4	35,8
Andere	2,6	2,9	3,1	3,1	3,1	3,3	0,5	16,1	0,7	21,2
<b>Summe</b>	<b>45,4</b>	<b>48,2</b>	<b>48,8</b>	<b>51,0</b>	<b>52,6</b>	<b>58,8</b>	<b>7,2</b>	<b>13,7</b>	<b>13,4</b>	<b>22,8</b>
Triade-Märkte	34,3	36,5	36,1	37,7	38,5	40,2	4,2	10,9	5,9	14,7
Nicht-Triade-M.	11,1	11,7	12,7	13,3	14,1	18,6	3,0	21,3	7,5	40,3
Anteil NTM in %	<b>24,4</b>	<b>24,3</b>	<b>26,0</b>	<b>26,1</b>	<b>26,8</b>	<b>31,6</b>				

*Daten: STANDARD & POOR'S DRI 1998, S. 3 (in Mio. Einheiten).*

Der weltweite Absatz von Light Vehicles ist im Zeitraum von 1993 bis 1997 um rund 14 % von 45 auf 53 Mio. Einheiten gestiegen (Tabelle 2). Bis zum Jahr 2003 ist von einem weiteren Anstieg auf nahezu 60 Mio. Einheiten auszugehen. Die Absatzmarktentwicklung fällt regional sehr unterschiedlich aus. Der Absatz in den Triade-Märkten Westeuropa, NAFTA und Japan stieg von 1993 bis 1997 um 11 %, während die Verkäufe in den Nicht-Triade-Märkten (Osteuropa, Lateinamerika, Asien ohne Japan und andere inklusive Australien und Südafrika) im gleichen Zeitraum um 21 % zunahm. Entsprechend stieg der Anteil der Verkäufe in den Nicht-Triade-Märkten am Weltabsatz von 24 auf 27 %. Es wird erwartet, daß bis zum Jahr 2003 nicht nur das prozentuale Nachfragewachstum in den Nicht-Triade-Märkten deutlich höher liegt als in den Triade-Märkten, sondern daß außerdem das absolute Absatzwachstum der Nicht-Triade-Märkte das der Triade-Märkte übersteigt. Prognosen gehen für 2003 von einem Weltmarktanteil der Nicht-Triade-Märkte bei Light Vehicles von etwa 32 % aus.<sup>144</sup> Die Automobilunternehmen müssen sich darauf einstellen, daß Absatzzuwächse künftig überwiegend in den Nicht-Triade-Märkten zu erzielen sind.

<sup>144</sup> Vgl. Daten aus STANDARD & POOR'S DRI 1998, S. 3.

Abbildung 13: Produktionsentwicklung und -projektion nach Regionen



Daten: STANDARD & POOR'S DRI 1998, S. 5.

Neben dem überdurchschnittlichen Absatzwachstum in den Nicht-Triade-Märkten ist ebenso eine Verlagerung der Produktionsaktivitäten<sup>145</sup> von den Triade-Märkten in die Regionen der Nicht-Triade-Märkte erkennbar (Abbildung 13).<sup>146</sup> 1993 entfielen mit rund 8 Mio. Einheiten etwa 19 % des globalen Produktionsvolumens auf Nicht-Triade-Länder, 1997 wurden von den weltweit 51 Mio. Light Vehicles mit 11 Mio. Fahrzeugen rund 22 % der Weltproduktion in der Nicht-Triade produziert. Bis zum Jahr 2003 ist von einem weiteren Anstieg des Produktionsvolumens in den Nicht-Triade-Märkten auf etwa 16 Mio. Einheiten, rund 28 % der zu erwartenden Weltproduktion, auszugehen. Auffallend sind der absolute Rückgang der japanischen Produktion von 24 % (1993) auf 20 % (1997) sowie die hohen Zuwächse in Asien ohne Japan von 8 % auf 11 % Weltproduktionsanteil, die in hohem Maße auf die Verlagerung japanischer Produktionsaktivitäten in südostasiatische Staaten zurückzuführen sind. Die Triade-Länder zeichnen sich durch einen Überschuss der Produktion

<sup>145</sup> Produktion umfaßt in diesem Abschnitt alle Fertigungsaktivitäten inklusive Montage.

<sup>146</sup> Für eine Darstellung der Produktionsverlagerung von Industrie- in Entwicklungsländer seit den 70er Jahren siehe DANKBAAR 1983.

gegenüber dem Absatz aus, der vor allem auf die Bedeutung Japans als Nettoexporteur von Fahrzeugen zurückzuführen ist. Die Position der Nicht-Triade-Länder als Nettoimporteure von Fahrzeugen resultiert daraus, daß eine Vielzahl von Staaten über keine Automobilindustrie verfügen und daher ausschließlich mit Importen versorgt werden.<sup>147</sup>

*Tabelle 3: Globale Produktionsentwicklung und -projektion von Light Vehicles*

<b>Produktion</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>2003</b>
Pkw	37,0	38,3	40,6	44,5
Pkw (ohne Doppelzählungen)	35,5	36,7	38,8	42,0
Pkw Doppelzählungen	1,5	1,6	1,8	2,5
LCV	12,4	12,8	13,5	14,3
LCV (ohne Doppelzählungen)	11,4	11,8	12,6	13,1
LCV Doppelzählungen	1,0	1,0	0,9	1,2
LV	49,4	51,1	54,1	58,8
LV (ohne Doppelzählungen)	46,9	48,6	51,4	55,1
LV Doppelzählungen	2,5	2,6	2,7	3,7

*Daten: MARKETING SYSTEMS 1998a.*

Von den 1997 produzierten 51,4 Mio. Light Vehicles entfallen auf Pkws 38,8 Mio. und auf LCVs 12,6 Mio. Einheiten. Der Anteil von Pkws an der Light-Vehicles-Produktion beträgt rund 75 %. Von einer signifikanten Änderung wird auch künftig nicht ausgegangen. Bei der Zusammenfassung der nationalen Statistiken zur Ermittlung von regionalen und globalen Produktionszahlen treten Doppelzählungen auf, da in den nationalen Statistiken die amtlichen Definitionen zur Erfassung von Produktion und Montage voneinander abweichen. Beispielsweise werden die Werke französischer Automobilunternehmen in Spanien sowohl in der spanischen als auch in der französischen amtlichen Statistik als Produktion ausgewiesen. Doppelzählungen treten insbesondere im Zusammenhang mit Auslandsmontagen internationaler Automobilhersteller

<sup>147</sup> Vgl. Daten aus STANDARD & POOR'S DRI 1998, S. 5.

auf. Für eine realistische Beurteilung der Produktionszahlen sind Doppelzählungen zu vermeiden bzw. aus den Statistiken zu eliminieren. Für die Erfassung sämtlicher Standorte mit Fertigungsaktivitäten einschließlich von Auslandsmontagen sind Doppelzählungen in den Statistiken zu belassen. 1997 verzeichneten Doppelzählungen mit 2,7 Mio. Einheiten rund 5 % des weltweit erfaßten Produktionsvolumens (Tabelle 3).

---

#### 3.1.2 Die räumliche Verteilung von Auslandsmontagen

---

Zur Darstellung und Analyse der wirtschaftsräumlichen Einbettung von Auslandsmontagen dient als Datengrundlage eine von der Marketing Systems GmbH herausgegebene Datenbank über die weltweiten Produktions- und Montageaktivitäten von Automobilherstellern.<sup>148</sup> Für eine möglichst umfassende Abbildung der zahlreichen weltweit verteilten Montageengagements wurde die Datenbank mit Daten und Informationen aus weiteren Quellen erweitert.<sup>149</sup> Die Ergänzungen betreffen vor allem kleinere Montageengagements in Ägypten, Bangladesch, Ecuador, Iran, Kenia, Neuseeland, Pakistan, Simbabwe und Vietnam. Doppelzählungen wurden beibehalten, um die Endmontagestandorte einzubeziehen und dadurch die maximale Anzahl von Auslandsmontagen zu erfassen. Die Kategorisierung der erfaßten Fertigungsaktivitäten in Produktion und Montage basiert auf einer Definition der UN, nach der das Erreichen einer lokalen Wertschöpfungstiefe von über 60 % als Produktion und von weniger als 60 % als Montage definiert wird.<sup>150</sup> Diese Begriffsbestimmung wird oftmals auf die nationale Ebene projiziert, indem die Automobilindustrie eines Landes auf der Basis ihrer nationalen Fertigungstiefe als Produktions- bzw. Montageindustrie kategorisiert wird.<sup>151</sup> In der Praxis kommt es jedoch vor, daß in einer ausländischen Fertigungsstätte für bestimmte Modelle Produktionsaktivitäten stattfinden, während für andere, z. B. Oberklassefahrzeuge, lediglich Montageaktivitäten ausgeübt werden. Diese wertschöpfungsorientierte Definition unterscheidet sich von der an späterer Stelle erläuterten Auffassung, daß Produktion und Montage die Folge unterschiedlicher Koordinationsformen der Materialstromorganisation im internationalen Produktionsnetzwerk

---

<sup>148</sup> MARKETING SYSTEMS 1998b.

<sup>149</sup> Die Ergänzungen basieren im wesentlichen auf der Publikation von CCFA 1997.

<sup>150</sup> Vgl. MARKETING SYSTEMS 1998a, S. 16 f.

<sup>151</sup> Vgl. UNCTC 1983, S. 11 f.

darstellen.<sup>152</sup> Allerdings sind hierfür keine Daten verfügbar, so daß den Auswertungen die Abgrenzung nach der Wertschöpfungstiefe zugrundeliegt. Einschränkend ist anzumerken, daß in vielen Fällen der für eine Produktion erforderliche Wertschöpfungsanteil von 60 % z. B. aufgrund von Veredelungsaktivitäten erreicht wird, obwohl in vielen Fällen der effektiv erbrachte lokale Wertschöpfungsanteil darunterliegt. Dies

**Tabelle 4: Die Fertigungsvolumina von Light Vehicles der bedeutendsten Staaten 1997**

Land	E in Tsd.	in %	Land	E in Tsd.	in %
1 USA	11.877	22,2	21 Indonesien	349	0,7
2 Japan	10.319	19,3	22 Südafrika	328	0,6
3 Deutschland	4.400	8,2	23 Australien	320	0,6
4 Frankreich	2.841	5,3	24 Thailand	299	0,6
5 Südkorea	2.750	5,1	25 Türkei	282	0,5
6 Kanada	2.548	4,8	26 Portugal	263	0,5
7 Spanien	2.537	4,7	27 Schweden	230	0,4
8 Brasilien	1.979	3,7	28 Niederlande	197	0,4
9 Großbritannien	1.917	3,6	29 Venezuela	136	0,3
10 Italien	1.777	3,3	30 Rumänien	124	0,2
11 Mexiko	1.350	2,5	31 Philippinen	121	0,2
12 Rußland	1.125	2,1	32 Slowenien	96	0,2
13 Belgien	1.079	2,0	33 Österreich	91	0,2
14 China	830	1,6	34 Ungarn	75	0,1
15 Indien	625	1,2	35 Kolumbien	73	0,1
16 Polen	531	1,0	36 Usbekistan	65	0,1
17 Argentinien	438	0,8	37 Pakistan	52	0,1
18 Malaysia	393	0,7	38 Ukraine	52	0,1
19 Taiwan	362	0,7	39 Neuseeland	44	0,1
20 Tschechien	354	0,7	<i>Andere</i>	247	0,5
			<b>Summe</b>	<b>53,477</b>	<b>100,0</b>

*Daten: MARKETING SYSTEMS 1998b; CCFA 1997 (E = Einheiten).*

<sup>152</sup> Siehe Kapitel 4.4.2. Zu unterschiedlichen Ansätzen zur Kategorisierung von Produktion und Montage siehe HIL/D/MÜLLER 1971, S. 100 ff.

ist insofern für die folgende Analyse der Datenbank von Bedeutung, als davon auszugehen ist, daß die aufgeführten Montagezahlen der Datenbank im Vergleich zur Anwendung der vom Verfasser vorgeschlagenen begrifflichen Abgrenzung erheblich niedriger liegen.

*Tabelle 5: Montage- und Produktionsvolumina von Light Vehicles 1997*

Region	Montage		Produktion		Summe	Montage
	in Tsd.	in %	in Tsd.	in %	in Tsd.	in %
Westeuropa	82	4,0	15.534	30,2	15.616	0,5
Osteuropa	274	13,3	2.203	4,3	2.477	11,1
NAFTA	41	2,0	15.735	30,6	15.775	0,3
Lateinamerika	299	14,5	2.379	4,6	2.678	11,2
Japan	0	0,0	10.319	20,1	10.319	0,0
Asien (o. Japan)	1.199	58,2	4.647	9,0	5.846	20,5
Andere	167	8,0	599	1,2	766	21,5
<b>Summe</b>	<b>2.061</b>	<b>100,0</b>	<b>51.416</b>	<b>100,0</b>	<b>53.477</b>	<b>3,9</b>
Triade-Märkte	123	6,0	41.587	80,9	41.710	0,3
Nicht-Triade-M.	1.936	94,0	9.830	19,1	11.767	16,5

*Daten: MARKETING SYSTEMS 1998b; CCFA 1997.*

Die verwendete Datenbank bezieht sich auf das Jahr 1997 und umfaßt die weltweiten Montage- und Produktionsengagements von Automobilherstellern für rund 53 Mio. Light Vehicles in weltweit 57 Ländern. Die globale Verteilung der Fahrzeugproduktion auf nationaler Ebene zeigt, daß allein die USA, Japan und Deutschland für 50 % der Weltproduktion verantwortlich sind (Tabelle 4). 51 Mio. der erfaßten 53 Mio. Fahrzeuge entfallen auf Produktionsaktivitäten und rund 2 Mio. Fahrzeuge, etwa 4 % der Weltproduktion, auf Montageaktivitäten.<sup>153</sup> Der Volumenanteil von Montageakti-

<sup>153</sup> Bezugnehmend auf eine ältere Quelle und auf der Basis einer anderen begrifflichen Abgrenzung, umfaßte das weltweite Montagevolumen 1960 rund 0,6 Mio. Fahrzeugeinheiten (3,5 % der Weltproduktion), 1970 1,7 Mio. (5,6 %) und 1979 3,1 Mio. (6,9 %) (vgl. UNCTC 1983, S. 17 ff.).



vitäten beträgt in den Triade-Märkten lediglich 0,3 %, während in den Nicht-Triade-Märkten 16,5 % der Automobilfertigung im Rahmen von Auslandsmontagen ausgeübt werden. Die Standorte von Auslandsmontagen konzentrieren sich in Westeuropa auf die Türkei und Portugal, in der NAFTA auf Mexiko, und in Japan werden keine Auslandsmontagen durchgeführt. 94 % der globalen Montageaktivitäten finden in den Nicht-Triade-Märkten statt, 58 % konzentrieren sich allein auf Asien (ohne Japan) (Tabelle 5).

**Tabelle 6: Montagevolumina nach Fahrzeugkategorien 1997**

Region	Pkw in Tsd.	LCV in Tsd.	LV in Tsd.	Pkw in %
Asien (ohne Japan)	583	616	1.199	48,6
Lateinamerika	184	115	299	61,5
Osteuropa	243	30	274	88,9
Afrika	97	24	121	80,4
Westeuropa	20	64	84	21,9
Australien/Ozeanien	34	11	44	76,1
NAFTA	41	0	41	100,0
<b>Summe</b>	<b>1.201</b>	<b>860</b>	<b>2.061</b>	<b>58,3</b>
Triade-Märkte	58	64	123	47,7
Nicht-Triade-Märkte	1.141	796	1.936	58,9

*Daten: MARKETING SYSTEMS 1998b; CCFA 1997.*

Analysiert man das weltweite Montagevolumen nach Fahrzeugkategorien, dann entfallen 58 % der im Rahmen von Auslandsmontagen gefertigten Fahrzeuge auf Pkws und 42 % auf LCVs. Damit liegt der Anteil von LCVs an Montageaktivitäten deutlich höher als der 25 %ige Anteil am gesamten weltweiten Fertigungsvolumen von Light Vehicles. Dies ist darauf zurückzuführen, daß die Nachfrage nach LCVs in den im Durchschnitt weniger entwickelten Nicht-Triade-Märkten im allgemeinen höher ausfällt. Zudem sind lokale Montageengagements für LCVs in der Regel leichter realisierbar als für Pkws, da die Technologieintensität der Teile meist geringer ist und Local-Content-Vorschriften daher einfacher zu erfüllen sind. Die Zusammensetzung

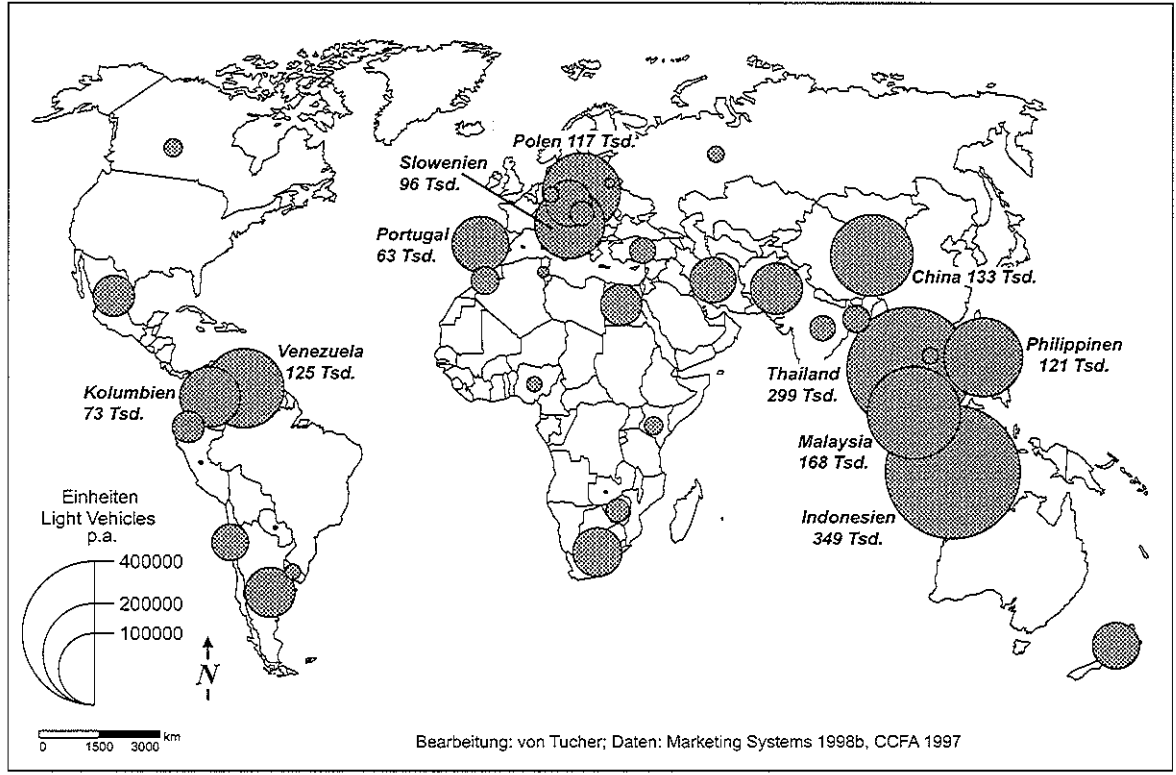
der Produktkategorien in Asien spiegelt den unter dem Durchschnitt liegenden Entwicklungsstand wider. Die überdurchschnittlich hohen Pkw-Anteile in Osteuropa und Lateinamerika lassen sich daraus erklären, daß dort neben den Montagestätten auch Werke für die Fertigung von LCVs existieren, in denen 60 % Local Content überschritten und die LCVs in die Kategorie Produktion eingestuft werden (Tabelle 6).

*Tabelle 7: Fertigungsvolumina für die Montagestandorte 1997*

Land	E in Tsd.	in %	Land	E in Tsd.	in %
1 Indonesien	349	16,9	21 Marokko	16	0,8
2 Thailand	299	14,5	22 Bangladesch	15	0,7
3 Malaysia	168	8,1	23 Türkei	14	0,7
4 China	133	6,5	24 Indien	12	0,6
5 Venezuela	125	6,1	25 Ungarn	12	0,6
6 Philippinen	121	5,9	26 Simbabwe	10	0,5
7 Polen	117	5,7	27 Kenia	7	0,3
8 Slowenien	96	4,7	28 Kanada	7	0,3
9 Kolumbien	73	3,5	29 Vietnam	6	0,3
10 Portugal	63	3,1	30 Rußland	6	0,3
11 Pakistan	52	2,5	31 Deutschland	5	0,2
12 Argentinien	49	2,4	32 Uruguay	5	0,2
13 Südafrika	47	2,3	33 Nigeria	5	0,2
14 Neuseeland	44	2,1	34 Tunesien	3	0,1
15 Iran	43	2,1	35 Weißrußland	2	0,1
16 Slowakei	42	2,0	36 Finnland	2	0,1
17 Mexiko	34	1,6	37 Myanmar	0,4	0
18 Ägypten	34	1,6	38 Peru	0,4	0
19 Chile	26	1,3	39 Paraguay	0,3	0
20 Ekuador	20	1,0	40 Sambia	0,3	0
			<b>Summe</b>	<b>2,061</b>	<b>100,0</b>

*Daten: MARKETING SYSTEMS 1998b; CCFA 1997.*

Abbildung 14: Die weltweite Verteilung von Montagestandorten 1997



Die Analyse der Datenbank ergibt, daß sich die Produktion von 51 Mio. Fahrzeugen an 33 Standorten konzentriert, Montageaktivitäten für 2 Mio. Fahrzeuge hingegen an weltweit 40 Standorten stattfinden. An 14 Standorten werden gleichzeitig Montage- und Produktionsaktivitäten ausgeübt. Die weltweite Volumenverteilung von Auslandsmontagen auf nationaler Ebene offenbart insbesondere den hohen Stellenwert der ASEAN-4-Staaten Indonesien, Malaysia, Philippinen und Thailand, die mit 937.000 Einheiten für 45 % des weltweiten Montagevolumens verantwortlich sind (Tabelle 7 und Abbildung 14). Weitere bedeutende Montagestandorte sind China, Venezuela und Polen mit jeweils etwa 6 % Anteil am weltweiten Montagevolumen, wobei in China und Polen Montageaktivitäten jeweils nur einen Anteil von 16 bzw. 22 % der Gesamtproduktion in den jeweiligen Ländern ausmachen. Die durch ein regionales Handelsabkommen verbundenen Andenstaaten Venezuela, Kolumbien und Ekuador erreichen ein Montagevolumen von 218.000 Einheiten bzw. etwa 11 % Weltanteil. Weitere lateinamerikanische Montageländer sind Argentinien (11 % Montageanteil der nationalen Fertigung), Mexiko (3 %) und Chile (ausschließlich Montage). Die Fertigungsaktivitäten in Brasilien werden in der Datenbank ausschließlich als Produktion ohne jegliche Montageaktivitäten ausgewiesen.<sup>154</sup> Neben Polen sind Slowenien (96.000 ausschließlich Renault) und die Slowakei (42.000 Volkswagen) die bedeutendsten osteuropäischen Montagestandorte. Montageengagements in Westeuropa konzentrieren sich auf Portugal (24 % Montageanteil an der nationalen Fertigung) und die Türkei (5 %). Die Staaten des Mittleren Ostens, Iran, Pakistan und Ägypten, erreichen 129.000 Fahrzeuge bzw. 6 % am Weltanteil.

Die weltweite Verteilung von Produktions- und Montagestandorten wird vom jeweiligen Entwicklungsstand der Volkswirtschaften<sup>155</sup> und den nationalen Fertigungsvolumina bestimmt. Bei der Interpretation von Abbildung 15 ist zu beachten, daß in einigen Staaten gleichzeitig Montage- und Produktionsaktivitäten ausgeübt werden. In Ländern mit einem jährlichen Fertigungsvolumen bis zu 10.000 Einheiten finden ausschließlich Montageaktivitäten statt, da es sich in der Regel um einkommens-

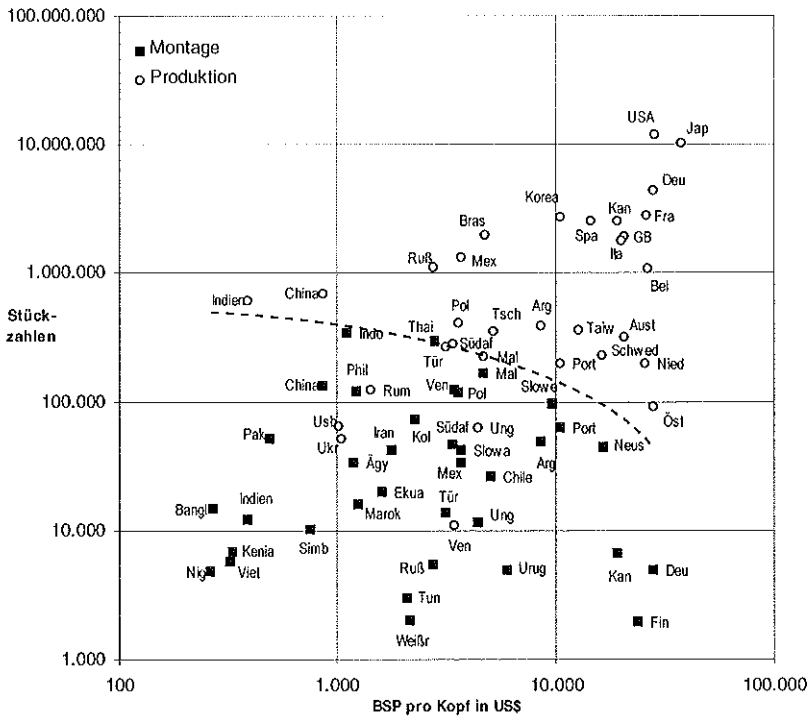
---

<sup>154</sup> Brasilien fordert einen nationalen Wertschöpfungsanteil von 60 %. Der Verfasser weist jedoch noch einmal ausdrücklich darauf hin, daß der offiziell geforderte Local Content z. B. über Veredelungsaktivitäten erreicht werden kann, obwohl der effektive Wertschöpfungsanteil niedriger liegt. Ein Beispiel für Montageaktivitäten in Brasilien ist die Versorgung von GM do Brasil mit rund 20.000 Komponentensätzen des Opel Vectra (Interview bei OPEL). Die Differenzierung von Montage und Produktion ist daher grundsätzlich modellspezifisch vorzunehmen.

<sup>155</sup> Siehe Kapitel 3.2.1.

schwache oder bevölkerungsarme Märkte mit relativ gering entwickelten Automobil-industriestrukturen handelt, in denen die für eine Produktion erforderliche Fertigungstiefe nicht erreichbar ist. Die Montageengagements in Deutschland (Kia bei Karmann) und Kanada (Volvo) stellen Sonderformen in Ländern mit umfangreichen Produktionsaktivitäten dar. In Finnland ist mit Valmet Automotive ähnlich wie Karmann in Deutschland ein Unternehmen aktiv, das Kapazitätsengpässe bei den Automobilherstellern abfängt (Porsche) und Derivate von existierenden Modellen wie z. B. Cabrios (Saab) fertigt. Das relativ geringe Montagevolumen in Rußland resultiert aus dem bisher noch relativ gemäßigten Engagement internationaler Hersteller.

**Abbildung 15: Pro-Kopf-Einkommen und nationale Montage- und Produktionsvolumina 1997**



Daten: WELTBANK 1998; MARKETING SYSTEMS 1998b.

Die lokale Fahrzeugfertigung in Ländern mit geringem jährlichen Pro-Kopf-Einkommen bis etwa 3.000 US\$ wird in der Regel von Montageaktivitäten beherrscht.<sup>156</sup> Ausnahmen sind bevölkerungsreiche Länder wie Indien und China, die im Zuge einer langjährigen protektionistischen Industrie- und Handelspolitik den Aufbau von national bedeutsamen Automobilherstellern meist in Kooperation mit internationalen Herstellern (Indiens Maruti basiert auf Suzuki; Volkswagen in China) und auf der Basis einer hohen nationalen Fertigungstiefe realisierten. Während die nationalen Unternehmen Fahrzeugproduktionen unterhalten, erschließen die internationalen Hersteller die beiden Märkte in den ersten Jahren auf der Basis von Auslandsmontagen. Ähnliches gilt für die osteuropäischen Staaten Usbekistan, Ukraine und Rumänien, wo jeweils ein Automobilhersteller die lokalen Produktionsaktivitäten dominiert (Daewoo, ZAZ/Avtozaz, Dacia) und daher die für eine Produktion erforderlichen hohen Stückzahlen erreicht.

In vielen Ländern mit einem mittleren Pro-Kopf-Einkommen von etwa 3.000 bis rund 10.000 US\$ finden gleichzeitig Produktions- und Montageaktivitäten statt. Dies trifft zu für Rußland (0,5 % nationaler Montageanteil), die Türkei (5 %), Südafrika (14 %), Venezuela (92 %), Polen (22 %), Mexiko (3 %), Ungarn (15 %), Malaysia (43 %), Argentinien (11 %) und Portugal (24 %). Die genannten Staaten besitzen eine nationale Automobilindustrie, die für bestimmte Hersteller und Modelle (z. B. National-Car-Hersteller) eine für die Fahrzeugproduktion ausreichende Fertigungstiefe erreicht. Die nationalen Montagevolumina erreichen Höchststände von 350.000 Einheiten (Indonesien) und können gegebenenfalls bis auf 500.000 Einheiten ansteigen (z. B. Thailand im Jahr 1996). Allerdings ist davon auszugehen, daß bereits bei geringeren nationalen Montagevolumina manche Volumenhersteller dazu übergehen, die Fertigungstiefe für bestimmte Modelle zu erhöhen und die Montageaktivitäten in Produktionsaktivitäten zu transformieren. Grundsätzlich sinkt die Grenzstückzahl der nationalen Produktionsvolumina bei steigendem volkswirtschaftlichen Entwicklungsstand. 1997 liegt sie in bevölkerungsreichen Ländern mit einem jährlichem Pro-Kopf-Einkommen bis 1.000 US\$ bei rund 600.000 Einheiten (Indien), sinkt bis zu einem Einkommen von etwa 3.000 bis 3.500 US\$ auf 270.000 Einheiten (Türkei, Südafrika) und bei höheren Einkommen im Durchschnitt auf 200.000 Einheiten (Portugal,

---

<sup>156</sup> Im allgemeinen wird davon ausgegangen, daß bei Überschreitung eines Pro-Kopf-Einkommens von rund 3.000 US\$ die Massenmotorisierung der Bevölkerung eines Wirtschaftsraums beginnt (vgl. SCHLÖGL 1997, S. 23). Unter Motorisierung wird der Prozeß der Ausstattung der Bevölkerung eines Wirtschaftsraums mit Fahrzeugen verstanden (vgl. HILD/MÜLLER 1971, S. 25; für eine Darstellung des Motorisierungskanals siehe LANGE 1995, S. 113).

Niederlande). Lediglich in Österreich liegen die Produktionszahlen, bei einem Pro-Kopf-Einkommen von rund 28.000 US\$, mit rund 100.000 Einheiten durch die Unternehmen Steyr-Daimler-Puch-Fahrzeugtechnik und Eurostar (überwiegend Chrysler-Modelle) deutlich darunter. Daraus läßt sich ableiten, daß einkommensstarke Staaten im Vergleich zu einkommensschwachen Ländern die technologische Kompetenz zur Erzielung einer höheren nationalen Fertigungstiefe auch bei geringeren Stückzahlen aufweisen. Die Ausnahmen des Verlaufs der Grenzstückzahlen beziehen sich auf Produktionsaktivitäten in den oben bereits angesprochenen Staaten Usbekistan, Ukraine, Rumänien, Venezuela und Ungarn.

---

#### 3.1.3 Die wirtschaftsräumliche Einbettung von Auslandsmontagen der Automobilhersteller

---

Im folgenden wird die wirtschaftsräumliche Einbettung von Auslandsmontagen nach den Automobilherstellern betrachtet. Die Standortverteilung wird exemplarisch von folgenden vier Automobilunternehmen näher dargestellt: General Motors als weltweit größter Hersteller und als Beispiel für ein amerikanisches Unternehmen, Toyota als der größte japanische Hersteller, Volkswagen als der größte europäische Hersteller und BMW als ein Beispiel für einen Hersteller von Oberklassefahrzeugen. Die stärkste internationale Präsenz weist General Motors mit Fahrzeugfertigungen in 27 Ländern auf, davon finden in 16 Ländern Auslandsmontagen statt. In Portugal und Mexiko werden parallel Montage- und Produktionsaktivitäten ausgeübt. Toyota unterhält lokale Fertigungsaktivitäten in 26 Ländern, mit Auslandsmontagen an 14 Standorten. Toyota und General Motors sind die beiden Automobilunternehmen mit den höchsten Montagevolumina. Toyota hält mit 328.000 Einheiten bzw. 16 % vor General Motors mit 267.000 Fahrzeugen bzw. 13 % den größten Anteil am weltweiten Montagevolumen. Mit deutlichem Abstand folgen Mitsubishi (8 %) und Volkswagen (7 %). Vergleichsweise niedrige Stückzahlen weisen Hersteller von Oberklassefahrzeugen wie Volvo, BMW und Mercedes-Benz auf, mit Volumina zwischen 11.000 und 17.000 Einheiten (0,5 bis 0,8 %) (Tabelle 8).

Die Bedeutung von Auslandsmontagen für die internationalen Automobilhersteller läßt sich anhand der im Rahmen von Auslandsmontagen gefertigten Stückzahlen im Verhältnis zum gesamten Produktionsvolumen (inkl. Montagen) abschätzen. Zu beachten ist jedoch, daß mit dem Erreichen einer lokalen Wertschöpfung von 60 % per Definition die Transformation von einer Montage zur Produktion und damit eine sprunghafte Reduzierung der Montageeinheiten erfolgt. Die strategische Bedeutung

**Tabelle 8:** Anzahl und Volumina von Montage- und Produktionsstandorten der Automobilhersteller 1997

Hersteller-Konzerne	Montage			Produktion			Summe in Tsd.	Anteil Montage in %
	Stand-orte	Einheiten in Tsd.	Anteil in %	Stand-orte	Einheiten in Tsd.	Gepl. Stand-orte		
Toyota	14	328	15,9	12	4.699	2	5.027	6,5
GM*	16	267	12,9	13	8.125	2	8.392	3,2
Mitsubishi*	13	156	7,6	9	1.430	3	1.586	9,9
Volkswagen*	7	141	6,9	11	4.349	5	4.490	3,1
Daihatsu	5	132	6,4	2	599	2	731	18,0
Suzuki*	11	131	6,4	7	1.351	1	1.482	8,8
Renault*	6	130	6,3	7	1.907	4	2.037	6,4
Isuzu	14	128	6,2	2	185	1	313	40,9
Nissan	11	100	4,8	8	2.808	1	2.908	3,4
Honda	7	88	4,2	8	2.304	4	2.392	3,7
Ford*	7	66	3,2	14	6.558	4	6.624	1,0
Mazda	14	65	3,2	5	999	0	1.064	6,1
Fiat*	7	60	2,9	9	2.908	4	2.968	2,0
PSA	14	48	2,4	7	2.153	4	2.201	2,2
Chrysler	5	35	1,7	7	2.856	3	2.891	1,2
Kia	5	33	1,6	2	651	5	685	4,9
Hyundai	7	19	0,9	1	1.279	10	1.297	1,5
Daimler-Benz	8	17	0,8	7	900	2	917	1,8
BMW	12	15	0,7	4	1.197	2	1.212	1,2
Volvo	5	11	0,5	3	386	0	397	2,8
Dacwo	4	6	0,3	5	1.046	4	1.052	0,6
Andere		85	4,2		2.725		2.811	3,1
<b>Summe</b>	<b>40</b>	<b>2.061</b>	<b>100,0</b>	<b>33</b>	<b>51.416</b>	<b>3</b>	<b>53.477</b>	<b>3,9</b>

*Daten: MARKETING SYSTEMS 1998b; CCFA 1997 (die mit „\*“ gekennzeichneten Hersteller weisen an manchen Standorten gleichzeitig Montage- und Produktionsaktivitäten auf).*



von Auslandsmontagen für ein Unternehmen ist daher nicht nur auf der Basis von Stückzahlen und lokalen Wertschöpfungsanteilen zu beurteilen, sondern es ist ebenso die Rolle der Standorte in den internationalen Produktionsnetzwerken der Hersteller in qualitativer Hinsicht zu berücksichtigen. Den höchsten Montageanteil hält Isuzu mit rund 41 % des gesamten Produktionsumfangs und der ausschließlichen Fertigung von LCVs in 14 ausländischen Montagestätten. Der hohe Montageanteil von 18 % bei Daihatsu ist vor allem auf das Engagement in China mit rund 95.000 Einheiten zurückzuführen. Mit 13 Montagestandorten, einem Montageanteil von 10 % und dem im Herstellervergleich drittgrößten absoluten Montagevolumen sind Auslandsmontagen für die Internationalisierung von Mitsubishi von großer Relevanz. Des Weiteren sind ausländische Montageaktivitäten für Suzuki (9 %), Toyota (6 %), Renault (6 %), Mazda (6 %) und Kia (5 %) überdurchschnittlich bedeutsam. Vor allem japanische Unternehmen nutzen Auslandsmontagen als aktives Instrument der Internationalisierung. Mit rund 1,1 Mio. Fahrzeugen entfallen allein auf japanische Fahrzeughersteller 55 % des weltweiten Montagevolumens. Dieser hohe Anteil ist im wesentlichen auf die Konzentration weltweiter Montageaktivitäten in südostasiatischen Ländern und deren strategische Bedeutung als Standorte in japanischen Unternehmensnetzwerken zurückzuführen.<sup>157</sup>

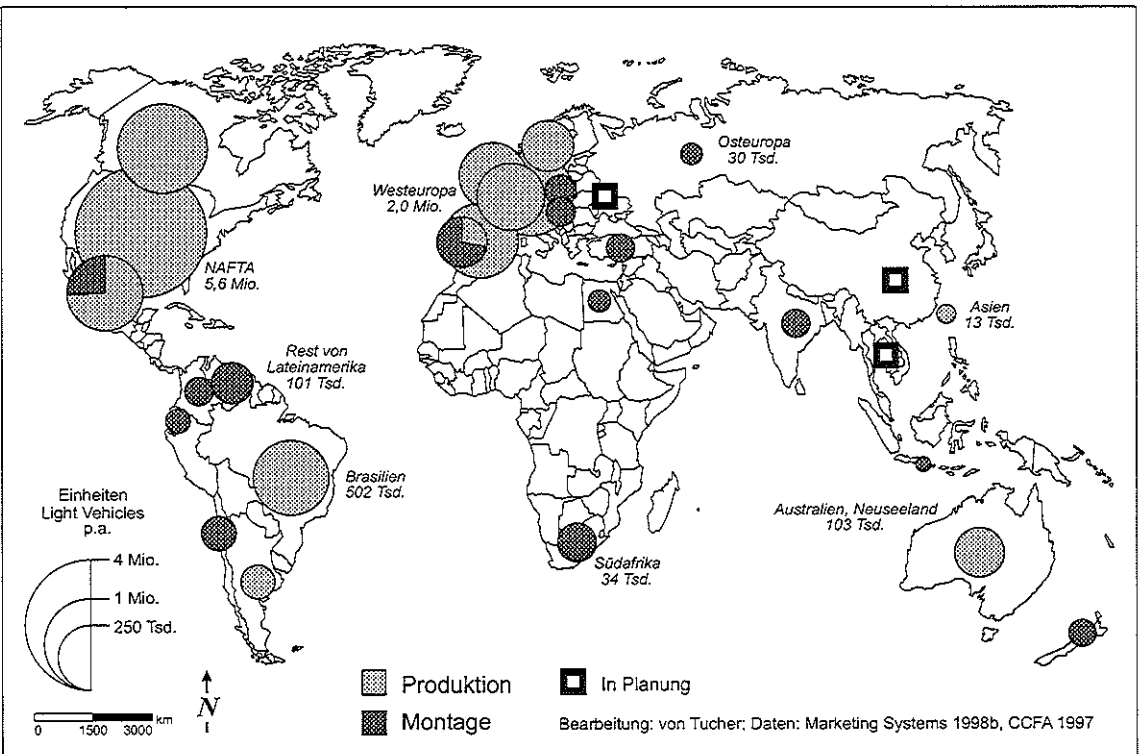
(1) General Motors ist der weltweit größte Automobilhersteller mit einem Produktionsvolumen von rund 8,4 Mio. Light Vehicles (16 % der Weltproduktion), davon wird nahezu die Hälfte außerhalb der USA gefertigt. Das transnationale Produktionsnetzwerk von General Motors setzt sich aus 13 Produktions- und 16 Montagestandorten zusammen (in Portugal und Mexiko werden gleichzeitig Montage- und Produktionsaktivitäten ausgeübt) (Tabelle 8 und Abbildung 16). General Motors weist damit die stärkste internationale Präsenz aller Automobilunternehmen auf. Die Eckpfeiler des internationalen Produktionsnetzwerks von General Motors bilden extensive Produktionsaktivitäten nordamerikanischer Marken und Modelle in den NAFTA-Staaten, von Opel und Opel-Modellen mit der Markenbezeichnung Vauxhall in Westeuropa, von vorwiegend Opel-basierten Modellen als Marke Holden in Australien sowie unter der amerikanischen Marke Chevrolet in Brasilien. General Motors verfolgt demzufolge eine wirtschaftsraumspezifische Markenstrategie, wobei ausländische Fertigungsaktivitäten hauptsächlich auf Opel-Modelle basieren und nordamerikanische Modelle entsprechend den wirtschaftsraumspezifischen Anforderungen nur vereinzelt eingesetzt werden.<sup>158</sup>

---

<sup>157</sup> Vgl. WAGNER 1994.

<sup>158</sup> Interview bei OPEL.

Abbildung 16: Die Verteilung von Produktions- und Montageaktivitäten von General Motors 1997



Der regionale Schwerpunkt von Produktions- und Montageaktivitäten in den Nicht-Triade-Märkten liegt mit 600.000 Einheiten in Lateinamerika (rund 23 % der Produktion aller Hersteller. Der Standort Brasilien dient als regionale Versorgungsplattform für die Auslandsmontagen in Ekuador, Kolumbien und Venezuela, indem das brasilianische GM-Werk als Leitwerk mit hoher lokaler Fertigungstiefe Teilesätze des Opel Corsa bereitstellt und in die genannten lateinamerikanischen Staaten versendet. Weitere bedeutende Montagestandorte sind Südafrika, die osteuropäischen Länder Polen und Ungarn sowie das sich in einem frühen Stadium befindliche Markterschließungengagement in Rußland. Asiatische Staaten spielen im internationalem Produktionsnetzwerk von General Motors bisher kaum eine Rolle. Produktionsaktivitäten finden nur in Taiwan statt, und Montageaktivitäten konzentrieren sich vor allem auf Indien. Die räumliche Extension im asiatischen Raum erfolgt 1999 durch die Integration von Auslandsmontagen in Thailand (Opel), als strategischer Standort in Südostasien, und China (Buick) in das internationale Produktionsnetzwerk.<sup>159</sup>

(2) Das Produktionsnetzwerk des weltweit drittgrößten Automobilherstellers Toyota umfaßt zwölf Produktions- und 14 Montagestandorte (Tabelle 8 und Abbildung 17). Von den rund fünf Millionen gefertigten Light Vehicles werden rund 68 % in Japan produziert, 20 % der Fertigung im Ausland erfolgt durch Auslandsmontagen. Unter Berücksichtigung von Daihatsu als Beteiligungsgesellschaft von Toyota (51 % Kapitalanteil seit 1998)<sup>160</sup> erreichen ausländische Montageaktivitäten ein Volumen von rund 470.000 Einheiten bzw. 23 % des weltweiten Montagevolumens. Toyota nutzt Auslandsmontagen als aktives Instrument der Internationalisierung, da lokale Fertigungsaktivitäten maßgeblich zur langfristigen Sicherung und zum Ausbau der Wettbewerbsposition in Auslandsmärkten beitragen.<sup>161</sup> Die bedeutendsten Produktionsstandorte außerhalb Japans liegen in Nordamerika, Westeuropa (Großbritannien), Südafrika, Australien und Taiwan. Die ausländischen Produktionswerke japanischer Automobilunternehmen werden in der Regel als Transplants bezeichnet, da die Werke üblicherweise die spezifische japanische Produktions- und Arbeitsorganisation aufweisen.<sup>162</sup> Ausländische Montageengagements von Toyota konzentrieren sich mit 258.000 Einheiten (79 %) vor allem auf die südostasiatischen Staaten Thailand,

---

<sup>159</sup> Vgl. MARKETING SYSTEMS 1998b.

<sup>160</sup> Vgl. BURSA ET AL. 1998, S. 78.

<sup>161</sup> Interview bei TOYOTA-ASTRA MOTOR.

<sup>162</sup> Vgl. GAEBE 1993, S. 497; zur Rolle von Transplants siehe OECD 1994.



Indonesien, Philippinen und Malaysia. Darüber hinaus bestehen weitere Montageengagements in Pakistan und Bangladesch. Die dominierende Wettbewerbsposition im asiatischen Raum soll durch die Intensivierung der Produktionsaktivitäten in Indien und durch die Erschließung des chinesischen Marktes mit lokalen Fertigungsaktivitäten erweitert werden. Darüber hinaus ist Toyota zwar mit Montageaktivitäten in vier Andenstaaten und mit lokalen Produktionsaktivitäten in den beiden Mercosur-Staaten Argentinien und Brasilien präsent, die Wettbewerbsposition mit einem Marktanteil von rund 0,5 % im Mercosur ist im Vergleich zu den anderen großen Automobilunternehmen jedoch schwach. Im osteuropäischen Raum existieren bisher noch keine lokalen Fahrzeugfertigungen.

(3) Das globale Produktionsnetzwerk des Volkswagen-Konzerns setzt sich aus 11 Produktions- und 7 Montagestandorten in 16 Ländern zusammen (Tabelle 8 und Abbildung 18).<sup>163</sup> Von den weltweit hergestellten 4,5 Mio. Fahrzeugen werden 61 % außerhalb Deutschlands bzw. 40 % außerhalb Westeuropas gefertigt. Die höchsten Volumina an außereuropäischen Produktionsstandorten erzielt Volkswagen in Brasilien mit 642.000 Einheiten, weitere bedeutende Standorte sind die Produktionswerke in China, Mexiko und Südafrika. Der Standort Mexiko kombiniert absatzmarktorientierte und kostenorientierte Kriterien, indem er als strategischer Standort zur Versorgung der NAFTA-Region dient und die Kostenstrukturen eines Niedriglohnlandes nutzt.<sup>164</sup> Der Volkswagen-Konzern verfolgt eine plattformbasierte Mehr-Markenstrategie mit dem Ziel, eine globale Präsenz (70 % Konzernanteil) für die Marke Volkswagen zu erzielen. Audi konzentriert ausländische Produktionsaktivitäten auf China und unterhält Auslandsmontagen in Südafrika und an drei südostasiatischen Standorten. In Ergänzung zu den Produktionsstandorten von Seat in Spanien, Deutschland und Portugal und zum tschechischen Produktionswerk von Skoda sind alle Konzernmarken mit einer Auslandsmontage in Polen aktiv. Ziel ist die globale Präsenz von Volkswagen und Audi, die Konzentration von Skoda auf den osteuropäischen Raum und von Seat auf den Mittelmeerraum sowie gegebenenfalls auf Lateinamerika.<sup>165</sup> Die Volkswagen-Gruppe strebt künftig eine Erweiterung des Produktionsnetzwerks insbesondere in Osteuropa und auf dem indischen Subkontinent an.

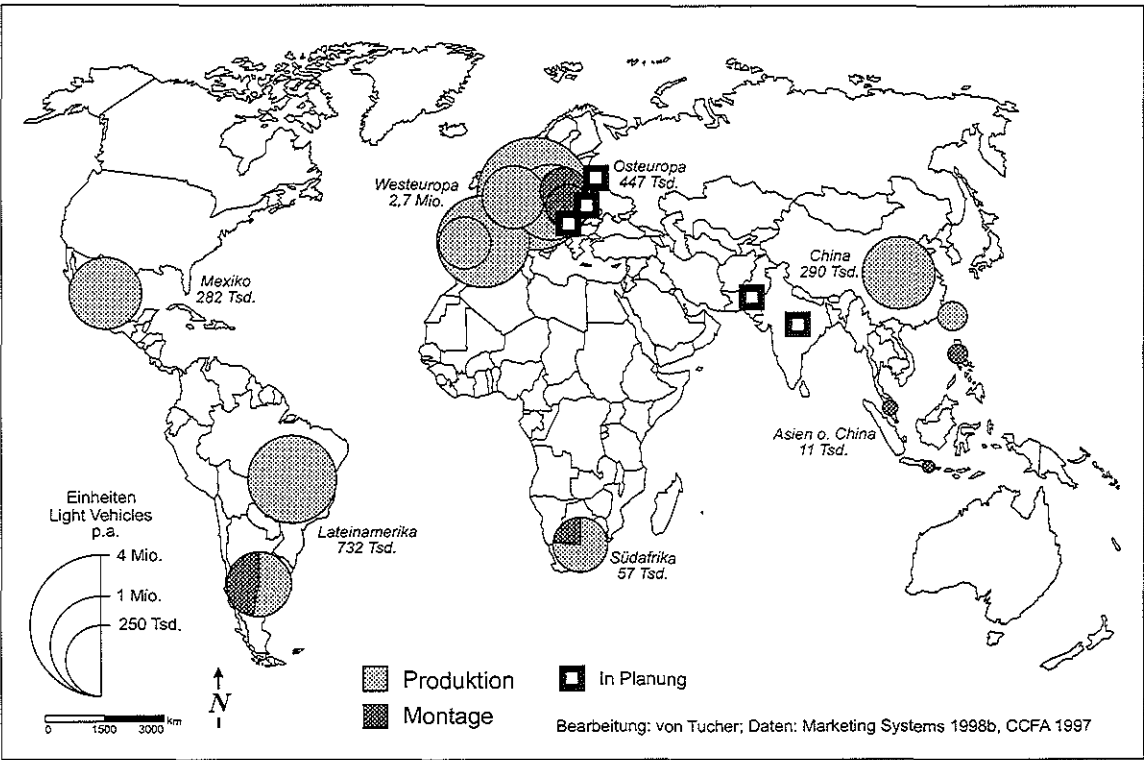
---

<sup>163</sup> Zur Veränderung der Konfiguration des Produktionsnetzwerks von Volkswagen siehe VACANO 1979, S. 150.

<sup>164</sup> Vgl. GAEBE 1993, S. 497.

<sup>165</sup> Interview bei VOLKSWAGEN.

Abbildung 18: Die Verteilung von Produktions- und Montageaktivitäten des Volkswagen-Konzerns 1997



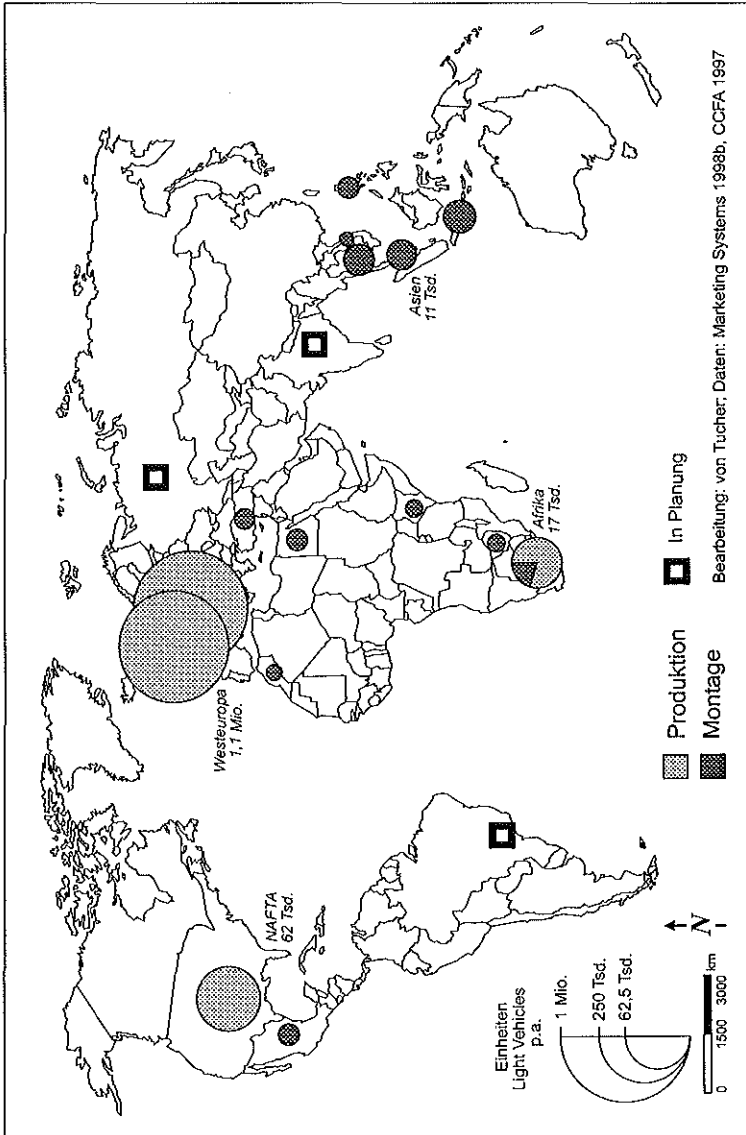
(4) Die räumliche Konfiguration des Produktionsnetzwerks des BMW-Konzerns ist charakteristisch für einen Hersteller von Oberklassefahrzeugen (Tabelle 8 und Abbildung 19). Die Stammwerke von BMW und Rover in Deutschland und Großbritannien sind für die Fertigung von rund 93 % der weltweiten Konzernproduktion zuständig, womit das Unternehmen eine ausgeprägte Heimatlandorientierung aufweist. Ausländische Produktionsaktivitäten wurden 1994 durch die Errichtung des Produktionswerks in den USA eingeleitet, 1997 erfolgte die Transformation der Auslandsmontage in Südafrika zu einem Produktionswerk und die Integration in den internationalen Produktionsverbund. BMW und Land Rover sind in zwölf Ländern mit Auslandsmontagen präsent. BMW unterhält Montageaktivitäten in Südostasien, Ägypten und Mexiko, und Land Rover ist mit kleineren Engagements in einigen afrikanischen Ländern, der Türkei und Brasilien aktiv. Der BMW-Konzern plant weitere Montageengagements in Indien und Rußland.

Die dargestellten internationalen Produktionsnetzwerke der Automobilhersteller zeichnen sich jeweils durch charakteristische räumliche Konfigurationen aus. General Motors weist eine transnationale Organisation der Produktionsaktivitäten infolge weltweit verteilter eigenständiger Produktionswerke und Tochtergesellschaften (vor allem Opel) sowie transkontinental organisierter Materialstromflüsse auf.<sup>166</sup> Die Auslandsmontagen werden in der Regel mit Fahrzeugteilesätzen durch ein in der Region ansässiges Leitwerk versorgt. In Asien ist General Motors bislang noch vergleichsweise wenig präsent. Toyota als ein Beispiel für japanische Hersteller konzentriert seine Montageaktivitäten auf die asiatische Region mit engen inter- und intraregionalen Verflechtungen zwischen den Stammwerken in Japan und den südostasiatischen Staaten. In Lateinamerika und Osteuropa ist Toyota bislang eher schwach vertreten. Das Standortssystem von Volkswagen weist zwar eine weniger disperse Struktur auf als General Motors und Toyota, die ausländischen Fertigungsaktivitäten zeichnen sich jedoch durch eine hohe Volumenkonzentration aus. Die mit Ausnahme von China bisher vergleichsweise geringe Präsenz im asiatischen Raum soll künftig mit Hilfe von Auslandsmontagen erhöht werden. Die räumliche Konfiguration des Produktionsnetzwerks von BMW ist, wie für Oberklassefahrzeughersteller charakteristisch, infolge niedriger Produktionsvolumina international vergleichsweise schwach ausgeprägt.

---

<sup>166</sup> Vgl. GAEBE 1993, S. 497.

Abbildung 19: Die Verteilung von Produktions- und Montageaktivitäten des BMW-Konzerns 1997





Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß Montageaktivitäten im Vergleich zu Produktionsaktivitäten zwar ein nur geringes Fertigungsvolumen aufweisen, doch sind sie auf eine größere Anzahl von Standorten verteilt, die sich auf die Nicht-Triade-Märkte konzentrieren. Daraus geht hervor, daß Auslandsmontagen nicht der Realisierung von Integrationszielen dienen, sondern mit der räumlichen Extension der Standortsysteme die Markterschließungsaktivitäten der Automobilunternehmen zur Ausschöpfung von Absatzpotentialen in den Nicht-Triade-Ländern unterstützen und damit einen unternehmensstrategischen Beitrag zur Internationalisierung der Automobilhersteller leisten. Die Standorte von Auslandsmontagen sind durch eine ausgeprägte responsive Orientierung charakterisiert und werden daher in hohem Maße von den wirtschaftsräumlichen Gegebenheiten beeinflusst.

---

## 3.2 Die Rolle von Auslandsmontagen für die ausländischen Wirtschaftsräume

---

### 3.2.1 Der Entwicklungszusammenhang in Wirtschaftsräumen

---

Die räumliche Konfiguration von ausländischen Montageengagements ist an die standortspezifischen wirtschaftsräumlichen Gegebenheiten gebunden.<sup>167</sup> Art und Umfang der Fertigungsaktivitäten an einem Standort werden maßgeblich determiniert durch den volkswirtschaftlichen Entwicklungsstand als Voraussetzung für ein ausreichendes Absatzpotential und den technologischen Entwicklungsstand als die Fähigkeit eines Wirtschaftsraums, einen bestimmten lokalen Wertschöpfungsanteil zu generieren. Die Kombination des volkswirtschaftlichen und technologischen Entwicklungsstandes stellt die Grundlage für die Formulierung industrie- und handelspolitischer Ziele durch die Regierung des Gastlandes dar. Zur Unterstützung der volkswirtschaftlichen und technologischen Entwicklung setzen vor allem die Entwicklungsländer Handelshemmnisse ein, um die international tätigen Unternehmen zur Lokalisierung von Fertigungsaktivitäten zu bewegen. Daß die Standorte von Auslandsmontagen überwiegend in den Entwicklungsländern der Nicht-Triade-Märkte liegen, ist vor allem auf die wirtschaftsraumspezifische Ausprägung der beiden Determinanten Marktgröße

---

<sup>167</sup> Die Bedeutung lokaler Standortbedingungen für die einzelwirtschaftliche Standortentscheidung hebt WEBER (1995, S. 152 ff.) hervor.

und eingesetzte Handelsbarrieren zurückzuführen. Beide Faktoren sind in den sogenannten Entwicklungszusammenhang des ausländischen Wirtschaftsraums eingebunden.

Der Entwicklungszusammenhang von Wirtschaftsräumen ist der zentrale Untersuchungsgegenstand im Rahmen von regulationstheoretischen Ansätzen. Die Regulationstheorie versucht, die Komplexität der Entwicklungsdynamik moderner kapitalistischer Gesellschaften in ihrer zeitlichen und räumlichen Differenzierung zu erklären.<sup>168</sup> Die langfristige sozioökonomische Entwicklung wird als eine nicht-deterministische und nicht-zyklische Abfolge von stabilen Entwicklungsphasen und Entwicklungskrisen betrachtet und unterscheidet sich damit von den technologisch determinierten und zyklischen Ansätzen der Wirtschaftsstufentheorie von ROSTOW und der Theorie der langen Wellen von SCHUMPETER.<sup>169</sup> Der regulationstheoretische Ansatz beschäftigt sich mit dem Zusammenwirken von wirtschaftlich-technischen und gesellschaftlich-institutionellen Strukturen einer Volkswirtschaft in einem komplexen Entwicklungszusammenhang.<sup>170</sup> Die wirtschaftlich-technischen Aspekte beschreiben die Wachstumsstruktur (Akkumulationsregime), und die gesellschaftlichen-institutionellen Charakteristika beziehen sich auf den Koordinationsmechanismus (Regulationsweise) einer Volkswirtschaft (Abbildung 20).

Die Wachstumsstruktur eines Wirtschaftsraums ergibt sich aus dem Zusammenwirken von Produktionsstruktur und Konsummuster. Das maßgebliche Merkmal einer Produktionsstruktur ist das einen bestimmten technologischen Entwicklungsstand charakterisierende industrielle Paradigma, welches die vorherrschenden Produkt- und Prozeßtechnologien beschreibt, die in einem Wirtschaftsraum eine Schlüsselfunktion einnehmen. Die landesspezifische Branchenstruktur resultiert aus der technologischen Relevanz bestimmter Produkte und aus deren industriellen Verflechtungen. Die Industriestruktur wird auf der Prozeßebene durch die Form der Arbeitsteilung und der Arbeitsorganisation bestimmt. Die Produktionsstruktur steht über marktliche und nicht-marktbedingte Austauschprozesse mit dem Konsummuster in Beziehung. Das Konsummuster beschreibt die nach Höhe und Zusammensetzung differenzierte Nachfragestruktur eines Wirtschaftsraums. Zu den Merkmalen des Konsummusters zählen

---

<sup>168</sup> Vgl. JÄGER/ERNSTE 1989, S. 165.

<sup>169</sup> Vgl. BATHELT 1994, S. 63 f.; HESS 1998, S. 81 f. Die Gliederung der volkswirtschaftlichen Entwicklung einer Nation in Wachstumsstadien nach ROSTOW (1960) ist vergangenheitsbezogen-deskriptiv angelegt. Im Mittelpunkt der Theorie der langen Wellen nach SCHUMPETER (1939) steht das zyklische Auftreten von grundlegenden technischen Neuerungen, den Basisinnovationen.

<sup>170</sup> Vgl. BATHELT 1995, S. 177.

z. B. der volkswirtschaftliche Entwicklungsstand, die Einkommensstruktur und die Kundenpräferenzen.<sup>171</sup> Entsprechend dem Diamant-Konzept von PORTER<sup>172</sup> wird die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Produktionsstruktur eines Wirtschaftsraums durch die Faktorbedingungen, die Nachfragebedingungen, die Existenz verwandter und unterstützender Branchen sowie durch Unternehmensstrategie, Struktur und Wettbewerb determiniert.<sup>173</sup>

Der Koordinationsmechanismus bzw. die Regulationsweise eines Staates legt den wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Handlungsrahmen bzw. Kontext fest, innerhalb dessen die Austauschprozesse von Produktion und Konsum ablaufen. Der Regulationsbegriff entspricht im Sinne der Regulationstheorie nicht dem Begriff der Regulierung als ein ausschließlich staatliches Regulierungs- und Steuerungsinstrument, sondern Regulation meint einen bestimmten Koordinationsmechanismus, der zwischen den wirtschaftlichen Akteuren einen Interessenausgleich ermöglicht und einen gemeinsamen Handlungsrahmen für ökonomische Aktivitäten schafft.<sup>174</sup> Die Arten der Koordination umfassen die vorherrschenden Normen in der Gesellschaft, Regeln und Gesetze, Politiken, Machtverhältnisse, gesellschaftliche Bedürfnisse und kulturelle Gewohnheiten. In der vorliegenden Untersuchung stehen staatliche Instrumente im Vordergrund, da diese maßgeblich für eine Koordination der Aktivitäten internationaler Unternehmen in einem Land sorgen. Für die Beziehung mit ausländischen Unternehmen sind insbesondere die nationale Industrie- und Handelspolitik, tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse sowie Investitionsfördermaßnahmen von Bedeutung. Zu den Institutionen der Koordination gehören vor allem die nationalstaatlichen Organe der Regierung und ihre Ministerien, Vertreter der lokalen Industrie, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften.<sup>175</sup>

---

<sup>171</sup> Vgl. BATHELT 1994, S. 67.

<sup>172</sup> Mit dem Diamant bezeichnet Porter ein sich wechselseitig verstärkendes System der dargestellten Bestimmungsfaktoren des nationalen Wettbewerbsvorteils einer Branche (vgl. PORTER 1991, S. 96).

<sup>173</sup> Vgl. PORTER 1991, S. 95 f. Daneben beeinflussen die staatliche Politik, wie bereits dargestellt, und Zufallsereignisse wie bedeutende technologische Innovationen, Wirtschaftskrisen etc. die Wettbewerbsfähigkeit der wirtschaftsraumspezifischen Produktionsstrukturen (vgl. PORTER 1991, S. 148 ff.). Kritik am Diamant-Konzept resultiert aus der einseitigen Konzentration auf die nationalstaatliche Ebene und der Vernachlässigung transnationaler Unternehmen (vgl. DUNNING 1993, S. 14).

<sup>174</sup> Vgl. BATHELT 1994, S. 64.

<sup>175</sup> Vgl. BATHELT 1994, S. 68 f.

Abbildung 20: Regulationstheoretischer Entwicklungszusammenhang



Quelle: Verändert nach BATHELT 1994, S. 66.

Neben den nationalen Institutionen der Koordination üben zunehmend supranationale Organisationen einen Einfluß auf den Entwicklungszusammenhang von Volkswirtschaften aus, da supranationale Vereinbarungen wie multilaterale und regio-

nale Handelsabkommen<sup>176</sup> zunehmend nationale Koordinationsarten wie die landesspezifische Festlegung von Einfuhrbestimmungen beeinflussen. Die Bedeutung internationaler Regulation durch die multilateralen Organisationen WTO, Weltbank und IMF und die supranationalen Integrationsgemeinschaften EU, ASEAN, Mercosur etc. nimmt infolge der Verlagerung von bislang nationalen Entscheidungskompetenzen und Gestaltungsaufgaben auf multilaterale und supranationale Organe gegenüber nationalen Koordinationsmechanismen zu.<sup>177</sup>

In stabilen Entwicklungsphasen sind die wechselseitigen Beziehungen der wirtschaftlichen Akkumulation und gesellschaftlichen Regulationsweise miteinander konsistent. Die durch die maßgeblichen Institutionen abgestimmten und festgelegten Koordinationsarten stecken den wirtschaftlich-gesellschaftlichen Handlungsrahmen für die Wachstumsstruktur ab. Der Koordinationsmechanismus und die Wachstumsstruktur besitzen einerseits jeweils eigendynamische Entwicklungspotentiale, andererseits stehen sie in interdependenten Beziehungen zueinander und beeinflussen sich gegenseitig. In Entwicklungskrisen besteht hingegen eine strukturelle Inkompatibilität zwischen Akkumulationsregime und Regulationsweise, die den Fortbestand des Entwicklungszusammenhangs gefährdet. Die Überwindung von Krisen erfordert eine grundlegende Neuausrichtung des Koordinationsmechanismus und/oder der Wachstumsstruktur.<sup>178</sup> Parallel zum Wandel der wirtschaftsräumlichen Gegebenheiten durchlaufen die an einem Standort verorteten Unternehmensaktivitäten verschiedene Entwicklungsphasen, die von der Dynamik der Faktorbedingungen, von der Markt- und Wettbewerbsstruktur sowie der Handels- und Industriepolitik abhängig sind.

Der Entwicklungszusammenhang dient in der vorliegenden Untersuchung nicht der Analyse verschiedener Entwicklungsphasen eines Wirtschaftsraums, sondern aus den wirtschaftsraumspezifischen Entwicklungszusammenhängen läßt sich eine Differenzierung der wirtschaftsräumlichen Gegebenheiten ableiten, die zu Anpassungen der Standortstrategie internationaler Unternehmen führen.<sup>179</sup> Die Standorte von Auslandsmontagen sind an eine bestimmte Konfiguration der räumlich und zeitlich differenzierten Entwicklungszusammenhänge der Wirtschaftsräume gebunden.<sup>180</sup> Der

---

176 Regional bezeichnet in der vorliegenden Arbeit supranationale wirtschaftsräumliche Einheiten.

177 Vgl. TÖMMEL 1996, S. 45; HESS 1998, S. 13.

178 Vgl. BATHIÉLT 1994, S. 70 f.

179 Vgl. KRÄTKE 1996, S. 13.

180 Ein Beispiel für die räumliche und zeitliche Differenzierung der Entwicklungsphasen von Volkswirtschaften ist das Fluggänsemotiv (vgl. BLÖMQUIST 1995).

maßgebliche Standortfaktor für die Errichtung von Auslandsmontagen ist die Ausprägung des Konsummusters eines Wirtschaftsraums als Indikator für die zu erwartenden Absatzpotentiale. Die Regierungen der Auslandsmärkte als Institutionen der Koordination nutzen die Attraktivität ihrer Absatzmärkte, um ausländische Unternehmen durch verschiedene Arten der Koordination wie der Implementierung von Handelshemmnissen zur Lokalisierung von Unternehmensaktivitäten und -ressourcen zu bewegen.<sup>181</sup> Der Koordinationsmechanismus sorgt dafür, daß ausländische Unternehmen als exogene Entwicklungsdeterminanten auf die nationale Produktionsstruktur wirken, womit die Institutionen der Koordination die Konsistenz von Produktionsstruktur und Konsummuster bewahren. Auslandsmontagen in Entwicklungsländern dienen einerseits den Regierungen der Gastgeberländer als Industrialisierungsinstrument und andererseits den international tätigen Automobilunternehmen als Markterschließungsinstrument. Die wirtschaftsraumspezifischen Koordinationsmechanismen und insbesondere die eingesetzten tarifären Handelshemmnisse sind als maßgebliche Ursache für die responsive Orientierung der Standorte von Auslandsmontagen anzusehen.<sup>182</sup>

Im folgenden wird die Bedeutung der wirtschaftsräumlichen Einbettung für die Erfüllung industrie- und handelspolitischer Ziele der Entwicklungsländer anhand ausgewählter Beispiele der Automobilindustriecentwicklung in den südostasiatischen Staaten Indonesien, Malaysia, Philippinen und Thailand dargestellt.

---

#### 3.2.2 Die Industrialisierung des Automobilsektors in Entwicklungsländern

---

Die Entwicklungsländer streben einerseits nach zunehmender Einbindung in den Weltwirtschaftsraum, andererseits bemühen sie sich um die Verringerung externer Abhängigkeiten und dem Aufbau einer selbsttragenden Wirtschaftsentwicklung. Damit befinden sie sich in einem Standortwettbewerb um ausländisches Kapital sowie um den Transfer von Technologie und Know-how.<sup>183</sup> Die staatlichen Koordinationsmechanismen der Industrie- und Handelspolitik in Entwicklungsländern<sup>184</sup> zielen primär auf die Vermeidung von Zahlungs- und Handelsbilanzdefiziten, die Schaffung

---

<sup>181</sup> Vgl. PORTER 1989, S. 37.

<sup>182</sup> Zur Bedeutung tarifärer Handelshemmnisse für die Wirtschaftlichkeit von Auslandsmontagen siehe Kapitel 4.1.3.2.

<sup>183</sup> Vgl. HESS 1998, S. 51.

<sup>184</sup> Zur Industrie- und Handelspolitik in Südostasien siehe MASUYAMA 1997 und SMITH 1995.

von Arbeitsplätzen sowie den Aufbau nationaler Industriestrukturen zur Erlangung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit.<sup>185</sup> Eine Vielzahl von Regierungen in Entwicklungsländern bevorzugt die Automobilindustrie zur Entwicklung von Industriestrukturen, da sich das komplexe Endprodukt aus einer Vielzahl von Teilen zusammensetzt und mit der Generierung von vorwärts- und rückwärtsgerichteten Verflechtungen extensive Multiplikatoreffekte nutzbar gemacht werden können.<sup>186</sup> Die Lokalisierung von Montage- und Produktionsaktivitäten bestimmter Produkttechnologien führt daher über Vorwärts- und Rückwärtskopplungseffekte zur Ausbildung von Branchenstrukturen und zur Entwicklung von dominanten Industriesektoren.<sup>187</sup>

Der klassische Entwicklungspfad der Automobilindustrie in Entwicklungsländern umfaßt in Abhängigkeit von den wirtschaftsraumspezifischen Gegebenheiten wie der Entwicklung des Absatzmarkts in der Regel folgende Entwicklungsstufen:<sup>188</sup>

- (1) Import von CBUs<sup>189</sup>
- (2) Montage importierter Fahrzeugteilesätze (SKD, CKD)<sup>190</sup>
- (3) Erhöhung der Fertigungstiefe durch Importsubstitution
- (4) Exportförderung
- (5) Regionale Integration
- (6) Integration in die internationalen Produktionsverbunde der Automobilhersteller

Die Versorgung des nationalen Automobilbedarfs in Entwicklungsländern erfolgt zunächst durch CBU-Importe. Die Regierungen in Entwicklungsländern stehen vor der grundsätzlichen Entscheidung, ob sie den Automobilsektor als Instrument der Industrialisierung nutzen und damit einen hohen Ressourcenaufwand und einen langfristigen Entwicklungsprozeß in Kauf nehmen. Gerade für kleinere Länder könnte sich die Priorisierung anderer Branchen langfristig als zielführender erweisen. Der Einsatz staatlicher Koordinationsmechanismen veranlaßt internationale Fahrzeughersteller zur

---

<sup>185</sup> Zum Begriffsverständnis der internationalen Wettbewerbsfähigkeit siehe STRAUBHAAR 1994.

<sup>186</sup> Vgl. O'BRIEN/KARMOKOLIAS 1994, S. 3; WONNACOTT 1996, S. 93.

<sup>187</sup> Vgl. BATHFELT 1994, S. 67.

<sup>188</sup> Vgl. MATEYKA ET AL. 1990, S. 98 f.

<sup>189</sup> Mit CBU (Completely Built Up) werden verkaufsfähige Fahrzeuge bezeichnet.

<sup>190</sup> SKD (Semi Knocked Down) und CKD (Completely Knocked Down) bezeichnen unterschiedliche Zerlegungsgrade von Fahrzeugteilesätzen; im Detail siehe Kapitel 4.4.3.2.

lokalen Montage importierter SKD- und CKD-Teilesätze und ermöglicht dadurch den Aufbau einer lokalen Fahrzeugmontageindustrie. Im weiteren Verlauf des lokalen Montageengagements zielen die Gastländer auf eine Erhöhung der nationalen Fertigungstiefe, indem die Regierungen importsubstituierende Local-Content-Bestimmungen zur Generierung eines breit gefächerten Zulieferteilespektrums einsetzen. Mit zunehmender Fertigungstiefe streben die Entwicklungsländer nach der Erweiterung der limitierten Fertigungsvolumina lokal gefertigter Fahrzeuge und Teile durch die Förderung exportorientierter Wertschöpfungsaktivitäten. Mit der Ausbildung von industriellen Kompetenzen wird die internationale Wettbewerbsfähigkeit zunächst innerhalb regionaler Wirtschaftsräume angestrebt, bis ein weltweiter Export und somit eine vollständige Integration in die Beschaffungs- und Produktionsverbunde der internationalen Automobilhersteller erfolgt.<sup>191</sup>

*Tabelle 9: Entwicklungsphasen der koreanischen Automobilindustrie*

<b>Entwicklungsphasen</b>	<b>Zeitraum</b>	<b>Wertschöpfungstiefe</b>
<b>Montage</b>		
1. SKD-Montagen japanischer Modelle	1962-1967	21 %
2. CDK-Fertigung amerikanischer und europäischer Modelle	1968-1974	30 %
<b>Produktion</b>		
3. Produktion eigenständiger Pkw-Modelle	1975-1981	85 %
4. Massenfertigung und internationale Expansion	seit 1982	97 %

*Verändert nach LEE 1988, S. 365.*

Ein Beispiel für den erfolgreichen Aufbau einer eigenen Automobilindustrie gibt die Entwicklung des Automobilssektors in Südkorea (Tabelle 9). Internationale Automobilhersteller wurden in den 60er Jahren zur Durchführung von SKD- und CKD-basierten Auslandsmontagen veranlaßt. Die Regulationsweise der südkoreanischen Regierung in der Entwicklungsphase der Montage fokussierte auf die Aneignung technischen Know-hows durch Kooperationen mit internationalen Herstellern unter Beibehaltung der

<sup>191</sup> Vgl. MATEYKA ET AL. 1990, S. 99 ff.



lokalen Kontrolle. Die Entwicklungsphase der Produktion wurde durch ein Anfang der 70er Jahre eingeführtes Förderprogramm zur Erhöhung der nationalen Wertschöpfungstiefe eingeleitet. Bereits Mitte der 70er Jahre nahm Südkorea die eigenständige Produktion von Automobilen auf. Anfang der 80er Jahre begann die internationale Expansion der koreanischen Automobilhersteller.<sup>192</sup>

Die Entwicklungsländer verfolgen für den Aufbau des Automobilsektors meist eine rückwärtsgerichtete Industrialisierungsstrategie. Protektionistische Maßnahmen veranlassen die internationalen Fahrzeughersteller zunächst zur Lokalisierung von Fertigungsaktivitäten, um eine lokale Montageindustrie aufzubauen. In der weiteren Entwicklung sorgen staatliche Koordinationsmechanismen für eine Lokalisierung von Beschaffungsaktivitäten durch die Fahrzeughersteller. Lokal ansässige Zulieferunternehmen, häufig Tochterunternehmen oder Joint Ventures internationaler Zulieferkonzerne, versorgen die lokalen Montageunternehmen in den frühen Entwicklungsphasen mit Universalkomponenten. Eine wachsende Nachfrage nach lokal gefertigten Fahrzeugen bedingt eine Erhöhung des lokalen Produktionsvolumens für Fahrzeuge und Teile. Z. B. erfordert ein steigender Bedarf an Reifen und Plastikteilen einen zunehmenden Input aus den gummi- bzw. plastikverarbeitenden Industrien. Für die Herstellung dieser Zwischengüter muß auf rohstoffverarbeitende Industrien wie die chemische Industrie zurückgegriffen werden.<sup>193</sup> Auf diese Weise streben die Länder die Expansion des lokal gefertigten Produktionsvolumens an Teilen, Zwischengütern und Rohmaterialien an.

Weisen die Zulieferunternehmen der ersten Ebene (Tier 1) eine ausreichende technologische Kompetenz auf, dann fokussieren die staatlichen Koordinationsmechanismen auf die Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen der Tier 2- und Tier 3-Ebenen, um sie in die Teileversorgung der lokalen Hersteller einzubinden und die Fertigungstiefe der lokalen Automobilindustrie zu erhöhen (Abbildung 21). Das entscheidende Element für den Aufbau international wettbewerbsfähiger Industriestrukturen in Entwicklungsländern ist die Entwicklung einer leistungsfähigen Zwischengüterindustrie.<sup>194</sup> Zur Durchsetzung der rückwärtsgerichteten Industriali-

---

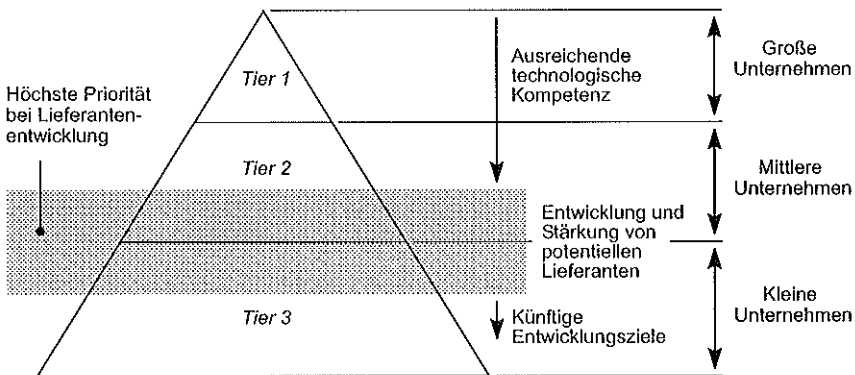
<sup>192</sup> Für eine umfassende Darstellung der Entwicklung der südkoreanischen Automobilindustrie siehe KIM 1993, S. 147 ff., CHOI-KANG 1994, S. 54 ff. und PARCK 1993, S. 128 ff.

<sup>193</sup> Vgl. STÄGLIN 1994, S. 10.

<sup>194</sup> Interview bei ASTRA DAIHATSU MOTOR, GIAMM und MINISTRY OF INDUSTRY AND TRADE.

sierung im Automobilsektor führte z. B. die philippinische Regierung das Förderprogramm „Backward Linkage Program“ ein, das die Beziehungen zwischen Hersteller und Zulieferer stärken und die technische Unterstützung für kleine und mittlere Unternehmen durch die lokalen Automobilhersteller forcieren sollte. Darüber hinaus soll die Zusammenarbeit insbesondere mit japanischen Institutionen und Unternehmen zur Entwicklung einer leistungsfähigen Automobil- und Zwischengüterindustrie intensiviert werden.<sup>195</sup>

**Abbildung 21: Rückwärtsgerichtete Industrialisierungsstrategie im Automobilsektor von Entwicklungsländern**



Quelle: Nach Angaben von ASTRA DAIHATSU MOTOR.

Der Entwicklungspfad der Industrialisierung in der Automobilzulieferindustrie läßt sich in drei Entwicklungsstufen zusammenfassen:<sup>196</sup>

<sup>195</sup> Vgl. FOURIN 1997, S. 85.

<sup>196</sup> Vgl. ODAKA 1983b, S. XXIV.

- (1) Transfer von ausländischen Technologien und Know-how zu den großen lokalen Zulieferunternehmen, bei denen es sich meist um Tochtergesellschaften, Joint Ventures oder lokale technische Kooperationspartner von internationalen Zulieferkonzernen handelt.
- (2) Diffusion von Technologien und Know-how von den großen lokalen Zulieferunternehmen zu einer wachsenden Zahl kleiner und mittlerer Unternehmen durch die Vergabe von Auftragsfertigungen für die Herstellung von Teilen und Vorprodukten.
- (3) Mit zunehmender Marktentwicklung Aufbau von potentiellen kleinen und mittleren Unternehmen zu unabhängigen, modernen und auf die Produktion bestimmter Teilegruppen spezialisierten Lieferanten; Annäherung an die internationale Wettbewerbsfähigkeit.

---

### 3.2.3 Die Entwicklung der Automobilindustrie in Südostasien

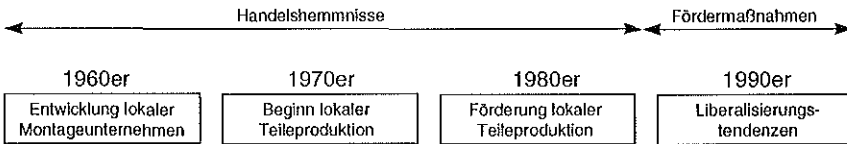
---

#### 3.2.3.1 Entwicklungstendenzen im südostasiatischen Automobilssektor

Die Entwicklung des Automobilssektors in Südostasien verläuft im Vergleich zu Südkorea erheblich zögerlicher. Trotz den voneinander unabhängigen Industrie- und Handelspolitiken der südostasiatischen Länder lassen sich gemeinsame Entwicklungstendenzen identifizieren (Abbildung 22). In den 60er Jahren beschränkten die Regierungen Fahrzeugimporte mit Hilfe von extensiven protektionistischen Maßnahmen, um ausländische Automobilunternehmen zur Lokalisierung von Montageaktivitäten zu veranlassen. Die Folge war die Gründung zahlreicher lokaler Automobilunternehmen, die importierte Fahrzeugteilesätze montierten und lokal vertrieben. In gleicher Weise wurden mit Beginn der 70er Jahre Handelshemmnisse eingesetzt, um die internationalen Fahrzeughersteller zur lokalen Beschaffung von Teilen zu bewegen. Am Anfang des Aufbaus einer lokalen Zulieferindustrie stand die Herstellung von Univeralkomponenten mit geringer Technologieintensität. Die Entwicklung lokaler Montageunternehmen und der Aufbau einer lokalen Teileproduktion erfolgten auf Basis einer ausgeprägt protektionistischen Industrie- und Handelspolitik, die eine Strategie der Importsubstitution und der rückwärtsgerichteten Industrialisierung verfolgte. Preise und Menge der in den vom Weltmarkt abgeschotteten nationalen Automobilmärkten angebotenen Fahrzeuge wurden von den Regierungen mittels Importverbots und Importzöllen reguliert, so daß für lokal gefertigte Fahrzeuge Preise

zugelassen werden konnten, die erheblich über dem Weltmarktniveau lagen und damit lokale Montageunternehmen bevorteilten. Die übermäßige Protektion führte zu einer unwirtschaftlichen Kleinserienherstellung von Fahrzeugen auf der Basis von Teilesatzimporten und einem weiten Spektrum an Teilen bei Vernachlässigung von Economies of Scale. Die Industriestrukturen in den volumenmäßig limitierten und modellpolitisch ausgeprägt fragmentierten nationalen Automobilmärkten waren international nicht wettbewerbsfähig. In den 80er Jahren führten die Regierungen in verstärktem Maße Instrumente zur Förderung der lokalen Teileproduktion ein, indem in einigen Ländern Local-Content-Vorschriften an Importzölle von Teilesätzen und Teilen geknüpft wurden. Diese Politik zur Förderung der lokalen Teileversorgung auf Basis eines diversifizierten Teilespektrums vernachlässigte jedoch den Aspekt, daß zur Heranführung der lokalen Zulieferindustrie an die internationale Wettbewerbsfähigkeit gleichzeitig die Produktionsvolumina der lokalen Teilehersteller zu erhöhen sind.

*Abbildung 22: Entwicklung der Industriepolitik in der südostasiatischen Automobilindustrie*



*Quelle: In Anlehnung an MITSUBISHI CORPORATION 1992.*

Als Resultat der seit den 60er Jahren verfolgten protektionistisch ausgerichteten Industrie- und Handelspolitik im Automobilssektor zeichneten sich die lokal gefertigten Fahrzeuge zum Nachteil der Kunden durch hohe Kosten und vergleichsweise niedrige Qualität aus. Daher leiteten die südostasiatischen Regierungen in den 90er Jahren im Zuge des allgemeinen wirtschaftlichen Aufschwungs die Wende in der Automobilpolitik mit dem Ziel ein, die lokalen Industriestrukturen allmählich einem freieren Wettbewerb auszusetzen. Die Länder forcieren das Nachfragewachstum durch die vorsichtige Deregulierung ihrer Automobilmärkte, was sich in der Aufhebung von Importverboten und der Reduzierung von Importzollsätzen manifestiert. Die inter-

ationale Wettbewerbsfähigkeit der Industrien soll durch eine exportorientierte Industrialisierungsstrategie erreicht werden, indem lokal gefertigte Teile zunehmend in die internationalen Beschaffungsnetzwerke der Fahrzeughersteller integriert werden und dadurch eine effiziente Ausschöpfung von Economies of Scale ermöglicht wird. Mit wachsender Attraktivität der Märkte weichen die Handelshemmnisse zunehmend Maßnahmen, die lokale Beschaffungs- und Produktionsaktivitäten fördern und unterstützen.

*Tabelle 10: Anzahl bedeutender Automobilunternehmen in den südostasiatischen Staaten*

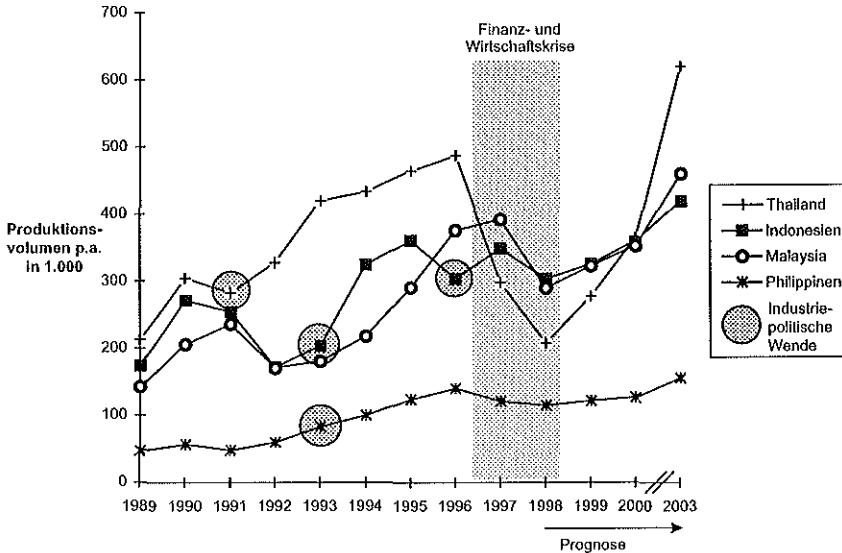
Hersteller	Indonesien	Malaysia	Philippinen	Thailand
National Car	1	3	-	-
Internationale Beteiligung	5	5	10	11
Unabhängige Unternehmen	8	4	5	2
Summe	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>13</b>
Kapazität 1995 rund	600.000	360.000	160.000	620.000

*Zusammengestellt aus KUBO/SATO 1996.<sup>197</sup>*

Lokale Montage- und Produktionsunternehmen in Entwicklungsländern lassen sich grundsätzlich in sogenannte National-Car-Hersteller, Tochtergesellschaften und Joint Ventures von internationalen Automobilkonzernen sowie in unabhängige lokale Montageunternehmen differenzieren (Tabelle 10). National-Car-Hersteller stehen im mehrheitlichen Besitz von lokalen Akteuren, weisen vergleichsweise hohe Produktionsvolumina auf, dominieren den lokalen Markt und verfolgen langfristig das Ziel, die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen. National-Car-Programme entstehen in der Regel in Kooperation mit internationalen Fahrzeugherstellern, häufig mit Kapitaleinsatz, um den benötigten Transfer von Know-how und Technologien zu gewährleisten. In den ersten Jahren werden die National-Car-Hersteller meist durch die Lieferung von Fahrzeugteilesätzen von Basismodellen der internationalen Automotoren

<sup>197</sup> Erfasst sind nur jeweils die bedeutendsten lokalen Montage- und Produktionsunternehmen.

Abbildung 23: Entwicklung und Prognose der Produktionsvolumina in den ASEAN-4-Staaten



Daten: KUBO/SATO 1996; MARKETING SYSTEMS 1998a u. 1998b; Ist-Stand 1997.

bilhersteller zur lokalen Montage versorgt. Das Bestreben von National-Car-Programmen ist die rasche Erhöhung der Wertschöpfungstiefe und der Aufbau vollständiger Produktionswerke mit eigenständigen Koordinationskompetenzen. Handelt es sich bei lokalen Automobilunternehmen um Tochtergesellschaften oder Joint Ventures internationaler Automobilhersteller, dann verfolgen letztere in der Regel das Ziel, im Auslandsmarkt langfristig mit der lokalen Fertigung eigener Produkte präsent zu sein. Mit wachsender Nachfrageentwicklung erfolgt eine sukzessive Erhöhung der lokalen Wertschöpfungstiefe bzw. die Reduzierung des Zulieferanteils sowie die zunehmende Integration in den internationalen Produktionsverbund. Die Kategorie der unabhängigen lokalen Montageunternehmen befindet sich in vollständigem Besitz lokaler Unternehmer und Gesellschaften, die häufig als sogenannte Mehr-Marken-Hersteller Teilesätze mehrerer internationaler

Automobilhersteller im Rahmen einer internationalen Lizenzfertigung bzw. einer lokalen Auftragsfertigung montieren. Es ist davon auszugehen, daß sich die Zahl der im Zuge der protektionistischen Politik entstandenen Mehr-Marken-Hersteller bei zunehmender Liberalisierung und Wettbewerbsdruck reduziert, sofern diese nicht Beteiligungen durch internationale Automobilhersteller zulassen und in deren Produktionsnetzwerke integriert werden.<sup>198</sup>

Parallel zur Industrialisierung der Automobilindustrie verzeichnet Südostasien ein deutliches Absatzwachstum. 1970 fertigten Indonesien, Malaysia, die Philippinen und Thailand rund 30.000 Fahrzeuge auf Basis importierter SKD- und CKD-Teilesätze.<sup>199</sup> 1989 erreichten die ASEAN-4-Staaten ein Produktionsvolumen von nahezu 600.000 Einheiten. Im Zuge des starken wirtschaftlichen Aufschwungs zu Beginn der 90er Jahre und mit der Einleitung industrie- und handelspolitischer Reformen konnte das Produktionsvolumen bis 1996 auf den bisherigen Höchststand von mehr als 1,3 Millionen Einheiten Pkw und LCV gesteigert werden. Die Mitte 1997 eingetretene Finanz- und Wirtschaftskrise sorgte für einen Nachfrageeinbruch. Eine allmähliche Erholung der Automobilmarktentwicklung wird nicht vor 2000 erwartet (Abbildung 23).

Hinsichtlich der Größe und Struktur der nationalen Automobilmärkte bestehen deutliche Unterschiede (Abbildung 24).<sup>200</sup> Thailand ist mit 37 % der in Südostasien gefertigten Fahrzeuge der größte südostasiatische Automobilhersteller, die Philippinen sind mit 11 % der kleinste. In Thailand und Indonesien wird die lokale Fahrzeugfertigung von LCVs dominiert (72 bzw. 89 %). Der hohe Markt- und Produktionsanteil von LCVs in Indonesien ist u. a. auf die staatliche Förderung der lokalen Fertigung von LCVs durch Zollermäßigungen und Fiskalabgabenreduzierungen z. B. bei der Luxussteuer zurückzuführen.<sup>201</sup> In Thailand wird der LCV-Sektor mit rund 90 % durch 1-Tonne-Pickups dominiert.<sup>202</sup> In Malaysia hingegen liegt der Schwerpunkt der Produktionsaktivitäten mit rund 73 % auf der Fertigung der National-Car-Pkws Proton und Perodua. Proton ist der einzige Fahrzeughersteller in Südostasien, bei dem eine Pkw-Produktion mit relativ hohem Produktionsvolumen (der Proton Wira erzielt jähr-

---

198 Eine Alternative ist die Fertigung von Sondermodellen oder bei Kapazitätsenpässen anderer Hersteller (wie z. B. Karmann).

199 Zusammengestellt aus ODAKA 1983a.

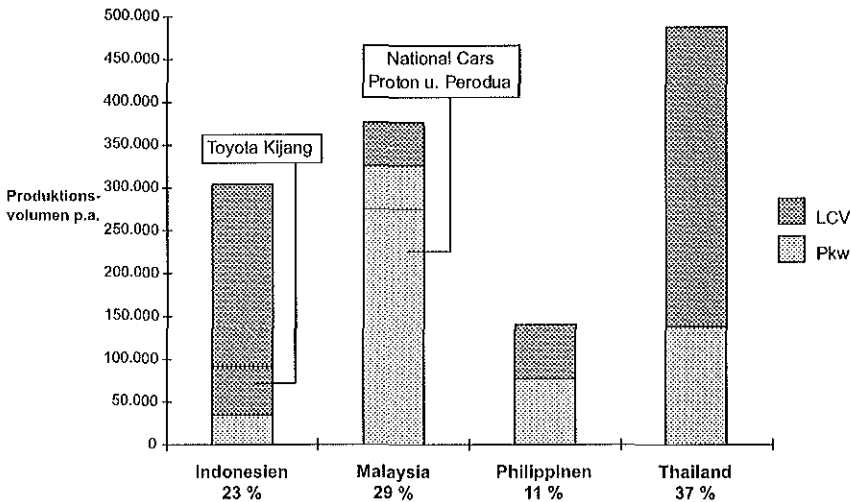
200 Zur Abbildung der charakteristischen Produktionsstrukturen beziehen sich die Ausführungen auf das Jahr 1996, da die 1997 eintretende Finanz- und Wirtschaftskrise zu Verzerrungen führte. Der Rückgang des Produktionsvolumens 1997 fiel für Thailand mit nahezu 40 % besonders stark aus (vgl. MARKETING SYSTEMS 1998a, S. 217 f.).

201 Vgl. TAKAYASU ET AL. 1996, S. 17.

202 Vgl. TAKAYASU ET AL. 1996, S. 10.

lich rund 140.000 Einheiten) und hoher nationaler Fertigungstiefe erfolgt, und nicht auf einer Montage importierter Teilesätze beruht.<sup>203</sup>

Abbildung 24: Produktionsvolumina in den ASEAN-4-Staaten 1996



Daten: *MARKETING SYSTEMS 1998a*.

Die Produktionsstrukturen in Südostasien werden von den Aktivitäten der japanischen Fahrzeughersteller beherrscht (Tabelle 11). 97 % des Produktionsvolumens im LCV-Segment und 44 % im Pkw-Segment entfallen auf japanische Hersteller. Berücksichtigt man, daß die malayische Produktion der meisten Proton-Modelle auf Mitsubishi-Produkten und die Perodua-Modelle auf Daihatsu-Produkten basieren, dann dominieren die japanischen Hersteller mit 92 % auch den Pkw-Sektor.

<sup>203</sup> Vgl. *MARKETING SYSTEMS 1998a*, S. 188 ff. u. 215 ff.



Tabelle 11: Produktionsanteile japanischer Fahrzeughersteller 1996

	Indonesien	Malaysia	Philippinen	Thailand	Gesamt
Pkw	55 %	12 % (96 %)	95 %	89 %	19 % (92 %)
LCV	99 %	92 %	76 %	99 %	97 %
<b>Gesamt</b>	<b>94 %</b>	<b>22 % (95 %)</b>	<b>86 %</b>	<b>96 %</b>	<b>73 % (94 %)</b>

Daten: *MARKETING SYSTEMS 1998a* (Werte in Klammern: inklusive der japanisch-basierten Modelle von Proton und Perodua).

### 3.2.3.2 Indonesien

Die Entwicklung der Automobilindustrie in Indonesien begann Mitte der 60er Jahre auf der Basis einer differenzierten Zollstruktur für den Import von Fahrzeugen und Teilesätzen.<sup>204</sup> Der Rückgang lokaler Fertigungsaktivitäten führte 1969 zur Implementierung einer Politik der Importsubstitution mit der Auflage, alle Fahrzeuge auf CKD-Basis zu importieren. Der Import von CBUs wurde verboten. 1976 führte die Regierung Local-Content-Vorschriften ein, die eine sukzessive Lokalisierung von Beschaffungsaktivitäten fördern sollten. Der Erfolg des Programms blieb jedoch aus, da die Entwicklung von Unternehmenskonglomeraten in der Zulieferindustrie den Aufbau von wettbewerbsfähigen Lieferantenstrukturen verhinderten, die Produktionsvolumina für lokale Komponenten infolge des fragmentierten Automobilmarkts zu gering waren und die Qualitätsforderungen nicht erfüllt werden konnten.<sup>205</sup>

Der indonesischen Regierung gelang es nicht, die Anzahl verschiedener Marken und Modelle im limitierten indonesischen Automobilmarkt zu begrenzen. 1974 fertigten 12 Marken 21 Modelle, 1976 stiegen die Zahlen auf 42 bzw. 130, und 1980 wurden 51 Marken und 147 Modelle lokal gefertigt. 1977 existierten 22 Montagewerke mit einer jährlichen Produktionskapazität von rund 120.000 Einheiten.<sup>206</sup> Das Resultat dieser Entwicklung war eine hochgradig fragmentierte, ineffiziente und kostenintensive Produktionsstruktur. Daher reduzierte die Regierung 1980 die Anzahl der Marken auf 30 und die der Modelle auf 72. Erste Schritte zur Abkehr der protektionistischen Industrie- und Handelspolitik wurden 1993 und 1995 mit der offiziellen Freigabe von

<sup>204</sup> Die für CBU und CKD differenzierte Zollstruktur ist Voraussetzung für die Wirtschaftlichkeit von Auslandsmontagen (siehe Kapitel 4.1.3.2).

<sup>205</sup> Vgl. WITOEIAR 1983, S. 18 f.; SUDARSONO 1996, S. 1 f.

<sup>206</sup> Vgl. WITOEIAR 1983, S. 19.

CBU-Importen, Zollreduzierungen und der Verknüpfung von Local-Content-Vorschriften und Fördermaßnahmen eingeleitet. Mit dem Deregulierungspaket von 1995 wurde die Reduzierung der Importzollsätze bis 2003 für CBU-Pkws auf 40 % plus 50 % Aufschlag (surcharge) und für CKD-Importe von Pkws auf 25 % festgelegt.<sup>207</sup> Die Anzahl der Montagegesellschaften wurde bis 1996 auf 14 verringert, während die Produktionskapazität auf rund 600.000 Einheiten jährlich anstieg. Elf der 14 Montagegesellschaften sind in den vier indonesischen Unternehmenskonglomeraten Astra Group, Indomobil (Salim) Group, Krama Yudha Group und Bimantara Group eingebunden.<sup>208</sup> Die Integration der Produktionsstruktur betrifft lediglich einige Modelle der Kategorie LCV bis 2,5 Tonnen: Dazu gehören der Toyota Kijang mit über 60.000 sowie der Suzuki Carry Futura und der Daihatsu Zebra mit jeweils mehr als 50.000 Einheiten. Die Produktionsstrukturen für Pkws blieben hingegen stark fragmentiert mit einem jährlichen Produktionsvolumen von rund 40.000 Einheiten für zahlreiche Modelle von 15 Marken.<sup>209</sup> Infolge dieser fragmentierten Produktionsstrukturen stieg die lokale Fertigungstiefe nur langsam an. 1996 lag die nationale Fertigungstiefe für Fahrzeuge der Kategorie LCV bis 2,5 Tonnen bei durchschnittlich 37 % und für Pkws lediglich bei 11 %.<sup>210</sup>

Angesichts der bevorstehenden Liberalisierung mit der Abschaffung von Local-Content-Vorschriften und den Reduzierungen von Importzollsätzen für den AFTA-Handel<sup>211</sup> sieht sich die indonesische Regierung einem zunehmenden Druck ausgesetzt, die bisher mangelhafte Wettbewerbsfähigkeit insbesondere der Pkw-Industrie rasch zu verbessern. In der Überzeugung, daß die Wettbewerbsfähigkeit der nationalen Automobilindustrie nur zu erreichen ist, wenn die Umsetzung der industriepolitischen Ziele durch nationale Institutionen bzw. Unternehmen erfolgt, wurden 1996 gesetzliche Regelungen für ein National-Car-Programm implementiert.<sup>212</sup> Unter der Voraussetzung, daß ein durch ein indonesisches Unternehmen unter Verwendung indonesischer Technologie lokal gefertigtes Fahrzeug nach dem ersten Jahr mindestens 20 %, nach dem zweiten Jahr 40 % und nach dem dritten Jahr mindestens 60 % lokale Wertschöpfung erreicht, genießt ein National Car Zollfreiheit auf importierte Fahrzeugteile-

---

<sup>207</sup> Vgl. KUBO/SATO 1996, S. 90.

<sup>208</sup> Vgl. TAKAYASU ET AL. 1996, S. 18; zu Struktur und Entwicklung der Astra Group siehe SATO 1996.

<sup>209</sup> Vgl. CAPRICORN INDONESIA CONSULT INC. 1996, S. 11 ff.

<sup>210</sup> Vgl. KUBO/SATO 1996, S. 98 f.

<sup>211</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.3 und 5.1.

<sup>212</sup> Interview bei GAIKINDO.

sätze (bis zu 65 %) sowie eine Befreiung von der Luxussteuer (35 %). Den Zuschlag für die Realisierung des National-Car-Programms erhielt 1996 das lokale Unternehmen Timor Putra Nasional, gegründet von einem Sohn des damaligen Präsidenten Suharto. Das erste indonesische National-Car-Produkt Timor basiert auf dem Kia Sephia und wird von Kia-Timor Motors gefertigt, einem Joint Venture zwischen dem Kia-Generalimporteur Timor Putra Nasional, dem indonesischen Unternehmen Indauda und dem südkoreanischen Hersteller Kia. Da die Produktionsanlagen zum Zeitpunkt der Genehmigung noch nicht zur Verfügung standen, wurde dem Unternehmen über einen Zeitraum von einem Jahr gestattet, 45.000 in Südkorea gefertigte Fahrzeuge zu Präferenzbedingungen als CBUs zu importieren und lokal als National-Car-Fahrzeuge zu vertreiben. Zur Fertigung des National Cars in Südkorea wurden indonesische Mitarbeiter und Teile nach Südkorea geschickt, nach Ablauf des ersten Jahres sollten Teilesätze nach Indonesien importiert und lokal montiert werden.<sup>213</sup>

Die Handlungsweise der indonesischen Regierung rief bei den lokal ansässigen Automobilunternehmen scharfe Kritik hervor, weil das National Car deutlich günstiger angeboten und damit erhebliche Verzerrungen im indonesischen Automobilmarkt verursacht wurden. Gleichzeitig reichten auf internationaler Ebene die EU, die USA und Japan Beschwerden bei der WTO ein, weil das Vorgehen Indonesiens nicht mit bestehenden WTO-Bestimmungen in Einklang stand. Tatsächlich erfüllte der auf Basis importierter Kia-Sephia-Teilesätze lokal montierte Timor nicht die geforderten Local-Content-Auflagen und qualifizierte sich damit nicht für die Fördermaßnahmen des National-Car-Programms. Die Befreiung von Importzoll und Luxussteuer für den Timor können als Subventionen interpretiert werden, weil die Wettbewerber diese Vorteile nicht nutzen können und aufgrund der daraus resultierenden höheren Preisstellung diskriminiert werden.<sup>214</sup> Die Intervention der WTO bewirkte, daß die indonesische Regierung 1998 den nationalen Automobilhersteller Timor Putra Nasional anwies, die seit 1996 bestehenden Einfuhrzoll- und Luxussteuererlasse nachzuzahlen.

---

<sup>213</sup> Vgl. TAKAYASU ET AL., 1996, S. 19.

<sup>214</sup> Vgl. WTO 1996b, S. 1 ff.

#### 3.2.3.3 Malaysia

Nach der 1965 erfolgten Trennung von Singapur entwickelte Malaysia ein Programm zum Aufbau einer Automobilindustrie. Zwischen 1967 und 1969 wurden sechs Montagegesellschaften gegründet, die durch hohe Importzölle und Importlizenzen geschützt wurden und 1975 ein Produktionsvolumen von rund 50.000 Einheiten erreichten. Zur Erhöhung der nationalen Fertigungstiefe wurde 1972 ein Local-Content-Programm eingeführt, das die lokalen Wertschöpfungsaktivitäten der Fahrzeughersteller von 10 % stufenweise bis 1982 auf 35 % erhöhen sollte. Verfehlungen der Forderungen hatten Strafgebühren zur Folge.<sup>215</sup> Die Entwicklung der Automobilindustrie in Malaysia erfuhr mit der Gründung des nationalen Automobilherstellers Proton eine Wende. 1985 wurde die Fertigung des Proton Saga auf der Basis importierter Teilesätze des Mitsubishi Lancer aufgenommen, in den 90er Jahren folgten weitere Modelle. 1994 nahm der zweite nationale Automobilhersteller Perodua die Fertigung mit dem Perodua Kancil auf (Tabelle 12). Zur Unterstützung des Aufbaus der nationalen Hersteller konnten CKD-Teilesätze zur Versorgung der Proton-Modelle bis 1992 zollfrei und danach zu einem Zollsatz von 13 % importiert werden, CKD-Teilesätze für Perodua-Modelle sind bis heute vom Zoll befreit. Obwohl Proton-Modelle eine nationale Wertschöpfungstiefe von 80 % und Perodua-Modelle eine von 60 % erreichen, hängt die Produktion beider Hersteller von Zulieferungen wichtiger Teile und Materialien durch japanische Hersteller und Zulieferunternehmen ab. Aufgrund des limitierten nationalen Absatzvolumens streben die nationalen Hersteller für die erfolgreiche Weiterentwicklung zunehmend Exporte an. Die Produktivität der Proton-Produktion soll durch den Aufbau hochautomatisierter Produktionsanlagen, werksnaher Ansiedlung von Zulieferunternehmen in „Proton City“ und die Einführung von Just-in-Time-Systemen erhöht werden. Für das Jahr 2000 wird eine Produktionskapazität für Proton von 500.000 Einheiten und ein Exportanteil von 30 % angestrebt.<sup>216</sup> Die Industrie- und Handelspolitik des Automobilsektors in Malaysia zielt einzig auf die Stärkung der nationalen Automobilhersteller bis zur Erreichung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit ab.

---

<sup>215</sup> Vgl. LIM/ONN 1983, S. 87 ff.

<sup>216</sup> Vgl. TAKAYASU ET AL. 1996, S. 23 ff.

*Tabelle 12: National-Car-Hersteller in Malaysia*

<b>Hersteller</b>	<b>Beteiligung</b>	<b>Modelle</b>	<b>Basis</b>
<b>Proton</b> (Perusahaan Otomobil Nasional Bhd.)	HICOM Holdings 27,47 %	Proton Saga	Mitsubishi Lancer
	Khazanah Holdings 17,44 %	Proton Wira	Mitsubishi Mirage
	Mitsubishi Motors 8,54 %	Proton Perdana	Mitsubishi Eterna
	Mitsubishi Corp. 8,54 %	Proton Tiara	Citroën AX
	Andere 38,01 %		
<b>Perodua</b> (Perusahaan Otomobil Kedua Sdn. Bhd.)	UMW 38 %	Perodua Kancil	Daihatsu Mira
	Daihatsu 20 %	Perodua Rusa	Daihatsu Hi-Jet
	Daihatsu (Malaysia) 5 %		
	Mitsui & Co. 7 %		
	Andere 30 %		
<b>Inokom</b>	Berjaya Group 20 %	Kleinlastwagen	Renault Traffic
	Renault 15 %	Kleinlastwagen	Hyundai Porter
	Hyundai Motor 15 %		
	Pesumal 30 %		
	Hyunal Motor 20 %		

*Quelle: TAKAYASU ET AL. 1996, S. 23 u. 26.*

### 3.2.3.4 Die Philippinen

Die Industrie- und Handelspolitik der Philippinen konzentrierte sich in den 50er und 60er Jahren vor allem auf Regelungen zur Devisenkontrolle. Internationale Fahrzeughersteller erhielten Deviseneinnahmen lediglich für Teilesätze, jedoch nicht für die Belieferung von CBU's. In der Folgezeit wurde eine Vielzahl lokaler Montageunternehmen gegründet, deren Anzahl bis 1968 auf 19 anstieg und die mehr als 60 verschiedene Pkw-Modelle für einen jährlichen Absatz von etwa 10.000 Einheiten fertigten. Im Rahmen des 1973 in Kraft getretenen Progressive Car Manufacturing Program (PCMP) wurde die Anzahl der lokalen Montageunternehmen auf fünf begrenzt. Zwei weiteren Unternehmen wurde die Fortführung der Montageaktivitäten erlaubt, sofern Devisenüberschüsse generiert wurden. Die Importzölle für CBU's wurden drastisch angehoben, und nur die ausgewählten Unternehmen durften Fahrzeugteilesätze importieren. Die Unternehmen hatten sich zur sukzessiven Lokalisierung von Wertschöpfungsaktivitäten sowie zur Generierung von Exporten zu verpflichten. Zur Förderung des Nutzfahrzeugsektors wurde 1977 das Progressive Truck Manufacturing Program (PTMP) ins Leben gerufen.<sup>217</sup> Das PCMP und das

<sup>217</sup> Vgl. TOLENTINO/YBANEZ 1983, S. 231 ff.

PTMP wurden 1988 durch das Car Development Program (CDP) bzw. das Commercial Development Program (CVDP) ersetzt. Bei beiden Programmen steht die Kontrolle der Devisenströme und die Generierung von Exporten von Fahrzeugen und Teilen im Vordergrund. Zu den wesentlichen Inhalten zählen die Reduzierung der Pkw-Hersteller auf Toyota, Mitsubishi und Nissan, die Erhöhung der lokalen Fertigungstiefe und die Limitierung der Anzahl verschiedener Pkw- und Nfz-Modelle. 1990 führte die Regierung das People's-Car-Programm zur Förderung von Kleinfahrzeugen mit einem Hubraum bis zu 1.200 ccm ein.<sup>218</sup> 1993 wurde die industrie- und handelspolitische Wende durch eine stufenweise Deregulierung eingeleitet. Bis 1996 erfolgte die Aufhebung des Importverbots für CBUs, die Senkung der Importzollsätze für CBU- und CKD-Teilesätze, die freie Zulassung neuer lokaler Montageunternehmen, die Aufhebung der Modellbegrenzung, sowie die Änderung der Bestimmungen über Devisenbeschränkungen. Die Philippinen änderten innerhalb weniger Jahre ihre protektionistische Automobilpolitik und vertreten im Vergleich zu den anderen südostasiatischen Staaten die liberalste Politik. Die lokalen Produktionsaktivitäten der Hersteller basieren auf CKD-Importen, die meisten nicht-japanischen Hersteller montieren SKD-Importe.<sup>219</sup>

#### 3.2.3.5 Thailand

Die thailändische Automobilindustrie nahm 1961 die lokale Fahrzeugmontage auf der Basis importierter CKD-Teilesätze für Ford-Modelle auf. Das Verhältnis von lokal gefertigten zu importierten Fahrzeugen lag zu diesem Zeitpunkt bei 13:87. Zu Beginn der 70er Jahre lag die Relation CKD zu CBU bei rund 40:60, und bis 1977 erreichte man 60:40. 1978 wurde der Import von CBUs vollständig verboten.<sup>220</sup> In dem vom Weltmarkt abgeschotteten Automobilmarkt setzte die Regierung in den 80er Jahren auf die Lokalisierung von Fahrzeugteilen, indem sukzessive die Local-Content-Anforderungen erhöht wurden. Diese Politik führte zwar zum Aufbau einer kostenintensiven und international nicht wettbewerbsfähigen Industrie, andererseits konnte ein im südostasiatischem Raum vergleichsweise breites Teilespektrum lokal hergestellt werden. Die Wende der restriktiven Automobilpolitik wurde 1991 im Zuge des beschleunigten wirtschaftlichen Aufschwungs eingeleitet. Die Deregulierung umfaßte Zollsenkungen für importierte und lokal gefertigte Fahrzeuge, wobei die Zolldifferenz

---

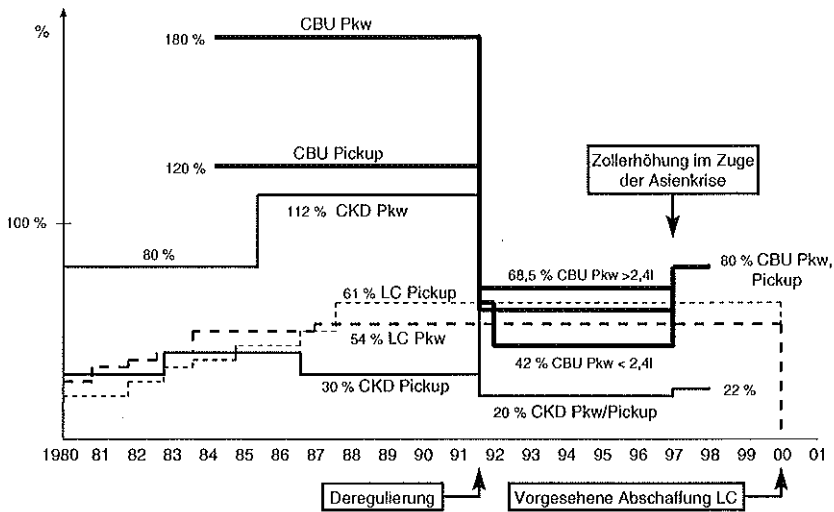
<sup>218</sup> Vgl. KUBO/SATO 1996, S. 118.

<sup>219</sup> Vgl. TAKAYASU ET AL. 1996, S. 28 f.

<sup>220</sup> Vgl. NAWADHINSUKH 1983, S. 181 ff.

zwischen CBU- und CKD-Teilesatzimporten für Pkws von 68 auf 22 bzw. 48,5 % gesenkt wurde, um die lokale Fahrzeugfertigung einem höheren Druck auszusetzen (Abbildung 25). Die Verkaufspreise für Pkws sanken zwischen 12 und 33 %. Zwei Jahre nach der Deregulierung wurden 1993 bereits rund 10 % des Gesamtmarkts als CBUs importiert. Das langjährig aufrechterhaltene Verbot zur Gründung neuer Fertigungsunternehmen wurde 1994 aufgehoben.<sup>221</sup> Die Kapazität der 13 größten lokalen Fertigungsgesellschaften erreichte 1996 rund 620.000 Einheiten.<sup>222</sup> Im Zuge der asiatischen Finanz- und Wirtschaftskrise reagierte die thailändische Regierung 1997 zum Schutz der lokalen Produktion und vor Devisenabflüssen protektionistisch mit einer Erhöhung der Importzollsätze, wodurch die Zolldifferenz zwischen CBU- und CKD-Teilesätzen für Pkws auf 58 % stieg.

Abbildung 25: Entwicklung von Importzöllen und Local-Content-Vorschriften in Thailand



Quelle: Zusammenstellung aus MITSUBISHI CORPORATION 1992 und weiteren Quellen.

<sup>221</sup> Vgl. o. V. 1994, S. 20 f.

<sup>222</sup> Vgl. KUBO/SATO 1996, S. 66.

Montageaktivitäten im Fahrzeugbau stellen einen wichtigen Schritt zur Initiierung der Industrialisierung im Automobilssektor von Entwicklungsländern dar. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit kann jedoch nicht einzig auf Basis einer lokalen Montageindustrie erreicht werden, sondern es muß ein Aufbau von komparativen landesspezifischen Kompetenzen erfolgen, die eine Integration nationaler Industrien in die Produktions- und Beschaffungsnetzwerke der internationalen Automobilhersteller rechtfertigen. Die südostasiatischen Staaten haben es in drei Jahrzehnten jedoch versäumt, eine international wettbewerbsfähige Automobilindustrie aufzubauen. Der überwiegende Teil der Produktionsaktivitäten basiert auch heute noch auf der Montage importierter Fahrzeugteilesätze. Konfrontiert mit den globalen und regionalen Liberalisierungsvereinbarungen, sehen sich die südostasiatischen Länder seit den 90er Jahren gezwungen, die lokale Automobilindustrie einem zunehmenden Wettbewerb auszusetzen. Indonesien konzentriert sich nun nach dem Scheitern des National-Car-Projekts auf die Stärkung der leichten und schweren Nutzfahrzeugindustrie. Malaysia verhält sich zum Schutz seiner National-Car-Hersteller nach wie vor ausgeprägt protektionistisch und versucht, bis zur Realisierung der AFTA im Jahre 2003 die Produktionsvolumina der nationalen Hersteller an die optimale Betriebsgröße anzunähern. Im Rahmen einer vergleichsweise liberalen Industrie- und Handelspolitik konzentrieren sich die Philippinen auf die Stärkung komparativer Kostenvorteile durch die Lokalisierung bestimmter Teilegruppen der Zulieferindustrie. Thailand entwickelt sich in Südostasien aufgrund einer relativ weit entwickelten Zulieferindustrie zum Zentrum der Automobilindustrie. Die intraregionale Liberalisierung im Rahmen der AFTA gibt den südostasiatischen Ländern die Gelegenheit, komparative Vorteile weiterzuentwickeln und komplementäre Produktionsstrukturen als Vorstufe zur Integration in den Weltwirtschaftsraum aufzubauen.<sup>223</sup>

---

### 3.3 Multilaterale Liberalisierung im Automobilssektor

---

Wie in den vorangegangenen Ausführungen über die Entwicklung der Automobilindustrie in Südostasien deutlich wurde, stellen die handelsrechtlichen Rahmenbedingungen der Wirtschaftsräume in Entwicklungsländern das entscheidende Instrument dar, um die international tätigen Automobilhersteller zur Lokalisierung von Fertigungsaktivitäten und damit zur Aufnahme von Montageengagements im Ausland zu

---

<sup>223</sup> Siehe hierzu Kapitel 5.1.2.



bewegen.<sup>224</sup> Im folgenden wird ein Überblick über die für Auslandsmontagen wichtigsten handelsrechtlichen Bestimmungen am Beispiel der gesetzlichen Regelungen südostasiatischer Staaten gegeben. Im Vordergrund der Betrachtung stehen jedoch die für die wirtschaftsräumliche Einbettung von Auslandsmontagen in Entwicklungsländern relevanten multilateralen Abkommen zur Reduzierung von Handelshemmnissen im Automobilsektor durch die Welthandelsorganisation. Auf die Bedeutung regionaler Handelsabkommen wird gesondert in Kapitel 5.1 eingegangen.

---

#### 3.3.1 Die Welthandelsorganisation

---

Ausgangspunkt und Fundament für multilaterale Handelsabkommen war die Unterzeichnung des Allgemeinen Abkommens über Zölle und Handel (General Agreement on Tariffs and Trade, GATT) im Jahre 1947 mit dem Ziel einer weitgehenden Liberalisierung des Welthandels und der Ausweitung internationaler Handelsbeziehungen.<sup>225</sup> Die Zunahme des Protektionismus in den 70er und 80er Jahren, u. a. ausgelöst durch lückenhafte und unpräzise GATT-Bestimmungen und den strukturellen Wandel in den internationalen Wirtschaftsbeziehungen, führte im Zuge der acht Jahre andauernden Uruguay-(Verhandlungs-)Runde zur Gründung der ab 1995 in Kraft getretenen völkerrechtlich eigenständigen Organisation der WTO.<sup>226</sup> Die WTO umfaßt 1999 134 Mitgliedstaaten, weitere 34 Länder haben einen Antrag zur Prüfung der Aufnahme in die WTO gestellt. Bedeutende Nicht-Mitgliedsstaaten sind u. a. China und Rußland.<sup>227</sup> Die WTO strebt die Liberalisierung des Welthandels durch den umfassenden Abbau von Handelshemmnissen an. Dabei liegen den WTO-Abkommen u. a. folgende Prinzipien zugrunde: Im Rahmen des Meistbegünstigungsprinzips<sup>228</sup> (Most Favoured Nation Treatment, MFN) verpflichten sich die Mitgliedstaaten, alle Vorteile und Begünstigungen, Befreiungen und Rechte, die sie einem Handelspartner zugestehen, auch allen anderen Mitgliedstaaten der WTO zu gewähren. Das Inländerprinzip (National Treatment) verpflichtet die Mitgliedstaaten zur Gleichbehandlung von inländischen und

---

<sup>224</sup> Zu Beispielen von Marktzugangsbedingungen in der Automobilindustrie siehe OECD 1997.

<sup>225</sup> Vgl. KOCH 1992, S. 136.

<sup>226</sup> Vgl. SENTI 1994, S. 42.

<sup>227</sup> Vgl. WTO 1999.

<sup>228</sup> Die Meistbegünstigungsklausel basiert auf den Prinzipien der Nicht-Diskriminierung und Reziprozität bzw. Gegenseitigkeit, d. h. die in den Verhandlungen zwischen den Ländern erzielten Vereinbarungen gelten für alle Mitgliedstaaten in gleichem Maße.

ausländischen Anbietern, Waren und Dienstleistungen. Als eine Ausnahme können die nationalen Regierungen zum Schutz der lokalen Produktion Zölle erheben, nichttarifäre Handelshemmnisse dürfen gemäß den WTO-Vereinbarungen jedoch nicht eingesetzt werden. Ein weiterer Grundsatz ist, daß ein beitriftwilliger Staat das Vertragswerk als Ganzes anzunehmen hat,<sup>229</sup>

Die multilateralen Abkommen der WTO beeinflussen die wirtschaftsraumspezifischen Koordinationsmechanismen, sofern diese zu einer Reduzierung der tarifären und nichttarifären Handelshemmnisse von Wirtschaftsräumen führen. Im folgenden wird auf die für Auslandsmontagen von Automobilunternehmen relevanten Beschlüsse eingegangen. Hierzu zählen wirtschaftsraumspezifische Vereinbarungen über die Reduzierung von tarifären Handelshemmnissen, multilaterale Abkommen zur Abschaffung von nichttarifären Handelshemmnissen sowie Abkommen, die den Entwicklungsländern besondere Rechte einräumen.

---

#### 3.3.2 Die Vereinbarungen über tarifäre Handelshemmnisse

---

Das bedeutendste Instrument der Wirtschaftsräume, um die internationalen Automobilunternehmen zur Lokalisierung von Fertigungsaktivitäten zu veranlassen, sind tarifäre Handelshemmnisse. Tarifäre Handelshemmnisse bzw. Zölle werden zum Schutz der lokalen Produktion auf importierte Waren erhoben, um deren Preise zu erhöhen.<sup>230</sup> Die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit von Auslandsmontagen wird maßgeblich durch die Höhe der Zollsatzdifferenz zwischen CBUs und CKD-Fahrzeugteilesätzen<sup>231</sup> bestimmt.<sup>232</sup> Tabelle 13 gibt einen Überblick über die CBU- und CKD-Zollsätze ausgewählter asiatischer Staaten. Die Höhe der Zollsatzdifferenzen liegen in einem Spektrum zwischen 33 % in den Philippinen und 220 % in Malaysia.

---

<sup>229</sup> Vgl. SENTI 1994, S. 42 ff.

<sup>230</sup> Vgl. OECD 1996, S. 62.

<sup>231</sup> Der Importzoll von Teilesätzen ist landesspezifisch entweder als einheitlicher Zollsatz für CKD-Importe festgelegt, oder er errechnet sich aus dem durchschnittlichen Zoll der im Teilesatz importierten Einzelteile und Komponenten.

<sup>232</sup> Zur Wirtschaftlichkeit von Auslandsmontagen siehe Kapitel 4.1.3.2.

**Tabelle 13: Zolltarife für CBU und CKD-Teilesätze in ausgewählten asiatischen Staaten 1998**

	<b>CBU</b>	<b>CKD</b>	<b>Anmerkung</b>
<b>China</b>	< 2,5l: 80 % > 2,5l: 100 %	37,5 %: > 40 % LC 30 %: > 60 % LC 20 %: > 80 % LC	Importzoll (EU-Präferenz Zoll) reduziert sich mit wachsendem LC.
<b>Indien</b>	110 % (40+70)	37,5 %	CBU-Basiszoll wird direkt bei Import mit zahlreichen Einfuhrzusatzabgaben belastet; CKD-Zoll als Durchschnittswert (Teilesatz 40 %).
<b>Indonesien</b>	200 %	Teilesatz: bis 65 % Motorsatz: 25 %	35 % Import Surcharge auf CBU's; CKD-Zoll abhängig vom erzielten LC (siehe Tabelle 17).
<b>Malaysia</b>	170 % 200 % 250 % 300 %	42 % 60 % 70 % 80 %	< 2,0l Pkw 2,0l - 2,5l Pkw 2,5l - 3,0l Pkw > 3,0l Pkw
<b>Philippinen</b>	40 %	7 %	
<b>Thailand</b>	80 %	22 % (20+2)	Der CKD-Zoll von 20 % wird durch eine 10 %ige Nebenabgabe erhöht.
<b>Vietnam</b>	210 % (55+155)	SKD 50 % CKD 30 % IKD 5 %	Der offizielle CBU-Zoll von 55 % bezieht sich auf eine Bemessungsgrundlage, die eine Verbrauchssteuer von 100 % auf CIF enthält.

*Quelle: EUROPEAN UNION 1998; Angaben der zuständigen Behörden.*

Mit der Gründung der WTO haben sich die Mitgliedstaaten auf eine Reduzierung von Zollsätzen verständigt. In den Anhängen des GATT<sup>233</sup> sind die länderspezifischen

<sup>233</sup> Mit GATT ist im folgenden das GATT 1994 gemeint. Das als GATT 1994 bezeichnete Abkommen der WTO besteht aus dem GATT 1947, den in der Uruguay-Runde vorgenommenen Vertragsänderungen und zahlreichen Zusatzabkommen. Neben dem GATT umfaßt die Arbeit der WTO auch die Liberalisierung des internationalen Handels mit Dienstleistungen gemäß dem General Agreement on Trade in Services (GATS) und den Schutz der geistigen Eigentumsrechte auf der Grundlage des Abkommens über Trade-

Zeitpläne für den internationalen Warenhandel in Form gebundener Zollsätze aufgelistet. Die Zollreduzierung hat in fünf gleichen Jahresraten nach Inkrafttreten der WTO-Vereinbarungen zum 01.01.1995 zu erfolgen. Die im Rahmen der WTO gebundenen Zollsätze dürfen lediglich gesenkt, ohne Genehmigung der Handelspartner jedoch nicht mehr erhöht werden. Den Angaben über Zollsenkungen liegt die international gültige Klassifikation des harmonisierten Warentarifschemas (Harmonized System, HS) zugrunde. Die für den Automobilssektor relevanten Tarifgruppen sind:<sup>234</sup>

HS 87	Nicht schienengebundene Fahrzeuge sowie deren Teile und Ausstattungen
HS 8703	Personenkraftwagen und andere hauptsächlich zur Personenbeförderung gebaute Kraftfahrzeuge
HS 8706	Fahrgestelle für Kraftfahrzeuge mit Motor
HS 8707	Karosserien (einschließlich Fahrerhäuser) für Kraftfahrzeuge
HS 8708	Teile und Zubehör für Kraftfahrzeuge

Einen ersten Eindruck über die in der Uruguay-Runde erzielten Liberalisierungsfortschritte im Automobilssektor gibt der Vergleich des Bindungsgrads vor und nach der Uruguay-Runde (Tabelle 14). Der Bindungsgrad bezeichnet den Anteil der gebundenen Zolltariflinien an allen Zolltariflinien der gewählten Warentarifgruppe. Die meisten Industrieländer hatten bereits vor der Uruguay-Runde nahezu alle automobilssektorspezifischen Zollsätze an das multilaterale Handelssystem gebunden. Bei den Entwicklungsländern läßt sich für die lateinamerikanischen Staaten ein signifikanter Liberalisierungsvorsprung gegenüber asiatischen Staaten erkennen. Während in den genannten lateinamerikanischen Ländern nach der Uruguay-Runde alle Zollsätze des Automobilssektors inklusive CBUs durch die WTO gebunden sind, erreichen die südostasiatischen Staaten lediglich einen Bindungsgrad zwischen 37 % und 64 %. Die verbleibenden und besonders schützenswerten Tariflinien des Automobilssektors waren

---

Related Aspects of Intellectual Property Rights (TRIPS) (vgl. SENTI 1994, S. 19 f.). Darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere sektorspezifische Abkommen und Vereinbarungen zu handelsbezogenen Investitionsmaßnahmen, Anti-Dumping-Maßnahmen, Ursprungsrichtlinien, Importlizenzen, Zollbemessungsgrundlagen, Schutzklauseln etc.

<sup>234</sup> Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 1995, S. 716 ff. Die Warentarifgruppe HS 8708 umfaßt nicht alle Automobilkomponenten und -teile, da einige Teile wie z. B. Reifen (HS 40) anderen Gruppen zugeordnet sind. Die Nomenklatur des harmonisierten Warentarifschemas gründet auf dem sogenannten Produktionsprinzip, wonach Güter und Produkte in Abhängigkeit vom Verarbeitungsgrad der Ware und nach Industrie- und Wirtschaftszweigen kategorisiert werden: Je höher die Produktionsstufe, desto höher ist die Tarifposition im Warentarifschema.

bei den südostasiatischen Staaten nicht Gegenstand der Verhandlungen mit der WTO bzw. wurden von Beginn an ausgenommen.

**Tabelle 14: Zunahme des Bindungsgrads im Automobilsektor ausgewählter Staaten**

Wirtschaftsräume	Anzahl gebundener Zollsätze	
	Vor der Uruguay-Runde	Nach der Uruguay-Runde
Europäische Union	100,0	100,0
Japan	100,0	100,0
USA	99,8	100,0
Indien	35,5	89,6
Indonesien	28,2	61,3
Malaysia	0,9	43,3
Philippinen	29,8	37,4
Thailand	14,9	63,6
Argentinien	80,7	100,0
Brasilien	0,4	100,0
Kolumbien	0,0	100,0
Venezuela	100,0	100,0
Mexiko	100,0	100,0

*Quelle: FINGER ET AL. 1996, S. 9 u. 23 ff (die Daten umfassen neben HS 8701-08 einige weitere Warentarifgruppen).*

Die im Rahmen der Uruguay-Runde ausgehandelten gebundenen Zollsätze für den Automobilsektor vor allem der südostasiatischen und lateinamerikanischen Staaten sind in Tabelle 15 zusammengestellt. Als Indikator für den Protektionismus eines Staats wurde neben der Höhe des Zollwerts auch die Anzahl der gebundenen Zolltariflinien erfaßt. Die lateinamerikanischen Staaten haben alle automobilsektorspezifischen Zollsätze gebunden, lediglich Argentinien hat sich eine zeitliche Verzögerung für die Implementierung bis zum Jahr 2003 einräumen lassen. Die gebundenen Zollsätze für CBUs, Fahrgestelle und Karosserien liegen in Lateinamerika zwischen 35 und 50 %, für Komponenten zwischen 25 und 38 %. Die asiatischen Staaten hingegen verhalten sich sehr protektionistisch. Bei der Festlegung gebundener Zollsätze für CBUs hat lediglich Thailand einen Zollsatz von 80 % festgelegt, d. h. ab dem Jahr 2000 darf der

Importzoll für CBUs nicht mehr als 80 % betragen. Alle anderen abgebildeten asiatischen Länder können den Zollsatz für CBUs beliebig erhöhen. Lediglich bei Fahrzeugteilen haben die asiatischen Länder, mit Ausnahme von Thailand, die gebundenen Zollsätze in einer Bandbreite zwischen 20 und 40 % festgelegt. Allerdings ist der Bindungsgrad, abgesehen von Malaysia, sehr gering, d. h. es sind nur wenige Automobileile von der Festsetzung der WTO-Maximalzollsätze betroffen. Es ist offensichtlich, daß die asiatischen Staaten der WTO im Automobilssektor keine nennenswerten Zugeständnisse machten, da die Automobilindustrie in ihren nationalen Industrie- und Handelspolitiken eine bedeutende Stellung innehat. Die im Rahmen der WTO getroffenen Vereinbarungen haben nahezu keinen Einfluß auf das protektionistische Verhalten asiatischer Länder.

*Tabelle 15: WTO-Vereinbarungen zu Meistbegünstigungszollsätzen im Automobilssektor*

Land	Chassis,				Anmerkung
	CBU (HS 8703)	Motor (HS 8706)	Karosserie (HS 8707)	Teile (HS 8708)	
Indien	-	40	40	40	18 Tariflinien gebunden
Indonesien	-	-	-	40	Abschaffung der Import Surcharge bis 2005; Ausnahmeliste über 39 Tariflinien für 8708
Malaysia	-	-	-	30	29 Tariflinien gebunden
Philippinen	-	-	-	20	6 Tariflinien gebunden
Thailand	80	80	-	-	
Argentinien	35+3	35+3	35+3	35+3	8703, 8706 und 8707 bis 2003
Brasilien	35	35	35	25 - 35	62 Tariflinien gebunden
Kolumbien	40	35	35	35	Sicherheitsgurte: 40
Venezuela	40	35	40	35	
Mexiko	50	50	35	35	4 Ausnahmen zu 50 in 8708
Südafrika	50	50	30	30	8703, 8706 bis 2003; 75 Tariflinien in 8708 gebunden

(Alle Angaben in Prozent; mit „-“ gekennzeichnete Tarife sind nicht durch WTO-Vereinbarungen gebunden und können daher beliebig erhöht werden)

Quelle: WTO 1996a.

### 3.3.3 Die Vereinbarungen über nichttarifäre Handelshemmnisse

---

Nichttarifäre Handelshemmnisse umfassen alle Maßnahmen außer Zölle zur Restriktion von Importen. Die wichtigsten nichttarifären Handelshemmnisse (Tabelle 16) können in Preiskontrollmaßnahmen mit direktem Einfluß auf Importpreise sowie in quantitative Restriktionen mit indirekter Wirkung auf Importpreise unterschieden werden.<sup>235</sup>

*Tabelle 16: Kategorisierung automobilsektorrelevanter nichttarifärer Handelshemmnisse*

<b>Gruppe</b>	<b>Typ</b>
<b>Quantitative Restriktionen</b>	Importquoten Importlizenzen Importverbote Freiwillige Exportbeschränkungen
<b>Handelsbezogene Investitionsmaßnahmen (TRIMs)</b>	Local Content Exportkompensation Devisenausgleich Importausgleich
<b>Technische Handelsbarrieren</b>	Zollabwicklung Technische Regulierung Normen
<b>Weitere</b>	Anti-Dumping Schutzklauseln Ursprungsrichtlinien Versandkontrolle Sonstige Auflagen und Gebühren

*Quelle: Zusammengestellt aus OECD 1996, S. 63; WTO 1994, S. 163 ff.; SENTI 1994, S. 67 ff.*

---

<sup>235</sup> Vgl. OECD 1996, S. 12 u. 63.

Das zentrale Anliegen der WTO ist die Abschaffung der nichttarifären Handelshemmnisse, da diese durch eine ausgeprägte Heterogenität und Wandelbarkeit charakterisiert sind<sup>236</sup> und daher nur schwer zu erfassen und zu kontrollieren sind. Die Beseitigung von nichttarifären Handelshemmnissen erfolgt gemäß Art. III, VIII und XI des GATT und der unterzeichneten Zusatzabkommen. Bei der für den internationalen Handel mit Automobilen und Automobilteilen wichtigsten Vereinbarung über nichttarifäre Handelshemmnisse handelt es sich um das Abkommen über handelsbezogene Investitionsmaßnahmen (Trade-Related Investment Measures, TRIMs). Des weiteren von Bedeutung sind u. a. die Abkommen über Importlizenzenabwicklung, technische Handelsbarrieren, Ursprungsrichtlinien, Versandkontrolle und Schutzklauselmaßnahmen,<sup>237</sup> die hier jedoch nicht näher behandelt werden.

Handelsbezogene Investitionsmaßnahmen bzw. TRIMs sollen ausländische Unternehmen zur Unterstützung von nationalen Handels- und Industriepolitiken veranlassen. TRIMs weisen jedoch eine handelsablenkende Wirkung<sup>238</sup> auf und führen zur Tötung von Direktinvestitionen.<sup>239</sup> Daher untersagt das TRIMs-Abkommen alle Investitionsvorschriften, die mit Auswirkungen auf den internationalen Warenhandel verbunden sind. TRIMs lassen sich in folgende Gruppen differenzieren:<sup>240</sup>

- Mindestinlandsauflagen bzw. Local-Content-Bestimmungen
- Handelsbilanzauflagen bzw. Import- und Exportkompensationsregelungen
- Zahlungsbilanzauflagen bzw. Deviseneinfuhrbeschränkungen
- Exportauflagen

Auslandsmontagen in der Automobilindustrie sind im besonderen Maße von den Local-Content-Bestimmungen betroffen. Als Instrument der importsubstituierenden und binnenmarktorientierten Entwicklung von Volkswirtschaften verpflichten sie ausländische Unternehmen zur Lokalisierung von Fertigungsaktivitäten. Im Rahmen des TRIM-Abkommens wird Local Content definiert als *“the purchase or use by an enterprise of products of domestic origin or from any domestic source, whether specified in terms of particular products, in terms of volume or value of products, or in*

---

236 Vgl. SENTI 1994, S. 59.

237 Vgl. WTO 1994.

238 Vgl. MUNK 1969, S. 95 ff.

239 Vgl. ANDERSSON 1990, S. 3 f.

240 Vgl. WTO 1994, S. 163 ff.



terms of a proportion of volume or value of its local production“<sup>241</sup>. Eine Local-Content-Regelung besagt, daß ein Mindestanteil der Wertschöpfung im Gastland erzielt oder ein Mindestanteil von Vorleistungen dort eingekauft werden muß.

**Tabelle 17: Local-Content-Bestimmungen für Automobile in ausgewählten Ländern 1998**

Land	LC	Anmerkung
China		LC für Pkws ist an Importzölle gekoppelt:
	40 %	38 % Importzoll;
	60 %	30 % Importzoll;
	80 %	20 % Importzoll.
Indien		Voraussetzung ist Status des Herstellers als Komponentenimporteur:
	50 %	innerhalb von 3 Jahren;
	70 %	innerhalb von 5 Jahren.
Indonesien		Kein Pflicht-LC für Pkws, aber als Fördermaßnahme wird ein erhöhter LC mit niedrigeren Importzöllen belohnt:
	LC < 20 %	65 % Importzoll auf Teilesätze;
	20 % - 30 %	50 % Importzoll auf Teilesätze;
	30 % - 40 %	35 % Importzoll auf Teilesätze;
	40 % - 50 %	20 % Importzoll auf Teilesätze;
	50 % - 60 %	10 % Importzoll auf Teilesätze;
	LC > 60 %	0 % Importzoll auf Teilesätze;
		LC wird auf Basis eines Prozentpunktesystems ermittelt, die wertmäßige Anrechnung für die Teile erfolgt bei Erreichen von jeweils 40 % lokalem Wertschöpfungsanteil.
Malaysia	60 %	Pkw < 1,85l; davon 30 Pflichtkomponenten;
	45 %	Pkw 1,85l - 2,85l; davon 30 Pflichtkomponenten;
		Pkw > 2,85l: 30 Pflichtkomponenten;
		Reduzierung des LC um 20 % je Baureihe kann durch die Generierung von Exporten erreicht werden. LC-Berechnung erfolgt auf Basis eines Prozentpunktesystems.
Philippinen	40 %	Pkw < 2,19l;
	0 %	Pkw > 2,19l;
		LC-Berechnung erfolgt auf Basis eines Prozentpunktesystems.
Thailand	54 %	LC-Berechnung erfolgt auf Basis eines Prozentpunktesystems: 27 % Pflichtteile und 27 % Wahlteile.
Vietnam	-	Die Regierung orientiert sich an folgende Regel: 5 bis 10 % abhängig von Jahren nach Produktionsaufnahme; ab 2005 wird 30 % erwartet.

*Quelle: Zusammenstellung nach Angaben verschiedener amtlicher Quellen und nach Mitarbeiterauskünften in Automobilunternehmen.*

<sup>241</sup> Vgl. WTO 1994, S. 166.

Die Regierungen der ausländischen Wirtschaftsräume setzen für den Aufbau lokaler Produktionsstrukturen im Automobilssektor bevorzugt Local-Content-Forderungen ein, um Multiplikatoreffekte zur Entwicklung diversifizierter Industriestrukturen zu generieren. Local-Content-Gesetze dienen dem Aufbau industrieller Verflechtungen insbesondere für Kapitalgüterindustrien, indem eine Erhöhung des technologischen Entwicklungsstands angestrebt wird, Investitionen und Unternehmensgründungen forciert werden und eine Verbesserung des Ausbildungsstands der Arbeitskräfte anvisiert wird. Allerdings erweist sich der Effekt von Local-Content-Regelungen als gering, wenn ein realer Technologietransfer aufgrund von Veredelungs- und Montageaktivitäten von Unternehmen ausbleibt und daher z. B. wirksame Beschränkungen der Devisenausfuhren kaum realisierbar sind. Des Weiteren belasten sie die lokal gefertigten Produkte in der Regel mit höheren Vorleistungskosten im Vergleich zum Import von Vorprodukten, was sich negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit von gegebenenfalls angestrebten Exporten auswirken kann. Die Effizienz von Local-Content-Regelungen ist daher entscheidend davon abhängig, inwiefern sie mit den makroökonomischen Zielsetzungen des Gastlandes konsistent sind<sup>242</sup> und inwieweit sie dazu beitragen, die Industriestrukturen eines Landes in die internationalen Produktionsnetzwerke von Unternehmen einzubetten.<sup>243</sup>

Der landesspezifische Entwicklungszusammenhang bestimmt, ob ein Staat Local-Content-Bestimmungen einsetzt und welcher Art und Höhe sie sind.<sup>244</sup> Das Spektrum verschiedener Regelungen wird am Beispiel ausgewählter asiatischer Staaten dargestellt (Tabelle 17): China und Indonesien koppeln ihre nationalen Local-Content-Vorschriften an die Höhe der Importzollsätze für Fahrzeugteile- bzw. -teilesätze. Im Zuge einer exportorientierten Industrialisierungsstrategie gewährt Malaysia eine Reduzierung der Local-Content-Forderung, wenn das Unternehmen Exporte generiert. Indiens Regelung fordert eine stufenweise Erhöhung der lokalen Fertigungstiefe. Die Philippinen setzen lokale Wertschöpfungsforderungen nur für Fahrzeuge bis zu einer bestimmten Hubraumklasse ein, um die Industrialisierung auf die relevanten Volumensegmente zu konzentrieren; darüber hinaus existieren im Sinne einer exportorientierten Politik Bestimmungen zum Ausgleich der Devisenbilanz. Die hohe thailändische Local-Content-Forderung von 54 % bewirkt eine breite Diversifizierung des lokalen Teilespektrums. Vietnams Zulieferindustrie befindet sich in der Anfangsphase der

---

<sup>242</sup> Zu den volkswirtschaftlichen Implikationen von Local-Content-Vorschriften siehe bei GROSSMAN 1981.

<sup>243</sup> Vgl. UNIDO 1986, S. VI ff u. 69 ff.

<sup>244</sup> Vgl. GÜNTHER 1985, S. 264.

Industrialisierung und weist daher nicht die industrielle Basis auf, um an die internationalen Automobilunternehmen Wertschöpfungsforderungen zu stellen. Besonders hohe Local-Content-Forderungen werden von Ländern erhoben, die eine ausgeprägte Politik der Importsubstitution verfolgen. Beispiele hierfür sind die zu Beginn der 80er Jahre geltenden Local-Content-Vorschriften in Argentinien (88 %), Brasilien (85 - 100 %) und Indien (98 %).<sup>245</sup> Die Auswirkungen von Local-Content-Bestimmungen auf die lokalen Beschaffungsstrategien der Automobilhersteller werden in Kapitel 4.3 näher erläutert.

**Tabelle 18:** *Exportbestimmungen ausgewählter Länder im Automobilssektor 1998*

Land	Beschreibung
<b>Indien</b>	Zahlungsbilanzausgleich: Innerhalb von 7 bis 10 Jahren nach Aufnahme lokaler Fertigungsaktivitäten ist die kumulierte Devisenbilanz auszugleichen.
<b>Malaysia</b>	Handelsbilanzausgleich: Mit der Generierung von Exporten kann eine Reduzierung des zu erbringenden LC um bis zu 20 % je Baureihe erreicht werden. Allerdings wird diese Regelung in der Praxis nicht entsprechend gehandhabt.
<b>Philippinen</b>	Zahlungsbilanzausgleich: Für Pkw < 2,19l sind 50 % (2000: 55 %), für Pkw > 2,19l 75 % der infolge von Importen abgeflossenen Devisenwerte durch Exportaktivitäten wieder zuzuführen.

*Quelle: Zusammenstellung nach Angaben verschiedener amtlicher Quellen und nach Mitarbeiterauskünften in Automobilunternehmen.*

Mit Ausnahme der Local-Content-Forderungen betreffen TRIMs vor allem die durch lokal agierende ausländische Unternehmen zu generierenden Exporte (Tabelle 18). Exportkompensationen, Exportauflagen und Zahlungsbilanzaufgaben unterstützen eine exportorientierte Handels- und Industriepolitik und sorgen zwar für eine Mobilisierung von Deviseneinnahmen, der Theorie des internationalen Handels zufolge entstehen jedoch Wohlfahrtskosten.<sup>246</sup> Zum Ausgleich der Handelsbilanz wird

<sup>245</sup> Vgl. UNIDO 1986, S. 23.

<sup>246</sup> Zu den volkswirtschaftlichen Implikationen von Exportkompensations- und Local-Content-Bestimmungen siehe TAKACS 1994.

im Rahmen von Import- und Exportkompensationsforderungen der Wert oder die Menge von importierten Produkten an den Wert oder die Menge von zu exportierenden Produkten geknüpft. Auf ähnliche Weise schützen Zahlungsbilanzaufgaben vor negativen Zahlungsbilanzsalden, indem die Höhe des durch den Import von Produkten verursachten Devisenabflusses an die Höhe des Devisenzuflusses durch Exporte von lokal gefertigten Produkten gebunden wird. Exportauflagen legen einen bestimmten Umfang für den Export von Produkten fest, der an einen Wert oder einen bestimmten Umfang von lokalen Fertigungsaktivitäten gebunden ist.<sup>247</sup>

Für die Abschaffung von TRIMs wurde mit dem Inkrafttreten der WTO-Vereinbarungen zum 01.01.1995 folgender Zeitplan verabschiedet:<sup>248</sup>

Ländergruppe	Abschaffung innerhalb von	Termin
Industrieländer	2 Jahren	01.01.1997
Entwicklungsländer	5 Jahren	01.01.2000
Least Developed Countries	7 Jahren	01.01.2002

Die Abschaffung von TRIMs darf mit einer Erhöhung von tarifären Handelshemmnissen kompensiert werden. Wenn ein Land die genannten TRIMs innerhalb der festgesetzten Zeitspanne nicht beseitigt, finden die Vorschriften zum Konsultations- und Streitbeilegungsverfahren Anwendung. Ausnahmen von den TRIMs-Vereinbarungen, z. B. über die Einhaltung der Zeitpläne, werden durch das GATT-Abkommen geregelt. Entwicklungsländer können temporär vom TRIMs-Abkommen abweichen, wenn die allgemeinen Ausnahmeregelungen des GATT für Entwicklungsländer zutreffen.

Ausnahmen von den unterzeichneten Abkommen einschließlich der Vereinbarungen über die Reduzierung tarifärer Handelshemmnisse sind im Abkommen über Schutzklauseln des GATT geregelt. Führen die eingegangenen Verpflichtungen z. B. aufgrund unvorhergesehener hoher Importzuwächse zu einer ernsthaften Schädigung nationaler Industrien, dann darf der Mitgliedstaat die Vereinbarungen zeitweilig aussetzen. Die Schutzklausel soll nicht länger als vier Jahre greifen. Unter bestimmten Voraussetzungen kann sie jedoch bis zu maximal acht Jahre, und für Entwicklungsländer bis zu zehn Jahre in Anspruch genommen werden.<sup>249</sup>

---

<sup>247</sup> Vgl. WTO 1994, S. 166 f.

<sup>248</sup> Vgl. WTO 1994, S. 164. Die Mitgliedstaaten waren nach der Uruguay-Runde aufgefordert, die von ihnen angewendeten TRIMs an die WTO aufzuzeigen; einige Länder, z. B. Indonesien, gaben jedoch bekannt, daß sie im Automobilsektor keine TRIMs einsetzen.

<sup>249</sup> Vgl. WTO 1994, S. 315 ff.

Den Entwicklungsländern werden in den internationalen Handelsabkommen der WTO zahlreiche Ausnahmeregelungen eingeräumt. Gemäß Art. XVIII des GATT<sup>250</sup> genießen Entwicklungsländer eine Sonderstellung, da sie entgegen den allgemeinen Vertragsbestimmungen des GATT bestimmte handelspolitische Maßnahmen zur Entwicklung ihrer Volkswirtschaften einsetzen dürfen. Die Entwicklungsländer sind dazu ermächtigt, gebundene Zollsätze ohne Genehmigung durch andere Mitgliedsstaaten zu modifizieren oder zurückzuziehen, wenn sich ein Industriesektor in einer frühen Entwicklungsphase befindet und die industrielle Entwicklung gefördert werden soll (Infant Industry Argument). Des weiteren dürfen Entwicklungsländer quantitative Importrestriktionen einführen, wenn Schwierigkeiten mit der Zahlungsbilanzentwicklung auftreten (Balance-of-Payment Purposes). Mit Zustimmung der Mitgliedstaaten dürfen auch Schutzmaßnahmen anderer Art ergriffen werden. Auf Basis dieser Vereinbarungen können die Entwicklungsländer zum Schutz ihrer lokalen Produktionsstruktur die gesamte Bandbreite protektionistischer Maßnahmen ergreifen.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß die wirtschaftsräumliche Einbettung von Auslandsmontagen maßgeblich von den durch die Regierungen der Wirtschaftsräume eingesetzten Handelshemmnisse bestimmt wird. Tarifäre Handelshemmnisse sind von entscheidender Bedeutung für die Lokalisierung von Fertigungsaktivitäten durch die internationalen Automobilunternehmen, und nichttarifäre Handelshemmnisse veranlassen die Unternehmen zur Lokalisierung von Beschaffungsaktivitäten. Somit sind tarifäre Handelshemmnisse für die räumliche Extension der Produktionsnetzwerke und nichttarifäre Handelsbarrieren für die räumliche Extension der Beschaffungsnetzwerke internationaler Automobilunternehmen verantwortlich. Standorte von Auslandsmontagen spiegeln daher in hohem Maße das Eingehen der Unternehmung auf die wirtschaftsraumspezifischen Gegebenheiten bzw. die Responsiveness des Unternehmens wider.

---

<sup>250</sup> Vgl. WTO 1994, S. 511 ff.

---

## **4 DIE ROLLE DER AUSLANDSMONTAGE IN DER MARKTERSCHLIESSUNGSSTRATEGIE INTERNATIONALER AUTOMOBILHERSTELLER**

---

Die vorangegangenen Ausführungen konzentrieren sich auf die Betrachtung der wichtigsten wirtschaftsräumlichen Bestimmungsfaktoren für Auslandsmontagen und spiegeln somit die Perspektive der ausländischen Wirtschaftsräume wider. Im Sinne des IR-Bezugsrahmens wird im folgenden erörtert, inwieweit die internationalen Automobilunternehmen auf die wirtschaftsräumlichen Gegebenheiten eingehen und responsiv orientierte Unternehmens- bzw. Wettbewerbsstrategien verfolgen. Im Vordergrund steht die Einordnung von Auslandsmontagen in die internationale Marktbearbeitungsstrategie, die Produkt- und Fertigungsstrategie, die Beschaffungsstrategie, die Materialflußstrategie sowie die Organisationsstrategie internationaler Automobilhersteller.

---

### **4.1 Internationale Marktbearbeitungsstrategie**

---

---

#### **4.1.1 Die Rolle der Auslandsmontage als Markterschließungsinstrument**

---

Als wesentliche Komponenten der internationalen Marktbearbeitungsstrategie sind zum einen die strategische Rolle von Auslandsmontagen im Rahmen der Markterschließungsaktivitäten von Automobilherstellern und zum anderen die Form der Internalisierung von montagebasierten Markterschließungsaktivitäten zu betrachten. Markterschließungsaktivitäten mit Hilfe von Auslandsmontagen dienen der Internationalisierung von Wertschöpfungsnetzwerken. In Bezugnahme auf die Ausführungen in Kapitel 2.3.1 und 2.3.2 versteht man unter Internationalisierung den Aufbau von neuen Standorten in einer wachsenden Zahl von Wirtschaftsräumen und die zunehmende Verflechtung dieser Standorte mit dem Standortsystem einer Unternehmung.<sup>251</sup> Der Aufbau eines neuen Standorts erfolgt mit der erstmaligen Aufnahme von Wertschöpfungsaktivitäten in einem neuen Wirtschaftsraum und führt zu einer räumlichen Exten-

---

<sup>251</sup> Vgl. FORSGREN/JOHANSON 1992, S. 19.

sion des Wertschöpfungsnetzwerks. Der Aufbau und die Weiterentwicklung von ausländischen Standorten erfordert einen wachsenden Ressourceneinsatz durch die Unternehmen. Zunehmende Interdependenzen zwischen den Standorten in verschiedenen Wirtschaftsräumen führen zur internationalen Integration des Standortsystems. Demzufolge werden das Ausmaß der räumlichen Extension des Standortsystems, die Rolle der jeweiligen Standorte sowie die Art und Ausprägung der Integration der in verschiedenen Wirtschaftsräumen liegenden Standorte anhand des Internationalisierungsgrades eines Standortsystems beschrieben.<sup>252</sup>

Auslandsmontagen dienen der Unterstützung von Markterschließungsaktivitäten, indem prohibitive Koordinationsarten<sup>253</sup> von ausländischen Wirtschaftsräumen durch die Lokalisierung von Montageaktivitäten umgangen werden. Zu den ausschlaggebenden Koordinationsarten zählen Einfuhrbeschränkungen für Fahrzeugimporte in Form von Importverboten, Importquoten oder hohen Zollsätzen, die eine lokale Fahrzeugfertigung notwendig oder aus wirtschaftlichen bzw. unternehmensstrategischen Gründen sinnvoll machen. In Abhängigkeit von der Ausprägung der tarifären und nichttarifären Handelshemmnisse ermöglichen Auslandsmontagen gegenüber Fahrzeugimporten einen verbesserten Marktzugang, günstigere Preispositionierungen und höhere Absatzvolumina (bzw. höhere Gewinne) und unterstützen damit die Vertriebsaktivitäten im Auslandsmarkt. Die frühzeitige Präsenz in protektionierten Märkten mit hohen Wachstumsraten gewährleistet die Ausschöpfung von Volumenpotentialen und Marktanteilen durch die Entwicklung des Händler- und Kundendienstnetzes, die Bekanntmachung der Marke und die Entwicklung des Markenimage. Die Expansion des Produktionsnetzwerks durch Auslandsmontagen ist daher eng an die räumliche Extension des Vertriebsnetzwerks geknüpft. Auslandsmontagen dienen jedoch nicht nur der Umgehung von Handelshemmnissen, sondern die Aufnahme von Fertigungsaktivitäten in einem Wirtschaftsraum trägt als aktives Instrument der Markterschließung zur Erschließung der Märkte „von innen heraus“ auch in liberalen Wirtschaftsräumen bei.<sup>254</sup>

Vielfach kommt der Marktversorgung über lokal montierte Fahrzeuge eine Markterschließungsfunktion zu, die bei entsprechender Liberalisierung durch Fahrzeugimporte abgelöst wird. In strategisch bedeutsamen Märkten und in regionalen Wirtschafts-

---

<sup>252</sup> Vgl. JOHANSON/MATTSON 1988, S. 296.

<sup>253</sup> Siehe Kapitel 3.2.1.

<sup>254</sup> Beispielsweise erzielte BMW nach der Errichtung eines Produktionswerks in Spantburg/USA nahezu eine Verdoppelung des Absatzvolumens. Siehe hierzu auch Kapitel 4.1.3.1.

räumen kann die Auslandsmontage auch den Ausgangspunkt für den langfristigen Aufbau zu einem Produktionswerk legen. Beispielsweise wurde die Ende der 60er Jahre durch BMW in Südafrika aufgenommene Auslandsmontage im Jahr 1997 zu einem Produktionswerk transformiert. Die im Rahmen der Experteninterviews befragten Automobilhersteller betrachten Auslandsmontagen vor allem in den frühen Phasen der Markterschließung als vertriebsunterstützendes Markterschließungsinstrument. Langfristig verfolgen die befragten Hersteller mit Auslandsmontagen jedoch unterschiedliche Ansätze: Während Audi, BMW und Mercedes-Benz Auslandsmontagen im allgemeinen als vertriebsunterstützendes Instrument ohne langfristige Produktionsabsichten betrachten, berücksichtigen Opel und Volkswagen beim Markteintrittsprozess grundsätzlich die Möglichkeit eines langfristigen Ausbaus der Fertigungsaktivitäten zu einem Produktionsengagement. Die Entscheidung über eine Transformation von bestehenden Montagestandorten zu Produktionsstandorten ist vor allem von den zu fertigenden Stückzahlen und der Art der Produkte abhängig.<sup>255</sup> Auslandsmontagen lassen sich daher in vertriebsorientierte und produktionsorientierte Fertigungsengagements differenzieren, wobei zum Zeitpunkt des Markteintritts die Orientierung der Markterschließungsstrategie noch nicht festgelegt sein muß. Zur Darstellung des Spektrums unterschiedlicher Markterschließungsstrategien der Fahrzeughersteller wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit wiederholt auf diese Differenzierung verwiesen. Die Unterscheidung von vertriebs- und produktionsorientierten montagebasierten Markterschließungsengagements bezieht sich weniger auf die Hersteller selber, sondern auf die in verschiedenen Segmenten angebotenen Modellreihen.<sup>256</sup> Vertriebsorientierte ausländische Montageaktivitäten sind charakteristisch bei höher positionierten Fahrzeugmodellen (Oberklassefahrzeuge), produktionsorientierte Montageengagements betreffen dagegen in der Regel Modelle, die technologisch weniger anspruchsvoll sind, in niedrigeren und mittleren Segmenten angeboten werden, erheblich höhere Volumina erzielen und einen vergleichsweise hohen Internationalisierungsgrad im Produktionsbereich aufweisen (Volumenfahrzeuge).

Der Vollständigkeit halber sei angemerkt, daß die Lieferung von Fahrzeugteilen zur lokalen Montage auch als logistische Abwicklungsform ohne Markterschließungscharakter eingesetzt werden kann. Dies ist z. B. bei der Auslagerung bestimmter Fertigungsumfänge im Rahmen von Outsourcing-Konzepten der Fall, wenn eine Erweiterung bestehender Werkskapazitäten aus wirtschaftlichen und technischen

---

<sup>255</sup> Nach Aussage der Interviewpartner bei den befragten Automobilherstellern.

<sup>256</sup> Dies ist auf das Bestreben der Automobilhersteller nach einer Erweiterung ihrer Modellpaletten über ein weites Segmentspektrum zurückzuführen.



Gründen nicht zu rechtfertigen ist und Fahrzeugteilesätze an andere Werke oder Unternehmen zur Montage versendet werden. Ein Beispiel ist die Lieferung von Porsche-Boxster-Teilesätze an das finnische Unternehmen Valmet Automotive, wo zum Ausgleich von Kapazitätsengpässen bei Porsche die Endmontage erfolgt.<sup>257</sup> In anderen Fällen werden Teilesätze an Unternehmen geliefert, die auf die Fertigung von Sondermodellen mit geringen Stückzahlen spezialisiert sind. Ein Beispiel hierfür ist die Fertigung des Opel Astra Cabrio bei Bertone in Turin/Italien, wo die Astra-Teilesätze aus dem Produktionswerk von Opel in Bochum stammen.<sup>258</sup> Die vorliegende Arbeit behandelt jedoch ausschließlich Montageaktivitäten im Ausland zum Zwecke der Markterschließung.

---

#### 4.1.2 Die Form der Marktbearbeitung aus der Perspektive des eklektischen Paradigmas

---

Die Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten erfordert die Festlegung der Form der Marktbearbeitung in ausländischen Wirtschaftsräumen.<sup>259</sup> Die unterschiedlichen Formen internationaler Unternehmenstätigkeit können mit Hilfe des eklektischen Paradigmas von DUNNING<sup>260</sup> erklärt werden, das die partialanalytischen Ansätze der Industrieökonomie, der Transaktionskostenökonomie und der Außenwirtschafts- und Standorttheorie miteinander verknüpft.<sup>261</sup> Die Vorteilhaftigkeit der Aufnahme von Wertschöpfungsaktivitäten im Ausland läßt sich aus den drei Vorteilsarten Nettoeigentumsvorteile, Internalisierungsvorteile und Standortvorteile ableiten.

Voraussetzung zur erfolgreichen Aufnahme von Wertschöpfungsaktivitäten im Ausland ist die Existenz von Nettoeigentumsvorteilen. Hierbei handelt es sich um unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile, die es einem Unternehmen ermöglichen, trotz mangelnden Kenntnissen über die ausländischen Marktbedingungen

---

<sup>257</sup> Valmet Automotive in Uusikaupunki-Nystad/Finnland fertigt neben dem Porsche Boxster auch den Saab 900 Cabrio und den Lada EuroSamara (vgl. ROSCOE/BROWN 1997, S. 8 f.).

<sup>258</sup> Interview bei OPEL. Des weiteren fertigt Bertone den Fiat Punto Cabrio. Auf einer ähnlichen Basis fertigt das Unternehmen Karmann in Osnabrück den VW Golf Cabrio und den Kia Sportage sowie in Rheine den Ford Escort Cabrio (vgl. ROSCOE/BROWN 1997, S. 8 f.).

<sup>259</sup> Vgl. REITER 1995, S. 31.

<sup>260</sup> Vgl. DUNNING 1979, 1988a und 1988b.

<sup>261</sup> Vgl. HAAS/WERNECK 1998, S. 519. Einen Literaturüberblick zur Entwicklung des eklektischen Paradigmas gibt DUNNING 1988b. Für eine Diskussion des eklektischen Paradigmas siehe z. B. WERNECK 1998.

Wertschöpfungsaktivitäten im Auslandsmarkt auszuüben und sich gegenüber lokalen Wettbewerbern durchzusetzen. Beispiele für Nettoeigentumsvorteile sind hochwertige Produkte, innovative Technologien, Image etc. Die Form der internationalen Unternehmenstätigkeit ist des weiteren von der Entscheidung des Unternehmens abhängig, die ausländischen Wertschöpfungsaktivitäten im Spektrum zwischen marktlicher und hierarchischer Koordination anzusiedeln.<sup>262</sup> Internalisierungsvorteile liegen vor, wenn die Organisationskosten einer hierarchischen Koordination geringer ausfallen als die Transaktionskosten, die bei einer marktlichen Koordination von Wertschöpfungsaktivitäten im Ausland anfallen.<sup>263</sup> Zu den Transaktionskosten zählt der Aufwand zur Informationssuche, Verhandlungskosten, Vertragsrisiken, Kontrollkosten und der Schutz von Know-how-Transfer.<sup>264</sup> Als dritte Vorteilsart beschreiben Standortvorteile die Fähigkeit des Unternehmens, die unterschiedlichen Standortbedingungen der multinationalen Wirtschaftsräume auszunutzen. Standortvorteile bestimmen die räumliche Allokation von Wertschöpfungsaktivitäten und damit die Konfiguration internationaler Standortsysteme. Das eklektische Paradigma berücksichtigt mit den Nettoeigentums- und Internalisierungsvorteilen die Perspektive der Unternehmen und mit den Standortvorteilen die Eigenschaften der Wirtschaftsräume.<sup>265</sup> Damit wird auf die beiden Dimensionen Integration und Responsiveness verwiesen.

Die im Zusammenhang mit Auslandsmontagen auftretenden unterschiedlichen Formen der internationalen Unternehmenstätigkeit erklären sich aus der Kombination der dargestellten Vorteilsarten (Abbildung 26). Bei vorhandenen Nettoeigentumsvorteilen hat sich die Unternehmung in der Regel zunächst mit der Frage auseinanderzusetzen, an welchem Standort die Leistungserstellung erfolgen soll. Bei fehlenden Standortvorteilen strebt das Unternehmen die Versorgung des ausländischen Markts durch Exporte an, d. h. die Leistungserstellung findet im Stammland statt. Weist ein ausländischer Standort komparative Vorteile auf, bietet sich die Leistungserstellung im ausländischen Wirtschaftsraum an. Fällt die Entscheidung zugunsten einer lokalen Fertigung, ist über die Form der Internalisierung der Leistungserstellung zu entscheiden. Das Unternehmen bevorzugt eine Lizenzvergabe, wenn die Transaktionskosten zur Verwertung des unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteils niedriger sind als bei ihrer Internalisierung. Zu internationalen Direktinvestitionen kommt es, wenn die unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteile intern besser zu verwerten sind als

---

262 Siehe Kapitel 4.1.4.

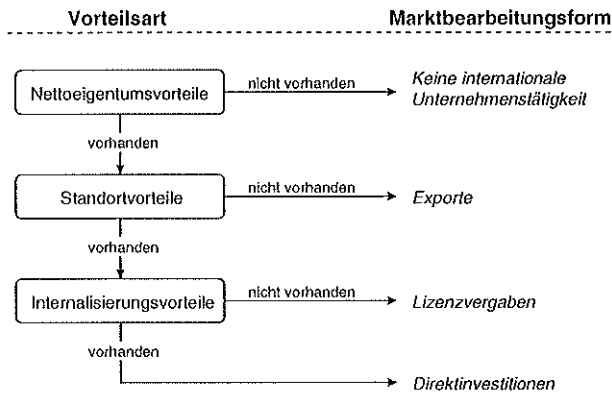
263 Vgl. HAAS/WERNECK 1998, S. 519.

264 Vgl. MACHARZINA 1995, S. 724.

265 Vgl. DUNNING 1988b, S. 39.

über den Markt.<sup>266</sup> Export, Lizenzvergabe und die verschiedenen Formen der Direktinvestition gelten als Basisstrategien der Internationalisierung.<sup>267</sup>

**Abbildung 26: Wahl der Internationalisierungsstrategie nach dem eklektischen Paradigma**



Quelle: Verändert nach HAAS/WERNECK 1998, S. 516.

---

### 4.1.3 Der Standort der Leistungserstellung

---

Unter der Voraussetzung bestehender Nettoeigentumsvorteile stellt sich, in Anlehnung an das eklektische Paradigma, dem international tätigen Unternehmen die Frage nach dem Standort der Leistungserstellung. Üblicherweise wird zwischen der Leistungserstellung im Inland bzw. Heimatland des Unternehmens und der Leistungserstellung im Ausland unterschieden.<sup>268</sup> Die Differenzierung von Heimatland und

---

<sup>266</sup> Vgl. HAAS/WERNECK 1998, S. 519.

<sup>267</sup> Vgl. PAUSENBERGER 1994, S. 2.

<sup>268</sup> Vgl. MACHARZINA 1995, S. 735 ff.

Ausland erweist sich für die vorliegende Fragestellung jedoch als unzureichend, wenn man davon ausgeht, daß die international tätige Unternehmung Merkmale einer transnationalen Organisationsstruktur aufweist, innerhalb derer die weltweit verteilten Produktionsstandorte als Kompetenzzentren für die globale Versorgung bestimmter Produkte zuständig sind. Die Entscheidung über die Standortwahl von Auslandsmontagen kann aus zwei Perspektiven behandelt werden: Zum einen kann ein Unternehmen die Identifizierung und Selektion von Standorten anstreben, die sich für Auslandsmontagen eignen. Dieser Fall ist z. B. für vergleichsweise gering internationalisierte Unternehmen relevant, die noch wenig Erfahrung im Internationalisierungsprozeß aufweisen und nicht über die kapazitativen und finanziellen Ressourcen für Markterschließungsaktivitäten an mehreren Standorten verfügen. Darüber hinaus kann sich die Wahl eines strategischen Standorts in einem regionalen Wirtschaftsraum als notwendig erweisen.

Zum anderen ist die Entscheidung über den Standort der Leistungserstellung für die meisten Fälle aus der Perspektive des ausländischen Zielmarkts zu beurteilen: Der ausländische Wirtschaftsraum kann mit Fahrzeugen versorgt werden, die entweder aus lokaler Fertigung stammen, oder in den Werken des internationalen Produktionsverbunds des Automobilunternehmens hergestellt und von dort importiert werden. Demzufolge steht in diesem Fall nicht die Standortwahl im Vordergrund, sondern die Entscheidung des Automobilunternehmens über die Art der Marktbearbeitung.

### 4.1.3.1 Die Vorteilhaftigkeit lokaler Fertigungsaktivitäten

Weisen die Produktionswerke des internationalen Produktionsverbunds eines Unternehmens Standortvorteile gegenüber dem betrachteten Wirtschaftsraum aus, dann versorgt das Unternehmen den Auslandsmarkt, entsprechend dem eklektischen Paradigma, über eine Exportstrategie mit Fahrzeugen. Exportstrategien reflektieren unternehmerische Integrationsstrategien, indem Absatzzuwächse durch eine Erhöhung der Produktionsmenge in den bestehenden Produktionsstätten weitergegeben werden, um Erfahrungskurveneffekte zu realisieren.<sup>269</sup>

Den Vorteilen von Exportstrategien stehen die Vorteile der lokalen Fahrzeugfertigung im ausländischen Wirtschaftsraum gegenüber. Dazu zählen die Umgehung von tarifären und nichttarifären Handelshemmnissen, die erhöhte Sensibilisierung gegenüber marktspezifischen Kundenanforderungen mit der Möglichkeit zu wirtschaftsraumspezifischen Produktanpassungen sowie die Marktnähe und die daraus resultie-

---

<sup>269</sup> Vgl. PAUSENBERGER 1994, S. 3 f.; siehe auch Kapitel 2.2.1.

rende erhöhte Kundenakzeptanz von lokal gefertigten Fahrzeugen gegenüber Fahrzeugimporten.<sup>270</sup> Im Vergleich mit einer exportbasierten Strategie lassen sich mit Hilfe einer lokalen Fahrzeugfertigung Marktpotentiale effizienter ausschöpfen und eine höhere Marktdurchdringung im Auslandsmarkt erreichen. Die lokale Fahrzeugfertigung stellt daher eine aktive Markterschließungsstrategie dar, mit der die Wettbewerbsposition einer Marke dauerhaft gesichert bzw. ausgebaut werden kann.<sup>271</sup> Weitere Kriterien zur Aufnahme lokaler Fertigungsaktivitäten sind der Aufbau von Geschäftsbeziehungen und Beziehungsnetzwerken, die Entwicklung zunehmender Erfahrung im Internationalisierungsprozeß, der Zugang zu wirtschaftsraumspezifischen und standortgebundenen Produktionsfaktoren sowie die Absicherung gegenüber Wechselkursschwankungen zur Stabilisierung der Finanzsituation des Unternehmens. Darüber hinaus können mit der Ansiedlung von Fertigungsstätten in Marktnähe und bei hoher lokaler Wertschöpfungstiefe Transportkosten eingespart und die Lieferzeiten verkürzt werden.<sup>272</sup>

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß eine optimale Ausschöpfung der Marktpotentiale ausländischer Wirtschaftsräume auf der Basis von Exportstrategien in der Regel nicht zu erzielen ist, sondern des Aufbaus lokaler Fertigungsaktivitäten bedarf.<sup>273</sup> Allerdings ist zu berücksichtigen, daß die Errichtung neuer Fertigungskapazitäten an die Entwicklung der Nachfragepotentiale anzupassen ist, um die langfristige Schaffung von Überkapazitäten zu vermeiden.<sup>274</sup>

#### 4.1.3.2 Die Wirtschaftlichkeit von Auslandsmontagen

Ein zentrales Kriterium für die Aufnahme von ausländischen Montageengagements ist, daß Fahrzeuge aus lokaler Fertigung gegenüber Fahrzeugimporten wirtschaftlich sind<sup>275</sup> und zur Volumens- und/oder Gewinnerhöhung beitragen. Als Grundlage der auf eine bestimmte Periode bezogenen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, üblicherweise

---

<sup>270</sup> Zur den Auswirkungen von Fertigungsstandortentscheidungen auf das Konsumentenverhalten siehe HÄUBL 1995.

<sup>271</sup> Vgl. GRÜNEWALD 1979, S. 70.

<sup>272</sup> Vgl. FLAHERTY 1989, S. 102 f; PAUSENBERGER 1994, S. 4.

<sup>273</sup> Vgl. WANING 1994, S. 183.

<sup>274</sup> Vgl. FLAHERTY 1989, S. 103.

<sup>275</sup> Zur betriebswirtschaftlichen Bewertung der Vorteilhaftigkeit von Fertigungsstandorten siehe BIERICH 1988, S. 832 ff.

der Modelllebenszyklus,<sup>276</sup> dient ein Vergleich der Fahrzeugkalkulationen von importierten und lokal montierten Fahrzeugen (Abbildung 27).<sup>277</sup> Die Kostenfaktoren können in fünf Kostenarten zusammengefaßt werden:

1. Herstell- bzw. Fertigungskosten
2. Kosten für die zu beschaffenden Teile und Komponenten
3. Logistikkosten
4. Fiskalabgaben
5. Deckungsbeiträge

(1) Die Herstellkosten für Fahrzeuge, die in Auslandsmontagen gefertigt werden, liegen im allgemeinen höher als die Herstellkosten für Fahrzeuge, die in den Werken des internationalen Produktionsverbands produziert werden. Die einheitenbezogenen Fertigungskosten liegen in Entwicklungsländern trotz der Anpassung der Fertigungsstrukturen an die lokalen Gegebenheiten, d. h. Verzicht auf kapitalintensive Fertigungsanlagen und -einrichtungen und verstärkter Einsatz von Arbeit, aufgrund der vergleichsweise geringen Produktionsvolumina über denen der Industrieländer.<sup>278</sup> Die höheren lokalen Fertigungskosten sind in der Regel auch durch die niedrigeren Lohnkosten in Entwicklungsländern sowie aufgrund einer effizienteren Ausschöpfung von Skaleneffekten über die Generierung von Exporten nur zum Teil kompensierbar. Darüber hinaus zeichnen sich lokale Fertigungsaktivitäten in Entwicklungsländern durch hohen Schulungsaufwand, niedrigere Arbeitsproduktivität und hohe Abwesenheitsquoten aus.<sup>279</sup>

Der Werksabgabepreis<sup>280</sup> (WAP) von Fahrzeugteilesätzen liegt unter dem WAP von CBUs, da die Teilesätze in der Regel um einen bestimmten Anteil an Teilen und Komponenten vor Ort ergänzt werden und daher nicht der vollständige Teileumfang eines Fahrzeugs geliefert wird. In Abhängigkeit der im ausländischen Wirtschaftsraum eingesetzten Fertigungsstufen resultiert eine weitere Reduzierung des WAP aus Einsparungen der nicht in Anspruch genommenen Fertigungsprozesse in den Leitwerken. Dem stehen Mehrkosten in geringerem Umfang durch die Ausschleusung von

---

<sup>276</sup> Vgl. WILDEMANN 1996, S. 34.

<sup>277</sup> Vgl. WONNACOTT 1996, S. 94 ff.

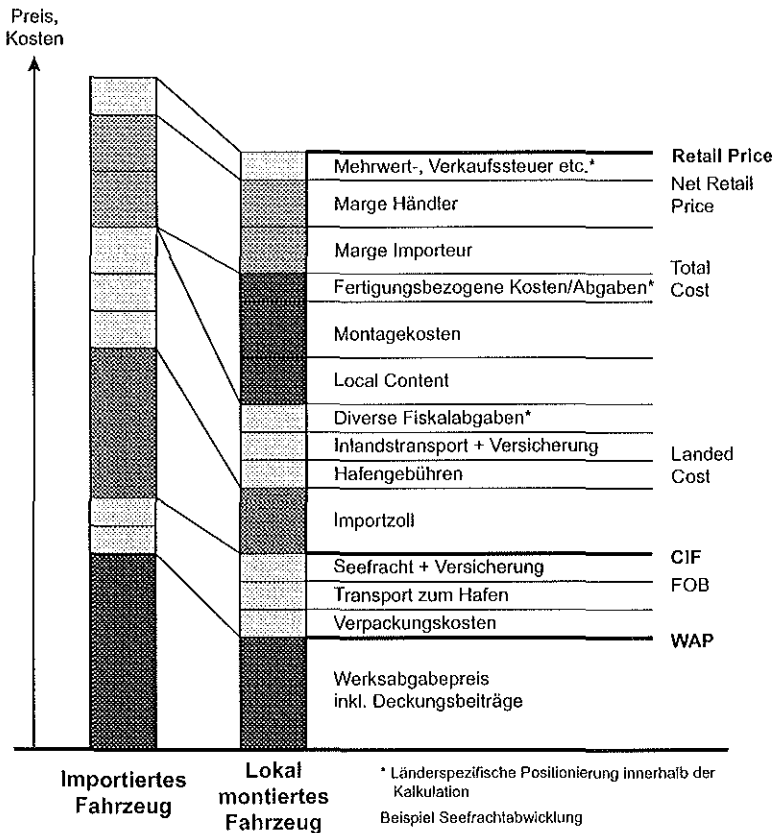
<sup>278</sup> Vgl. VON LIPSKI 1993, S. 149; LIM/ONN 1983, S. 95 ff.

<sup>279</sup> Vgl. SIMON 1980, S. 1113.

<sup>280</sup> Der Werksabgabepreis schließt Deckungsbeiträge mit ein.

Teilen, Komponenten und Karosserien aus den Produktionsprozessen der Leitwerke gegenüber.

**Abbildung 27: Wirtschaftlichkeit von Auslandsmontagen im Vergleich zu Fahrzeugimporten**



(2) Im Grundsatz gilt für die im ausländischen Wirtschaftsraum zu beschaffenden Teile und Komponenten ähnliches. Die Kostensituation gestaltet sich für lokale Teile etwas vorteilhafter als bei den Fertigungskosten für Fahrzeuge, da auf Teileebene gegebenenfalls komparative Kostenvorteile ausgenutzt werden können, die zu einer Vorteilhaftigkeit der lokalen Beschaffungsaktivitäten führen. Dies kann vor allem auf technologiearme Teile und Komponenten für Volumenmodelle zutreffen.<sup>281</sup>

(3) Die Versorgung einer Auslandsmontage mit Fahrzeugteilesätzen erfordert im Vergleich zur Exportstrategie einen höheren logistischen Aufwand, der auf die Konsolidierung und Verpackung der Teilesätze zurückzuführen ist. Die Höhe der Transportkosten ist an das zu liefernde Volumen der Teilesätze gebunden und damit maßgeblich vom Anteil der lokal zu beschaffenden Teile und vom Zerlegungsgrad abhängig.<sup>282</sup> Bei hohem Lieferanteil im Teilesatz bringt die Teilesatzversorgung keine Vorteile bei den Transportkosten, da die logistische Abwicklung von Fahrzeugen einfacher zu handhaben ist.

(4) Der entscheidende Kostenvorteil der lokalen Fahrzeugmontage gegenüber Fahrzeugimporten liegt in der erheblich geringeren Importzollbelastung auf Fahrzeugteilesätze. Neben der direkten Zollkostensparnis für Teilesätze ergeben sich weitere indirekte Zollkostenvorteile durch Kaskadeneffekte, die sich aufgrund der niedrigeren Bemessungsgrundlage des CIF-Werts für Teilesätze (siehe Punkt 1) und der niedrigeren Zollkosten auf alle nachgelagerten und prozentual anzusetzenden Kostenfaktoren auswirken. Des weiteren ist davon auszugehen, daß die anfallenden Fiskalabgaben wie Hafen-, Bank- und Straßenbenutzungsgebühren, Verbrauchs-, Verkaufs-, Luxus- und Mehrwertsteuern etc. für lokal gefertigte Fahrzeuge in der Regel geringer ausfallen als für Importfahrzeuge.

(5) Die Höhe der zu veranschlagenden Gewinne bzw. Deckungsbeiträge und Margen ist von den unternehmens- und wirtschaftsraumspezifischen Markterschließungsstrategien und insbesondere von den Eigentumsstrategien der Fahrzeughersteller abhängig. Wird die Importeurs- und Vertriebsgesellschaft als Tochterunternehmen im Rahmen eines intraorganisationalen Netzwerks geführt, kann der Automobilhersteller die Veranlagung von Deckungsbeiträgen flexibel entsprechend den wirtschaftsräumlichen Steuergesetzen ansetzen.<sup>283</sup> Über eine flexible Handhabung der

---

281 Siehe Kapitel 4.3.

282 Siehe Kapitel 4.3.4.

283 Vgl. PLASSCHAERT 1996, S. 394 ff.



Deckungsbeiträge wird die Preispositionierung der lokal angebotenen Fahrzeuge bestimmt. Grundsätzlich streben die Fahrzeughersteller ähnlich hohe Deckungsbeiträge für lokal gefertigte und für importierte Fahrzeuge an. In manchen Fällen setzen die Unternehmen niedrigere Deckungsbeiträge zur raschen Eroberung von Marktanteilen ein. Ferner ist zu berücksichtigen, daß der organisatorische Aufwand der Abwicklung und Koordination von Auslandsmontagen mit Kosten verbunden ist, die gegebenenfalls in den Deckungsbeiträgen weitergegeben werden.

Neben den genannten Kostenarten spielen Wechselkursänderungen eine bedeutende Rolle, da sie zu einer wirtschaftsraumspezifischen Neubewertung der Kostenfaktoren führen und damit die Vorteilhaftigkeit lokaler Fertigungsaktivitäten im Vergleich zum Fahrzeugimport beeinflussen.<sup>284</sup>

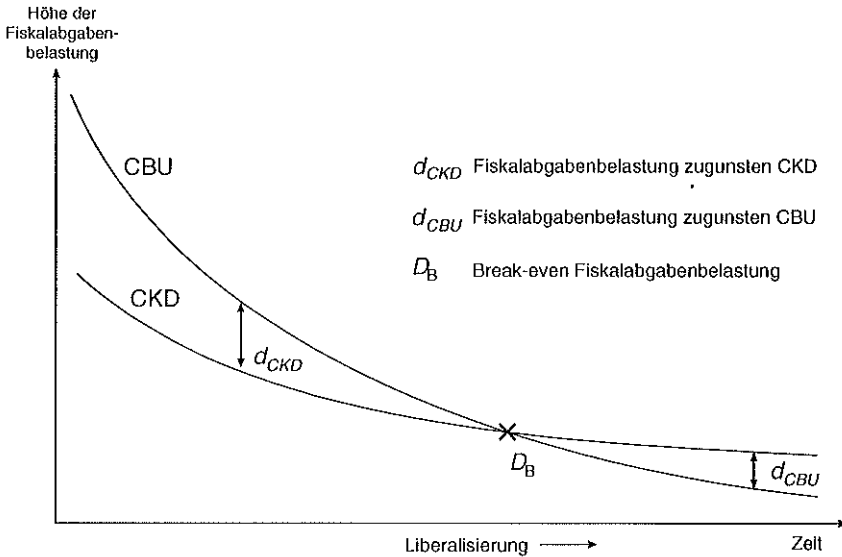
Zusammenfassend wird deutlich, daß in der Regel Kostenvorteile für Auslandsmontagen gegenüber Exportstrategien lediglich bei den Fiskalabgaben sowie bei bestimmten lokal zu beschaffenden Teilen zu erzielen sind. Die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit von Auslandsmontagen wird daher maßgeblich bestimmt von der Differenz der länderspezifischen Importzollsätze für importierte Fahrzeugteilesätze und importierte Fahrzeuge.<sup>285</sup> Mit zunehmender Liberalisierung ist zum einen von einer allgemeinen Reduzierung der Fiskalabgabenbelastung (Importzollsätze und korrespondierende Kaskadeneffekte) auszugehen, zum anderen von einer Annäherung der Fiskalabgabendifferenz zwischen importierten Fahrzeugen (CBU) und Fahrzeugteilesätzen (CKD) (Abbildung 28). Ab einem bestimmten Liberalisierungsgrad ist eine Vorteilhaftigkeit von Auslandsmontagen gegenüber der Exportversorgung nicht mehr gegeben, so daß im Sinne einer vertriebsorientierten Markterschließungsstrategie das lokale Fertigungsengagement beendet wird. Hersteller von höher positionierten Fahrzeugen erreichen diesen Zeitpunkt früher als Volumenhersteller. Darüber hinaus sind letztere bei fortschreitender Liberalisierung eher in der Lage, die Kostenstrukturen der lokalen Fertigungs- und Beschaffungsaktivitäten zu verbessern, um im Rahmen einer produktionsorientierten Markterschließungsstrategie die Wettbewerbsfähigkeit der Produktionsstrukturen zu erhöhen.

---

<sup>284</sup> Vgl. WAGNER 1993, S. 456.

<sup>285</sup> Siehe Kapitel 3.3.2 zu Importzollsätzen von Fahrzeugen und Teilesätzen.

Abbildung 28: Fiskalabgabenreduzierung im Zuge der Liberalisierung



#### 4.1.4 Die Form der Internalisierung von Markterschließungsaktivitäten

Die Voraussetzung für die Entscheidung über die Aufnahme von Fertigungsaktivitäten in einem ausländischen Wirtschaftsraum ist das Vorhandensein von Nettoeigentums- und Standortvorteilen. Darüber hinaus hat das Unternehmen über Form und Ausmaß der Internalisierung der im Auslandsmarkt auszuübenden Aktivitäten und einzusetzenden Ressourcen wie Kapital, Management, Wissen etc. zu entscheiden.<sup>286</sup> Damit ist die Koordination von Wertschöpfungsnetzwerken angesprochen.<sup>287</sup> Einen Beitrag zur Wahl und Erklärung von Internalisierungsformen leisten transaktions-

<sup>286</sup> Vgl. KUMAR 1989, Sp. 915.

<sup>287</sup> Zur Rolle der Internalisierungsform in Produktionsnetzwerken siehe Kapitel 4.4.4.

kostentheoretische Überlegungen.<sup>288</sup> In Abhängigkeit von der gewählten Organisationsform verursacht die Koordination ökonomischer Aktivitäten unterschiedliche Kosten. Derartige organisationspezifische Transaktionskosten können nach vier Kostenarten kategorisiert werden: Anbahnungskosten ergeben sich aus der Informationssuche und -beschaffung über potentielle Transaktionspartner und deren Konditionen. Vereinbarungskosten sind die Folge von Verhandlungs- und Einigungsprozessen sowie der Vertragserstellung zwischen den Transaktionspartnern. Kontrollkosten umfassen den Aufwand zur Sicherstellung von Vereinbarungen über Termine, Qualitätsforderungen, abzunehmende Mengen und Preise. Anpassungskosten entstehen, wenn bestehende Vereinbarungen auf sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen sind. Im Zuge des Markterschließungsprozesses wählt das internationale Unternehmen die Organisationsform, bei der die Transaktionskosten am niedrigsten sind.<sup>289</sup> Die Organisationsformen ökonomischer Aktivitäten können in einem Kontinuum zwischen marktlicher und hierarchischer Koordination abgebildet werden (Abbildung 29). Zu differenzieren sind wirtschaftliche Transaktionen, die über den freien Markt über Angebot und Nachfrage ohne Bindungen der Transaktionspartner, innerhalb der Hierarchie eines Unternehmens bzw. Konzerns oder im Rahmen von Unternehmenskooperationen koordiniert werden.<sup>290</sup>

Eine rein marktliche Koordination von Wertschöpfungsaktivitäten im Auslandsmarkt erfolgt allenfalls für Vertriebsaktivitäten. Selbst die Versorgung eines Wirtschaftsraums mit Exporten kann als eine interorganisationale Netzwerkbeziehung angesehen werden, weil die Geschäftsbeziehungen zwischen einem internationalen Automobilunternehmen und einer unabhängigen lokalen Importeursgesellschaft in der Regel langfristig ausgerichtet ist. Für Fertigungsaktivitäten ist eine marktliche Koordination im Rahmen der vorliegenden Untersuchung auszuschließen, so daß sich die Koordination von Fertigungsaktivitäten auf kooperative und hierarchische Organisationsformen beschränkt. Eine Internalisierung von Wertschöpfungsaktivitäten erfolgt, wenn die Aufwendungen für eine interne Koordination geringer sind als die mit externen Kooperationspartnern anfallenden Transaktionskosten.<sup>291</sup> Im allgemeinen stehen den Vorteilen einer Risikominimierung durch Kapitaleinsatzreduzierungen bei Kooperationen Nachteile durch Kontrollverluste gegenüber.<sup>292</sup> Die Entscheidung über das

---

<sup>288</sup> Vgl. ROXIN 1992, S. 224.

<sup>289</sup> Vgl. PICOT 1982, S. 270 f.

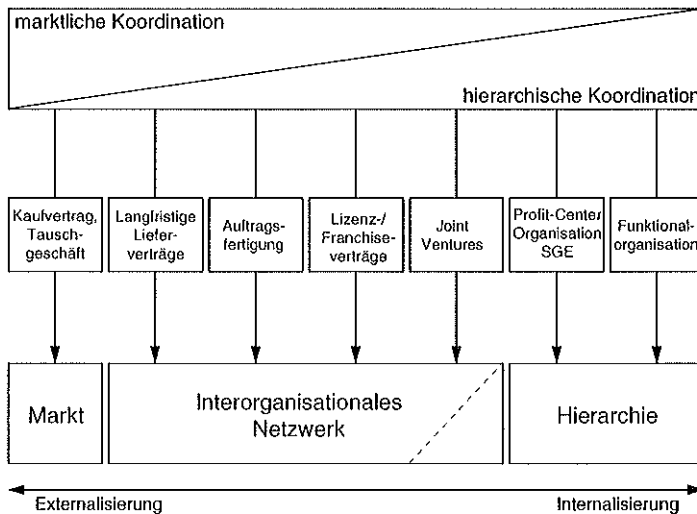
<sup>290</sup> Vgl. WEDER 1990, S. 268 ff.

<sup>291</sup> Vgl. HAAS/WERNECK 1998, S. 519; JARILLO 1988, S. 34 ff.

<sup>292</sup> Vgl. DUNNING 1995, S. 467.

Ausmaß der Internalisierung von Wertschöpfungsaktivitäten eines Standorts hängt von der Rolle des Standorts im internationalen Wertschöpfungsnetzwerk des Unternehmens ab.

Abbildung 29: Organisationsformen ökonomischer Aktivitäten



Quelle: Geringfügig verändert nach SYDOW 1992, S. 104.

Gegenstand der folgenden Ausführungen sind die alternativen Internalisierungsformen von Fertigungsaktivitäten: die internationale Lizenzfertigung als interorganisationale Kooperationsform ohne Kapitalbeteiligung, die Joint-Venture-Gesellschaft als interorganisationale Kooperationsform mit Kapitalbeteiligung sowie die Tochtergesellschaft als intraorganisationale und hierarchische Koordinationsform.

### 4.1.4.1 Lizenzfertigung

Bei einem Markteintritt auf Basis einer Lizenzvergabe handelt es sich um eine interorganisationale Kooperation von Unternehmen bzw. Wertschöpfungsnetzwerken ohne Kapitaleinsatz.<sup>293</sup> Die internationale Lizenzvergabe basiert auf einem Vertrag, in dem der Eigentümer (Lizenzgeber) von faktisch oder gesetzlich geschützten Kenntnissen (Immaterialgüter) deren Nutzung einem ausländischen Unternehmen (Lizenznehmer) gestattet. Als Gegenleistung für Herstellung und Vertrieb entsprechender Produkte zahlt der Lizenznehmer dem Lizenzgeber in der Regel eine Vergütung.<sup>294</sup> Die Vergütung erfolgt üblicherweise in Form von Lizenzgebühren oder von sogenannten Royalties. Im Unterschied zum Lizenzverkauf beschränkt sich das lizenzierende Unternehmen im Rahmen einer Lizenzkooperation nicht auf eine Ertragsmaximierung bei minimalem Aufwand, sondern zielt auf eine längerfristige Kooperation mit einem Kooperationspartner aus dem Zielmarkt ab. Das Unternehmen hält sich dadurch die Möglichkeit einer späteren Beteiligung offen.<sup>295</sup>

Die Lizenz beinhaltet üblicherweise die Genehmigung für die Produktion und den Vertrieb von Fahrzeugen in einem ausländischen Wirtschaftsraum. Im Rahmen einer Auslandsmontage erfolgt die Lizenzvergabe in der Regel an ein lokales Unternehmen, das als Importeurs- und Vertriebsgesellschaft agiert, gegebenenfalls auch an die lokale Fertigungsgesellschaft. Die Wahl eines geeigneten Kooperationspartners ist für die Durchführung von Markterschließungsengagements von zentraler Bedeutung.<sup>296</sup> Die Importeursgesellschaft ist als Kooperationspartner des internationalen Automobilherstellers für alle Aktivitäten im ausländischen Wirtschaftsraum verantwortlich. Unabhängig davon, ob es sich um Vertriebs- oder Produktionsaktivitäten handelt, schließt der Automobilhersteller alle relevanten Verträge mit der Importeursgesellschaft ab. Im Falle einer internationalen Lizenzfertigung umfassen die Verträge Vereinbarungen über den Import von Teilesätzen, die lokale Fertigung von Fahrzeugen, die lokale Beschaffung von Teilen und Komponenten sowie den lokalen Vertrieb der gefertigten Fahrzeuge. Die Verträge beinhalten zum einen detaillierte Vereinbarungen über die Gestaltung der Kooperationsbeziehung, zum anderen dienen sie dem internationalen Automobilunternehmen zur Einhaltung und Durchsetzung weltweiter Integrationsziele:

---

<sup>293</sup> Vgl. KUMAR 1989, Sp. 921 ff. Neben der Vergabe von Lizenzen zählen ebenso Franchising, Patentvergaben, Kooperationsverträge und Managementverträge zu den interorganisationalen Kooperationsformen ohne Kapitalbeteiligung.

<sup>294</sup> Vgl. ZENHÄUSERN 1991, S. 3; HEUBEL 1994, S. 57; WESNITZER 1993, S. 52.

<sup>295</sup> Vgl. WESNITZER 1993, S. 66.

<sup>296</sup> Vgl. BINDER 1987, S. 42.

- Ein wesentlicher Integrationsfaktor, insbesondere für Hersteller von höher positionierten Fahrzeugen, ist die Übereinstimmung von in internationaler Lizenzvergabe gefertigten Modellen mit Fahrzeugen aus den Werken des internationalen Produktionsverbands (ungeachtet der länderspezifischen Ausstattungen). Üblicherweise erhalten die Kooperationspartner Nachbaulizenzen, d. h. die Fahrzeuge oder Teile davon dürfen lediglich nachgebaut bzw. montiert werden, ohne daß eigene Entwicklungsaktivitäten am Produkt durchgeführt werden. Nachbaulizenzen werden zum Zwecke des Markteintritts bei hohem Entwicklungsstand der transferierten Technologie bzw. der Produkte vergeben.<sup>297</sup>
- Ein weiteres wichtiges Integrationsziel ist die Vereinbarung, daß der Qualitätsstandard der lokal gefertigten Fahrzeuge dem weltweit einheitlichen Qualitätsmaßstab des international tätigen Automobilunternehmens entsprechen. Für den Fall, daß die lokal gefertigten Fahrzeuge nicht die Qualitätsanforderungen erfüllen, dürfen sie nicht vertrieben werden, um einen Imageverlust der Marke zu vermeiden.<sup>298</sup>

Zu den Vertragsinhalten einer ausländischen Lizenzvergabe zählen Vereinbarungen über Territorialrechte. In den meisten Fällen beschränkt sich der räumliche Geltungsbereich der Lizenzvergabe auf die lokale Versorgung des ausländischen Wirtschaftsraums. Der Vertrieb der in Lizenz gefertigten Fahrzeuge erfolgt daher ausschließlich im Staatsgebiet des Auslandsmarkts, der Export in Drittländer ist in der Regel nicht zulässig. Dadurch wird verhindert, daß die in einem Land in Lizenz gefertigten Fahrzeuge in Konkurrenz zu Fahrzeugen stehen, die aus dortiger lokaler Fertigung oder aus dem internationalen Produktionsverbund des Automobilherstellers stammen.<sup>299</sup> Ein Export in Drittländer würde die Kontrolle über die Einhaltung von Integrationszielen erschweren und vielfältige Fragestellungen wie z. B. zur Gewährleistung eröffnen.

Handelt es sich bei dem Lizenznehmer um eine Importeursgesellschaft, dann erfolgt die Fertigung der Fahrzeuge häufig im Rahmen einer lokalen Auftragsfertigung. Die Auftragsfertigung beschränkt sich im Unterschied zur Lizenzvergabe auf Fertigungsaktivitäten und umfaßt keine Vertriebsaktivitäten. Sie findet häufig Anwendung bei Auslagerungen von Produktionsumfängen aufgrund von Kapazitätsengpässen, oder, wie häufig der Fall, wenn die Importeursgesellschaft als Lizenznehmer über keine

---

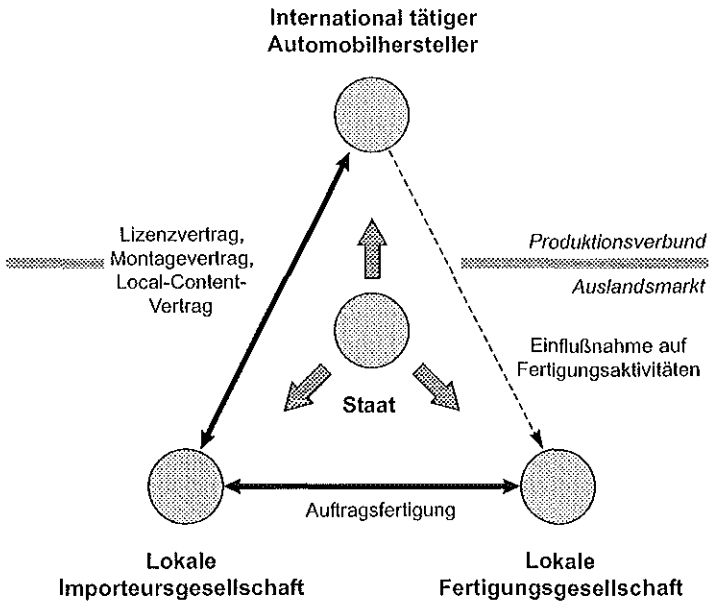
<sup>297</sup> Vgl. HEUBEL 1994, S. 61.

<sup>298</sup> Siehe Kapitel 4.2.3.

<sup>299</sup> Vgl. WESNITZER 1993, S. 66; vgl. HEUBEL 1994, S. 61.

eigenen Produktionsanlagen verfügt. Die Importeurgesellschaft überläßt die Fertigung von Fahrzeugen einem lokalen Montageunternehmen, die nach der Fertigstellung in die Verantwortung der Importeurs- bzw. Vertriebsgesellschaft zurückgegeben werden. Voraussetzung für die Annahme der Fahrzeuge ist die Erfüllung der Vertragsvereinbarungen (z. B. Qualitätsanforderungen) zwischen dem internationalen Automobilhersteller und dem lokalen Kooperationspartner. In Abhängigkeit von den landesspezifischen gesetzlichen und steuerrechtlichen Bestimmungen kann sich das Beziehungsmuster zwischen den lokalen Gesellschaften voneinander unterscheiden. In den meisten Fällen erfolgt die im Rahmen einer Lizenzkooperation geführte internationale Lizenzfertigung in Kombination mit einer lokalen Auftragsfertigung (Abbildung 30).

Abbildung 30: Typische Konfiguration der Auslandsmontage als internationale Lizenzfertigung



Die Lizenzvergabe für eine lokale Fahrzeugfertigung ermöglicht den Marktzugang, wenn die Regierungen der Gastländer mit protektionistischen Maßnahmen die Tüftung von Direktinvestitionen durch ausländische Unternehmen verhindern. Darüber hinaus ist die Lizenzfertigung eine strategische Alternative für den Markteintritt, wenn das Unternehmen nicht über die für Investitionen notwendigen Ressourcen verfügt oder im Rahmen einer risikominimierenden Markterschließungsstrategie den Ressourceneinsatz gering hält und keine Investitionstätigkeiten anstrebt.<sup>300</sup> Dies ist z. B. in wirtschaftlich und politisch relativ unsicheren Ländern mit relativ geringen bzw. stark schwankenden Absatzerwartungen der Fall. Die Lizenzvergabe kann auch die Grundlage für den Aufbau des Lizenznehmers zu einem langfristigen Kooperationspartner sein, mit der Option, zu einem späteren Zeitpunkt gegebenenfalls eine Beteiligung einzugehen. Die Lizenzfertigung gewährleistet eine hohe Flexibilität der lokalen Fertigungsaktivitäten mit kurzen Reaktionszeiten auf sich verändernde Rahmenbedingungen, wie z. B. kurzfristige Änderungen in den Marktzugangsbedingungen.

Um den lokalen Kooperationspartner zu Nachbau, Fertigstellung bzw. Montage der Fahrzeuge unter Einhaltung der vertraglich vereinbarten Integrationsziele wie dem weltweit gültigen Qualitätsstandard zu befähigen, muß der internationale Automobilhersteller einen Know-how-Transfer und technische Unterstützung leisten. Als ein Nachteil einer internationalen Lizenzfertigung erweist sich für den Lizenzgeber die Gefahr von Know-how-Verlusten aufgrund der Schwierigkeiten bei einer lokalen Fertigung, bestimmte technologische Innovationen und Informationen gegenüber dem Kooperationspartner geheimzuhalten. Im ungünstigsten Fall eignet sich der lokale Partner die Fähigkeit an, bestimmte Produkte oder Teile davon in Eigenregie nachzubauen und auf lokalen oder internationalen Märkten zu vertreiben.<sup>301</sup> Des weiteren sind die Einflußmöglichkeiten auf die Geschäftspolitik des lokalen Kooperationspartners beschränkt und die Durchsetzbarkeit von zu tätigen Investitionen nicht gewährleistet, was sich als ein Nachteil erweist, wenn der internationale Automobilhersteller die Notwendigkeit zur Anpassung der lokalen Fertigungsstrukturen an neue Produkt- und Prozeßtechnologien sieht. Ein weiterer Nachteil einer Lizenzfertigung ist die beschränkte Möglichkeit des internationalen Automobilunternehmens zur umfassenden Sicherstellung und Kontrolle der vertraglich vereinbarten Integrationsziele,

---

<sup>300</sup> Vgl. WESNITZER 1993, S. 51 f.

<sup>301</sup> Vgl. SHIN 1988, S. 29; WANING 1994, S. 189 ff. Ein Beispiel ist der Nachbau des Audi 100 durch chinesische Unternehmen unter der Bezeichnung „Rote Fahne“ (Interview bei AUDI).



insbesondere der Qualitätsziele, da die Fertigungsprozesse nicht seiner vollständigen Kontrolle unterliegen. Treten bei lokal gefertigten Fahrzeugen Qualitätsmängel auf, können diese zu einem erheblichen Imageverlust der Marke und damit zu einer Verschlechterung der Wettbewerbsposition im Markt führen.<sup>302</sup> Ein weiteres typisches Problem der internationalen Lizenzfertigung ist die mangelnde Transparenz der Geschäftspolitik des lokalen Kooperationspartners.<sup>303</sup>

Die Markterschließung auf Basis einer Lizenzfertigung wird in der Automobilindustrie üblicherweise als temporäre Form eines ausländischen Fertigungsengagements betrachtet. Die zeitliche Dauer der Kooperationsbeziehung ist dabei von der Entwicklung der Gegebenheiten des betroffenen Wirtschaftsraums und von der Entwicklung der unternehmensstrategischen Ziele abhängig. Als grundsätzliche Alternative kann im Sinne einer vertriebsorientierten Markterschließungsstrategie zum einen der Rückzug aus einer lokalen Fertigung und damit die Beendigung der direkten oder indirekten Kooperationsbeziehung mit der lokalen Fertigungsgesellschaft angestrebt werden. Des weiteren kann sich das Unternehmen im Rahmen einer produktionsorientierten Markterschließungsstrategie für eine langfristige Fortführung des lokalen Fertigungsengagements entscheiden, wobei in diesem Fall eine Kapitalbeteiligung an der lokalen Fertigung oder eine Neugründung anzustreben ist.

### 4.1.4.2 Internationales Joint Venture

Ein internationales Joint Venture ist ein Gemeinschaftsunternehmen von zwei oder mehr Partnern aus unterschiedlichen Ländern, die zur Durchführung bestimmter Aktivitäten miteinander kooperieren und jeweils einen bestimmten Umfang an Kapital und Personal in das Gemeinschaftsunternehmen einsetzen. Die Gründung von Joint Ventures kann durch Beteiligung an einem bestehenden Unternehmen des lokalen Kooperationspartners, durch Neugründung oder durch die Akquisition eines anderen Unternehmens erfolgen. Entsprechend den Beteiligungsverhältnissen sind Mehrheits-, Minderheits- und sogenannte 50/50-Joint-Ventures zu differenzieren.<sup>304</sup> Der Aufbau von Joint Ventures erfordert sowohl für das Gesellschaftskapital als auch für die laufenden Geschäftsaktivitäten die Tätigkeit von Direktinvestitionen. Üblicherweise lassen sich zwei Kategorien von Joint-Venture-Konstellationen unterscheiden: Zum einen dienen Joint Ventures zwischen international tätigen Unternehmen und lokalen

---

<sup>302</sup> Vgl. REITER 1995, S. 32; SEIDEL 1977, S. 115.

<sup>303</sup> Vgl. BÖRSIG 1993, S. 138 ff.

<sup>304</sup> Vgl. MACHARZINA 1995, S. 739 f.

Unternehmen aus Entwicklungsländern den internationalen Konzernen zur Unterstützung ihrer Markterschließungsstrategien in Auslandsmärkten. Diese Art von Joint Ventures spiegelt das Eingehen der international tätigen Unternehmung auf lokale Gegebenheiten wider. Zum anderen werden mit Joint Ventures strategische Allianzen als Kooperationen von Partnern aus den Industrieländern gebildet.<sup>305</sup> Strategische Allianzen sind horizontal ausgerichtete, meist geschäftsfeldspezifische Kooperationsformen von Unternehmen, die sich ansonsten als Konkurrenten im Markt gegenüber stehen.<sup>306</sup> Häufig fokussieren strategische Allianzen auf Kooperationen im FuE-Bereich, um die hohen Kosten bei der Entwicklung neuer Technologien zu teilen.<sup>307</sup> Die meisten strategischen Allianzen streben die Realisierung von Kostenvorteilen an, indem Economies of Scale und Lerneffekte durch die Konzentration von bestimmten Wertschöpfungsaktivitäten ausgeschöpft werden.<sup>308</sup> Internationale Automobilhersteller verfolgen mit strategischen Allianzen meist globale Integrationsziele.

Im Mittelpunkt der vorliegenden Betrachtung stehen Markterschließungs-Joint-Ventures zwischen internationalen Automobilherstellern und lokalen Unternehmen zur Durchführung von Fertigungsaktivitäten. Die Anlässe zur Gründung von Joint Ventures können zum einen auf den Zwang lokaler Gegebenheiten zurückzuführen sein, die sich in gesetzlichen Vorschriften über Formen der Kapitalbeteiligung manifestieren. Häufig fordern die Regierungen von Entwicklungsländern, daß bei der Gründung von lokalen Gesellschaften durch internationale Unternehmen ein festgelegter Kapitalanteil durch lokale Unternehmen zu erbringen ist (Tabelle 19). Die Gründung eines Joint Ventures kann auch erforderlich sein, wenn potentielle lokale Kooperationspartner z. B. aufgrund von Wirtschaftskrisen nicht über die finanziellen Mittel verfügen, um die für eine Lizenzfertigung notwendigen Investitionen allein aufzubringen, und die erforderliche Investitionssumme entsprechend der Höhe der Gesellschafteranteile beschränkt wird.

---

<sup>305</sup> Vgl. PORTER/FULLER 1989, S. 367; MACHARZINA 1995, S. 740.

<sup>306</sup> Vgl. BACKHAUS/PILTZ 1989, S. 3. Für einen Überblick über strategische Allianzen siehe z. B. die Publikationen von HAMMES 1994 und BRONDER/PRITZL 1992.

<sup>307</sup> Vgl. DRI EUROPE 1994, S. 23 f.

<sup>308</sup> Vgl. PORTER/FULLER 1989, S. 375; WANING 1994, S. 186.

*Tabelle 19: Beteiligungsvorschriften ausgewählter Staaten Südostasiens im Automobilsektor für ausländische Investoren*

<b>Land</b>	<b>Beteiligungsvorschriften</b>
<b>Indonesien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unbegrenzte Beteiligung an Produktionsgesellschaften</li> <li>• Max. 50 % Kapitalbeteiligung an Vertriebsgesellschaft</li> </ul>
<b>Malaysia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligungshöhe an den Exportanteil des lokalen Produktionsumfangs gebunden: Bei Exportanteil &lt; 20 % ist die ausländische Beteiligung auf 30 % begrenzt</li> <li>• In Ausnahmefällen können bei strategisch höchst bedeutsamen Produkten oder Technologien ausländische Beteiligungen bis zu 100 % zugelassen werden</li> <li>• Für Vertriebsaktivitäten ist eine ausländische Beteiligung grundsätzlich auf 30 % begrenzt</li> </ul>
<b>Philippinen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundsätzlich bestehen keine Beschränkungen</li> </ul>
<b>Thailand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung müssen mehr als 50 % in thailändischem Besitz sein</li> <li>• Ausnahmen bestehen für Unternehmen und Engagements, die durch das Board of Investment gefördert werden: Unter bestimmten Voraussetzungen, wie z. B. der Ansiedlung eines Produktionsbetriebs an geförderten Standorten, können internationale Unternehmen Tochtergesellschaften gründen</li> </ul>
<b>Vietnam</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Regierung propagiert die Gründung von Joint Ventures im Automobilsektor</li> </ul>

*Quelle: DEG/SGV & Co. 1998, S. 34 ff.*

Zum anderen können unternehmensstrategische Faktoren für die Kooperation mit lokalen Unternehmen im Rahmen von Joint Ventures verantwortlich sein. Ein wesentliches Argument ist die Möglichkeit zur Risikominimierung des Engagements im ausländischen Wirtschaftsraum. Entsprechend der Höhe des Kapitaleinsatzes durch die Anteilseigner der Gesellschaft und den durch das Joint Venture getätigten Investitionen sinkt im Falle eines Mißerfolgs das Verlustrisiko. Vorteilhaft und ebenso risikominimierend wirkt die Nutzung der Beziehungsnetzwerke des lokalen Kooperationspartners.<sup>309</sup> Das ausländische Unternehmen erhofft sich durch die Kooperation mit einem lokalen Unternehmen eine Reduzierung der Markteintrittsbarrieren, indem

<sup>309</sup> Vgl. PORTER/FULLER 1989, S. 375 f.; WANING 1994, S. 186 ff.

der Partner seine Kontakte und Beziehungen zu Regierungsstellen und Ministerien, lokalen Behörden, Kapitalmarkt, Gewerkschaften etc. nutzt, um Geschäfte anzubahnen oder durchzusetzen, günstigere Konditionen zu erwirken oder Unterstützung z. B. durch Behörden zu erlangen. Der lokale Joint-Venture-Partner bringt zudem sein Wissen über die Marktmechanismen in das Gemeinschaftsunternehmen ein, die sich in der Kenntnis der für Fertigungsaktivitäten notwendigen lokalen Industriestrukturen, der potentiellen Zulieferunternehmen und des lokalen Arbeitsmarkts äußern. Gegebenenfalls besitzt der lokale Joint-Venture-Partner bereits Grundstücke, für Fertigungsaktivitäten geeignete Gebäude oder Produktionsanlagen. Darüber hinaus kann sich die Gründung eines Joint Ventures positiv auf die Leistungsbereitschaft der Kooperationspartner auswirken. Die Einbeziehung von lokalen Partnern kann die gegebenenfalls auftretenden nationalistischen Reaktionen aus dem Markt verhindern, wie sie im Zuge von sogenannten „buy national products“-Kampagnen als Folge von Wirtschaftskrisen in Erscheinung treten. So wurde beispielsweise in den ersten Monaten der Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahre 1997 in Thailand öffentlich über den Verzicht des Kaufs von Luxusgütern und über die Bevorzugung lokal produzierter Produkte diskutiert. Zusammenfassend erweist sich der Zugang zu Beziehungsnetzwerken und Ressourcen im Auslandsmarkt als die wichtigste Funktion eines lokalen Kooperationspartners für das internationale Unternehmen.

Den Vorteilen von Joint Ventures stehen aus der Perspektive des internationalen Konzerns einige Nachteile gegenüber. Der in das Wertschöpfungsnetzwerk des international tätigen Unternehmens integrierte Kooperationspartner verfolgt oftmals unabhängige und unterschiedliche Interessen.<sup>310</sup> Unterschiedliche Zielsetzungen und gegenläufige Interessen der kooperierenden Unternehmen bergen ein erhebliches Konfliktpotential und führen zu Schwierigkeiten bei der Führung von Joint Ventures,<sup>311</sup> wodurch ein permanent hoher Koordinationsaufwand erforderlich wird. Ebenso verursachen kulturelle Barrieren Schwierigkeiten bei der Koordination von Joint Ventures.<sup>312</sup> Aus der Perspektive des internationalen Unternehmens besteht in Abhängigkeit von der Beteiligungskonstellation die Gefahr, daß der Einfluß auf das lokale Unternehmen beschränkt ist und damit die Erreichung bzw. Durchsetzung von Integrationszielen gefährdet ist. Die Führung von Joint Ventures ist daher mit hohen Transaktionskosten belegt.<sup>313</sup> Zu den vorherrschenden Konfliktfeldern von Produk-

---

310 Vgl. PORTER/FULLER 1989, S. 393.

311 Vgl. PORTER/FULLER 1989, S. 377.

312 Vgl. MÜLLER ET AL. 1997, S. 26.

313 Vgl. KOGUT 1988, S. 320 f.

tions-Joint-Ventures zählen vor allem finanztechnische Aspekte wie Entscheidungen über zu tätige Investitionen in Produktionsanlagen, die Festlegung von Verrechnungspreisen von Zulieferungen aus dem Mutterkonzern und die Entscheidung über Gewinnverwendungen.<sup>314</sup>

Ein Joint Venture kann für das internationale Unternehmen zu Wettbewerbsnachteilen führen, wenn die Kooperation aufgrund des Transfers von Know-how und Technologien zu einer unbeabsichtigten Stärkung des Kooperationspartners führt. Da den internationalen Unternehmen als Lieferanten von Technologie und Know-how am Schutz ihres geistigen Eigentums gelegen ist, streben sie Restriktionen über Verwendung und Kontrolle des Know-hows an.<sup>315</sup> Der lokale Partner lernt während der Zusammenarbeit mit dem internationalen Konzern dessen Kompetenzen kennen, kann sich bestimmte Fachkenntnisse und Fähigkeiten aneignen und ist daher in der Lage, seine Wettbewerbsposition auszubauen.<sup>316</sup> Drohende Wettbewerbsnachteile erhöhen die Koordinationskosten beim Management der Kooperationen. Hieraus entstehende Ungleichgewichte in den Verhandlungspositionen der Kooperationspartner können sich in Differenzen bei der Gewinnverwendung äußern.<sup>317</sup> Koordinationschwierigkeiten können vermieden werden, wenn das Joint Venture allen Kooperationspartnern Leistungsanreize bietet und die beteiligten Unternehmen die vereinbarten Ziele verfolgen. Die Vorteile für die lokalen Unternehmen liegen neben dem Zugang zu neuen Prozeß- und Produkttechnologien in der Möglichkeit zur Aneignung von Managementkenntnissen.<sup>318</sup>

Eine wesentliche Determinante für den Erfolg eines Joint Ventures ist die Wahl eines geeigneten Kooperationspartners. Maßgeblich für die Wahl ist, daß der lokale Kooperationspartner über umfassende Beziehungsnetzwerke und über die Finanzkraft zur laufenden Unterhaltung des Joint Ventures verfügt. Eine Kooperation mit Unternehmen, die selber eigene Fahrzeugmarken entwickeln und herstellen, birgt die Gefahr eines unbeabsichtigten Transfers von Technologien und Know-how, was gegebenenfalls zum Aufbau des Kooperationspartners als Wettbewerber führen kann. Zwar kann der Kooperationspartner seine Erfahrungen über die lokalen Industriestrukturen für die

---

314 Vgl. MACHARZINA 1995, S. 740.

315 Vgl. MILLER ET AL. 1997, S. 25.

316 Zum Transfer von Technologie und Know-how siehe Kapitel 4.2.3.2.

317 Vgl. PORTER/FULLER 1989, S. 378.

318 Vgl. MILLER ET AL. 1997, S. 24.

Entwicklung von länderspezifisch angepassten Technologien einbringen, allerdings ist er in der Regel bemüht, einen Einfluß auf die Produktionsstrukturen und -prozesse auszuüben. Grundsätzlich kann es sich bei einem lokalen Joint-Venture-Partner auch um ein Unternehmen handeln, das nicht im Automobilssektor tätig ist, da die Rolle des lokalen Kooperationspartners primär auf der Nutzung von Beziehungsnetzwerken und der Teilung des finanziellen Risikos basiert. Kompetenzüberschneidungen bei der Führung der Fertigungsaktivitäten und der Abfluß fertigungsspezifischen Know-hows werden hierdurch weitgehend vermieden. Von wesentlicher Bedeutung für eine Kooperationsbeziehung sind das gegenseitige Einverständnis und die Art der Managementkultur. Die Beziehungen zwischen zwei Unternehmen hängen maßgeblich von den persönlichen Beziehungen der Kontaktpersonen ab.

Vorausgesetzt die lokalen Gesetze lassen es zu, dann streben die Konzerne in der Regel die Mehrheit der Kapitalbeteiligung, die Managementführerschaft oder die „industrielle Führerschaft“ von Produktions-Joint-Ventures an, um die unternehmensstrategischen Zielsetzungen durchsetzen zu können. Gleichwohl beinhaltet die Eigentumsmehrheit nicht immer das Recht der Kontrolle über alle Aspekte des Gemeinschaftsunternehmens.<sup>319</sup> Dient das Joint Venture im Sinne des Eingehens auf lokale Gegebenheiten ausschließlich der Erschließung des Auslandsmarkts, dann ist die Entwicklung des Standorts eng an die lokale Absatzmarktentwicklung geknüpft. Die langfristige Aufrechterhaltung des Joint Ventures bzw. eine mögliche Erweiterung zu einer Tochtergesellschaft ist nur zu rechtfertigen, wenn mit den Fertigungsaktivitäten an diesem Standort globale Integrationsziele zu verfolgen sind bzw. die Integration in den internationalen Produktionsverbund beabsichtigt ist. Dabei stellt die Integration eines Produktions-Joint-Ventures in den internationalen Produktionsverbund besondere Anforderungen an die Koordinationsaufgaben.

### 4.1.4.3 Ausländische Tochtergesellschaft

Direktinvestitionen dienen neben dem Aufbau von internationalen Joint Ventures auch der Gründung von ausländischen Tochtergesellschaften.<sup>320</sup> Die Errichtung von Auslandsgesellschaften kann als Neugründung oder als Akquisition bestehender Unternehmen erfolgen. Die Entscheidung für Eigengründung oder Erwerb beeinflusst den Ressourceneinsatz und die Geschwindigkeit von Markterschließungsaktivitäten. Zwar erreicht man gerade in den Markteintrittsphasen mit Akquisitionen eine größere

---

<sup>319</sup> Vgl. MILLER ET AL. 1997, S. 25.

<sup>320</sup> Vgl. MACHARZINA 1995, S. 739.

Durchschlagkraft, doch sind sie oftmals mit größeren Managementproblemen behaftet.<sup>321</sup>

Mit der Gründung einer Tochtergesellschaft sichert sich der internationale Konzern die vollständige Kontrolle über die Aktivitäten im ausländischen Wirtschaftsraum. Das Unternehmen ist in der Lage, die Markterschließungsaktivitäten und die Liefer- und Leistungsbeziehungen zwischen der ausländischen Tochtergesellschaft und dem Mutterunternehmen entsprechend den eigenen Zielen uneingeschränkt zu realisieren. Die Kontrolle über die Fertigungsaktivitäten gewährleistet die vollständige Erfüllung der globalen Integrationsziele des Unternehmens wie die Realisierung von Qualitätszielen. Interessen- und Zielkonflikte, wie sie im Rahmen von Kooperationen mit lokalen Partnern auftreten, werden vermieden.<sup>322</sup> Im Gegensatz zu Kooperationsformen erfolgt bei einer Tochtergesellschaft kein Transfer von Technologien und Know-how an ein lokales Unternehmen. Andererseits erfordert eine eigene Produktionsgesellschaft im Auslandsmarkt ein hohes Investitionsvolumen und stellt daher ein hohes Risiko dar, welches das internationale Unternehmen in vollem Umfang trägt. Zudem muß die Unterstützung durch Beziehungsnetzwerke und Marktkenntnisse von lokalen Partnern eingekauft werden.

Von hoher Bedeutung ist die Möglichkeit der Optimierung von Fiskalabgaben und Transferpreisen zwischen der Auslandsgesellschaft und dem Mutterunternehmen. Beim Import von Fahrzeugteilesätzen durch eine Tochtergesellschaft besteht für das Unternehmen die Möglichkeit zur Einsparung von Zöllen und Fiskalabgaben durch eine flexible Gestaltung der Werksabgabepreise, die sich kaskadenartig auf andere Kostenblöcke der Fahrzeugpreiskalkulation auswirken. Hierdurch erzielte Kostenreduzierungen können als Preissenkungen oder in Form eines erhöhten Marketingaufwands zur Erzielung von Volumensteigerungen verwendet oder in Form einer Margenerhöhung an die Vertriebsgesellschaft bzw. die Händlerbetriebe weitergegeben werden, um den Ausbau von Vertriebsstrukturen voranzutreiben. Direkte und indirekte Fiskalabgabeneinsparungen können auch der Importeurs- und Vertriebsgesellschaft als Gewinne weitergegeben oder in Abhängigkeit der steuerrechtlichen Bedingungen an das Mutterunternehmen transferiert werden.

Sofern die lokalen Gegebenheiten auf die Unternehmung keinen Zwang zur Auslösung von Direktinvestitionen ausüben, basiert die Gründung von Produktions-Tochtergesellschaften im Auslandsmarkt auf unternehmensstrategische Faktoren. Ein Fertigungsstandort weist eine strategische Bedeutung auf, wenn entweder das Nachfrage-

---

<sup>321</sup> Vgl. BÄURLE/KREBS 1997, S. 28 f. Zu Unternehmensakquisitionen siehe GRÜTER 1991.

<sup>322</sup> Vgl. MACHARZINA 1995, S. 739.

potential im lokalen oder regionalen Wirtschaftsraum hoch ist oder sich der Standort durch bestimmte Kompetenzen auszeichnet, die eine Integration des Fertigungsstandorts in den internationalen Produktionsverbund des Unternehmens rechtfertigen. Mit der zunehmenden Übertragung von Kompetenzen kann sich der Standort langfristig zu einem eigenständigen Kompetenzzentrum im weltweiten Produktionsverbund mit umfassenden Koordinationsaufgaben entwickeln. In der Regel erfolgt die Weiterentwicklung von strategischen Montagestandorten zu einem regionalen Produktionszentrum im Zuge einer Globalisierungsstrategie und nicht als global bedeutsames technologisches Kompetenzzentrum.

---

### 4.1.5 Entwicklungspfade von Markterschließungsaktivitäten

---

Die wichtigsten Vor- und Nachteile der oben dargestellten Internalisierungsformen der internationalen Marktbearbeitung durch Fertigungsaktivitäten sind in Tabelle 20 zusammengefaßt. Die Entscheidungskriterien sind entsprechend der Rolle eines Standorts für ein Unternehmen unterschiedlich zu gewichten. Die Wahl einer geeigneten Internalisierungsform wird durch die an dem Standort ausgeübten Wertschöpfungsaktivitäten als Synthese der wirtschaftsräumlichen Gegebenheiten und der globalen Integrationsziele der Unternehmung determiniert.

Die bisherigen Ausführungen konzentrierten sich auf die Internalisierung von Fertigungsaktivitäten in ausländischen Wirtschaftsräumen. Montagebasierte Markterschließungsaktivitäten können jedoch nicht isoliert von den Vertriebsaktivitäten im Auslandsmarkt behandelt werden. Die lokalen Fertigungs- und Vertriebsaktivitäten können gemeinsam durch ein Unternehmen oder separat in mehr als einem Unternehmen koordiniert und abgewickelt werden. Fertigungs- und Vertriebsaktivitäten werden im folgenden differenziert betrachtet. Bei bestehenden Auslandsmontagen bieten sich dem internationalen Unternehmen vertriebsseitig die Alternativen, den Import von Teilesätzen und den Vertrieb von lokal gefertigten Fahrzeugen über eine unabhängige lokale Importeurs- und Vertriebsgesellschaft, über ein Joint Venture oder über eine Tochtergesellschaft abzuwickeln. In Abhängigkeit von den landesspezifischen gesetzlichen und steuerrechtlichen Bestimmungen können weitere Konstellationen zielführend sein, wie z. B. der direkte Import von Teilesätzen durch die lokale Fertigungsgesellschaft. Da die Unternehmen zur Minimierung der Fiskalabgabenbelastung und des Koordinationsaufwands der Wertschöpfungskette eine möglichst wenige Handelsstufen anstreben, können die verschiedenen Formen der Internalisierung für Fertigungs- und Vertriebsaktivitäten nicht unabhängig voneinander betrachtet werden. Existiert z. B. vertriebsseitig bereits ein Joint Venture mit einem



lokalen Kooperationspartner, der die maßgeblichen Kriterien wie Zugang zu Beziehungsnetzwerken, Marktkenntnisse und Finanzkraft erfüllt, dann wäre der Zusatznutzen eines weiteren Joint Ventures für Fertigungsaktivitäten begrenzt.

**Tabelle 20: Vor- und Nachteile von Eigentumsstrategien bei einer Auslandsmontage**

<b>Lizenzfertigung</b>	<b>Joint Venture</b>	<b>Tochtergesellschaft</b>
<b>Vorteile:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringes Investitionsvolumen</li> <li>• Keine unternehmerische Verantwortung durch den internationalen Hersteller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilung des wirtschaftlichen Risikos</li> <li>• Nutzung des markt-spezifischen Know-hows und der Beziehungsnetzwerke des lokalen Kooperationspartners</li> <li>• Imagegewinn und Akzeptanzverbesserung im Markt aufgrund der Investitionen in eine lokale Fertigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unabhängigkeit und vollständige Kontrolle durch den Hersteller mit der Möglichkeit zur strategischen Weiterentwicklung des Standorts</li> <li>• Optimierung der Fiskalabgabenbelastung</li> <li>• Schutz vor Technologie- und Know-how-Transfer</li> <li>• Imagegewinn und Akzeptanzverbesserung im Markt aufgrund der Investitionen in eine lokale Fertigung</li> </ul>
<b>Nachteile:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abhängigkeit vom lokalen Fertigungspartner und hohe Transaktionskosten</li> <li>• Kein direkter Einfluß auf Fertigungsstruktur und -prozesse sowie künftige Fertigungsstrategien (z. B. bei Kapazitätsengpässen)</li> <li>• Einhaltung und Kontrolle von vertraglich vereinbarten Qualitätszielen schwierig</li> <li>• Mangelnde Transparenz der Kostensituation</li> <li>• Produktgewährleistung trägt nur der Hersteller</li> <li>• Transfer von Technologie und Know-how</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Koordinationsaufwand und hohe Transaktionskosten aufgrund divergierender Interessen und Ziele sowie Konflikten bei der unternehmerischen Führung</li> <li>• Beendigung der Kooperation kann mit Komplikationen verbunden sein</li> <li>• Geringe Möglichkeiten der steuerlichen Optimierung</li> <li>• Transfer von Technologie und Know-how</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hersteller trägt das unternehmerische Risiko und die gesamten Investitionen</li> <li>• Fehlende Unterstützung durch lokale Partner muß eingekauft werden</li> </ul>

Der Vertrieb von Fahrzeugen im ausländischen Wirtschaftsraum kann durch die Einschaltung von unabhängigen lokalen Absatzmittlern abgewickelt werden, d. h. durch lokale Generalvertreter bzw. Importeurs-, Vertriebs- und/oder Distributionsgesellschaften. Wird dem ausländischen Wirtschaftsraum eine hohe strategische Bedeutung z. B. aufgrund des zu erwartenden Absatzmarktvolumens beigemessen, dann streben die internationalen Hersteller zur Kontrolle über die Vertriebsaktivitäten die Tötigung von Direktinvestitionen an.<sup>323</sup> Der wesentliche Vorteil liegt in der unmittelbaren Festlegung und Koordination der Marktbearbeitungsstrategie durch den Hersteller. Ein weiterer Vorteil liegt in der Marktnähe und damit verbunden in der Möglichkeit, frühzeitig auf neue Wettbewerbs- und Nachfrageentwicklungen einzugehen.<sup>324</sup> Des weiteren ist das Unternehmen in der Lage, seine Kenntnisse über den Auslandsmarkt hinsichtlich kultureller Rahmenbedingungen und lokaler Geschäftsabläufe zu erweitern und den persönlichen Kontakt zu den Kunden herzustellen.<sup>325</sup> Allerdings ist das Unternehmen durch den Einsatz von Ressourcen und Aktivitäten in stärkerem Maße den Risiken des Markts oder politischen Risiken ausgesetzt.<sup>326</sup>

Die verschiedenen Marktbearbeitungsformen treten in der Regel in einer zeitlichen Abfolge auf und können daher als Episoden eines dynamischen Markterschließungsprozesses verstanden werden. Internationalisierungsepisoden stehen für phasenweise Veränderungen im Internationalisierungsprozeß einer Unternehmung, die sich in der Änderung von wirtschaftsraumspezifischen Marktbearbeitungsstrategien wie z. B. der Intensivierung von Engagements durch die Internalisierung von Fertigungs- oder Vertriebsaktivitäten niederschlagen. Damit sorgen Episoden der Internationalisierung für eine Rekonfiguration internationaler Wertschöpfungsnetzwerke.<sup>327</sup> Die schrittweise Internationalisierung in Episoden spiegelt das Lernen in der internationalen Expansion von Unternehmensaktivitäten wider. Die Bereitschaft zur Bindung von zunehmenden Ressourcen und Kapital im Auslandsmarkt hängt von den bisherigen Erfahrungen und den gesammelten Informationen in anderen ausländischen Wirtschaftsräumen ab. Das Lernen bezieht sich sowohl auf die Aneignung von Markt-

---

<sup>323</sup> Vgl. KUMAR 1989, Sp. 921; ROOT 1994, S. 76 ff.

<sup>324</sup> Vgl. WANING 1994, S. 181 f.; KUMAR 1989, Sp. 921.

<sup>325</sup> Vgl. SHIN 1988, S. 28.

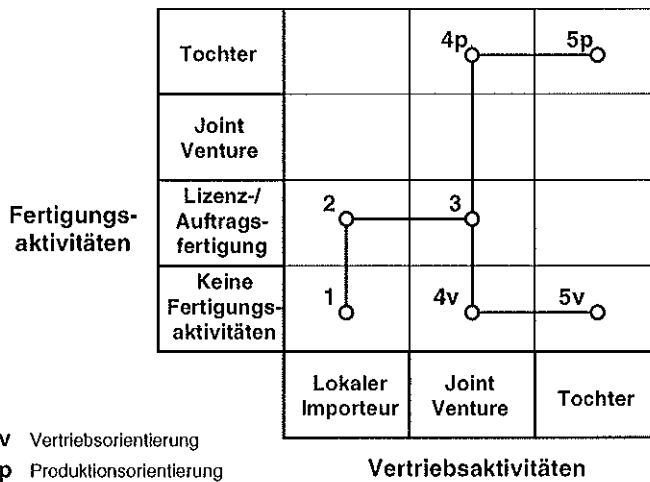
<sup>326</sup> Vgl. ROOT 1994, S. 35.

<sup>327</sup> Vgl. KUTSCHKER 1994b, S. 235.

kenntnissen als auch auf die Anreicherung von Wissen durch bereits realisierte Auslandsmontagen.<sup>328</sup>

Sofern die Durchführung von Fertigungs- und Vertriebsaktivitäten nicht durch ein gemeinsames Unternehmen erfolgt, lassen sich zwölf alternative Kombinationen der Marktbearbeitung im Auslandsmarkt unterscheiden. Da aufgrund der wirtschaftsräumlichen Gegebenheiten und der unternehmensspezifischen Markterschließungsstrategien nicht alle Kombinationen realisierbar bzw. zielführend sind, ist es hilfreich, (ideal-)typische episodentübergreifende Entwicklungspfade der ausländischen Marktbearbeitung darzustellen (Abbildung 31).

Abbildung 31: Typische Entwicklungspfade wertschöpfungsspezifischer Eigentumsstrategien



<sup>328</sup> Vgl. KUMAR 1989, Sp. 920. Mit dem Lernen im Internationalisierungsprozeß beschäftigen sich vor allem die Arbeiten der skandinavischen Schule, siehe insbesondere JOHANSON/VAHLNE 1977.

Episode 1 stellt die Exportversorgung in wenig entwickelten Wirtschaftsräumen mit relativ geringem Absatzpotential durch vergleichsweise gering internationalisierte Unternehmen dar. Zur Entwicklung der lokalen Industriestrukturen setzt der ausländische Wirtschaftsraum protektionistische Maßnahmen ein, um den internationalen Automobilhersteller zur Lokalisierung von Fertigungsaktivitäten zu bewegen. Daher entscheidet sich der internationale Automobilhersteller in Episode 2 für die Aufnahme von Fertigungsaktivitäten in Form einer Auslandsmontage. Da sich der Auslandsmarkt zu diesem Zeitpunkt noch in einem frühen Entwicklungsstadium befindet und die zu erwartende wirtschaftliche Zukunft mit großen Unsicherheiten verbunden ist, rechtfertigt das geringe Absatzpotential keine Direktinvestitionstätigkeiten durch den internationalen Hersteller. Erst die zunehmende Industrialisierung und der wachsende Wohlstand führen zu einer Steigerung des Absatzpotentials. Um an den Gewinnen des Absatzmarktwachstums zu profitieren, strebt der Automobilhersteller in Episode 3 die Kontrolle über die Vertriebsaktivitäten im Auslandsmarkt an, die Marktbedingungen erfordern jedoch weiterhin die Kooperation mit lokalen Partnern. Bei fortschreitender Entwicklung des Absatzmarkts und wachsender Integration des Auslandsmarkts in den Weltwirtschaftsraum steht das internationale Automobilunternehmen vor der Entscheidung, die Fertigungsaktivitäten weiterzuführen oder zu beenden. Bei einer vertriebsorientierten Markterschließungsstrategie wird das Engagement der Auslandsmontage beendet, und die Versorgung des Wirtschaftsraums erfolgt gemäß Episode 4v ausschließlich durch Fahrzeugimporte. Im Rahmen einer produktionsorientierten Markterschließungsstrategie streben die Fahrzeughersteller in Episode 4p eine langfristige Fortführung von Fertigungsaktivitäten und damit die vollständige Kontrolle über die Fertigungsaktivitäten an. In strategisch bedeutenden Märkten zielt der internationale Fahrzeughersteller auf die vollständige Kontrolle sowohl über produktions- als auch über vertriebsorientierte Markterschließungsaktivitäten (Episoden 5p und 5v). Neben diesen typischen Entwicklungspfaden existieren entsprechend den Einflüssen wirtschaftsräumlicher Gegebenheiten und unternehmensstrategischer Ziele eine Reihe weiterer Entwicklungsalternativen, auf deren Diskussion in diesem Rahmen verzichtet wird.<sup>329</sup>

Mit dem Übergang in eine andere Internationalisierungsepisode tritt eine Veränderung der Beziehungen zwischen dem internationalen Unternehmen und dem lokalen Kooperationspartner ein. Das internationale Unternehmen erhöht im Zuge der Intensivierung des Auslandsengagements den Einsatz von Ressourcen und Kapital und strebt

---

<sup>329</sup> Ein Beispiel für wirtschaftsraumspezifische Entwicklungspfade von Internalisierungsformen im asiatischem Raum geben LASSERRE/SCHÜTTE 1995, S. 35.

die zunehmende Kontrolle über die Aktivitäten im Auslandsmarkt an, was gleichzeitig zu einem Kontrollverlust und zu einer Beschneidung der Kompetenzen des lokalen Kooperationspartners führt. Episodenübergänge verursachen insbesondere in Wirtschaftsräumen mit ausgeprägter kultureller Distanz hohe Transaktionskosten. Zur Vermeidung potentieller Konflikte bietet sich an, dem lokalen Kooperationspartner Kompensationsleistungen einzuräumen.

Auslandsmontagen sind ungeachtet der Internalisierungsform integraler Bestandteil der internationalen Produktionsnetzwerke von Automobilherstellern, da auch bei der lokalen Fertigung von Fahrzeugen im Rahmen einer Kooperation ohne Kapitalbeteiligung die Einhaltung der globalen Integrationsziele der Marke zu gewährleisten ist. Als vertriebsunterstützendes Instrument tragen Auslandsmontagen maßgeblich zur langfristigen Erschließung bestimmter Wirtschaftsräume bei. Eine unzureichende Produktqualität könnte das Image der Fahrzeugmarken beschädigen und die Wettbewerbspositionen im Auslandsmarkt nachhaltig gefährden. Zur Vermeidung dieser Situation ist eine frühzeitige Kapitalbeteiligung im Vertriebsbereich anzustreben, wodurch eine vollständige Kontrolle über die Abnahme der lokal gefertigten Fahrzeuge gewährleistet ist. Darüber hinaus können der Zeitpunkt und die Bedingungen für die Aufnahme und Beendigung lokaler Montageengagements unabhängig und entsprechend den unternehmerischen Zielsetzungen realisiert werden.

---

## 4.2 Produkt- und Fertigungsstrategie

---

Im Mittelpunkt dieses Abschnitts stehen Aspekte der Produkt- und Fertigungsstrategie, die für die Markterschließung durch Auslandsmontagen charakteristisch sind. Zuvor sind die Grundzüge der internationalen Produktpolitik in der Automobilindustrie im Spannungsfeld zwischen Integration und Responsiveness zu erörtern.

---

### 4.2.1 Internationale Produktpolitik in der Automobilindustrie

---

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird die internationale Produktpolitik einer Unternehmung im Spannungsfeld zwischen Integration und Responsiveness diskutiert. Das Unternehmen steht vor der Entscheidung, ob die weltweit verteilten Wirtschaftsräume mit weltweit einheitlichen bzw. standardisierten oder mit wirtschaftsraumspezi-

fischen bzw. differenzierten Produkte zu versorgen sind.<sup>330</sup> Standardisierung und Differenzierung beziehen sich einerseits auf Aspekte der Produktgestaltung wie die materialtechnischen und funktionalen Produkteigenschaften, das Produktdesign, die Markenpolitik etc. Andererseits sind Aspekte der Gestaltung des Produktprogramms, wie z. B. die Anzahl lokal gefertigter Modellreihen und Modellvarianten angesprochen.<sup>331</sup> Damit umfaßt ein Produkt im Sinne des IR-Bezugsrahmens gleichzeitig Tendenzen von Standardisierung und Differenzierung mit jeweils beliebiger Ausprägung. Diese Grundkonfiguration einer transnationalen Produktpolitik läßt sich differenzieren in eine länderorientierte bzw. multinationale Produktpolitik, in eine weltweit standardisierte bzw. internationale Produktpolitik mit länderorientierten Anpassungen und in eine weltweit einheitliche bzw. globale Produktpolitik.<sup>332</sup>

Integrationsfördernde Faktoren sind die Erzielung von Economics of Scale, ein weltweit einheitliches Produktimage und die Existenz wirtschaftsraumübergreifender Kundengruppen mit vergleichbaren Produkthanforderungen. Die Vorteile einer integrierten Produktpolitik sind: Kostenreduzierungen im FuE-Bereich, Economics of Scale in der Produktion, effizientere Kapazitätsausnutzung, geringerer Aufwand bei der Koordination der Produktpolitik und die Austauschbarkeit von Komponenten im internationalen Produktionsverbund. Faktoren der Responsiveness sind: Heterogene Nachfragestrukturen und wirtschaftsraumspezifische Kundenpräferenzen, unterschiedliche Ausprägungen des Wettbewerbs in verschiedenen Wirtschaftsräumen, protektionistische Maßnahmen sowie länderspezifische Normen und technische Standards.<sup>333</sup> Gesetzliche Vorschriften von Thailand bewegten z. B. BMW zu einer Modifizierung des 2,5l-Motors in einen 2,4l-Motor, um niedrigere Importzölle in Anspruch nehmen zu können.

Für die Umsetzung einer globalen Produktpolitik verfolgen insbesondere einige Volumenhersteller das Weltautokonzept, indem eine weitgehend standardisierte Modellreihe im internationalen Produktionsverbund unter Ausnutzung globaler Rationalisierungseffekte gefertigt und weltweit vertrieben wird.<sup>334</sup> Zu den ersten Weltautos zählten der Ford Escort und die J-Cars von General Motors, die in Deutschland als Opel Ascona, in Großbritannien als Vauxhall Cavalier, in Brasilien als Chevrolet

---

<sup>330</sup> Vgl. CHANNON/JALLAND 1979, S. 269.

<sup>331</sup> Vgl. VON LIPSKI 1993, S. 71 ff. u. 88 ff.

<sup>332</sup> Vgl. HÜTTEL 1998, S. 406.

<sup>333</sup> Vgl. REMMERBACH 1994, S. 476; VON LIPSKI 1993, S. 136. Zur internationalen Homogenisierung von Nachfragestrukturen siehe LEVITT 1983.

<sup>334</sup> Vgl. VON LIPSKI 1993, S. 106 f.; SINCLAIR 1983, S. 56; BLACK 1982, S. 13 ff.

Monza und in Australien als Holden Camira vertrieben wurden.<sup>335</sup> Der zunehmende Einfluß wirtschaftsräumlicher Gegebenheiten auf die Produktpolitik der Hersteller machte eine Modifizierung des ursprünglichen Weltautokonzepts notwendig. Im Sinne einer transnationalen Produktpolitik verfolgen die Hersteller heute globale Integrationsziele durch die Erzielung von modell- und wirtschaftsraumübergreifenden Größeneffekten und realisieren gleichzeitig Differenzierungsvorteile durch die Berücksichtigung wirtschaftsraumspezifischer Gegebenheiten.<sup>336</sup> Dies wird zum einen durch die Konzentration der Produktion von standardisierten Basiskomponenten wie Bodengruppen, Motoren, Getriebe, Achsen etc. in Kompetenzzentren des internationalen Produktionsverbands erreicht, die in mehreren Modellen eingesetzt werden. Zum anderen erfolgt die länderspezifische Anpassung des Produkts durch die Änderung von funktionalen und/oder materialtechnischen Eigenschaften an kundenpräferenzdeterminierenden Teilen.<sup>337</sup>

Die Anpassung der Produkte an die lokalen Gegebenheiten kann sich grundsätzlich auf unterschiedliche räumliche Aggregationsebenen beziehen. Während regionalspezifische Fahrzeuge oftmals umfangreichere Modifikationen des Standardmodells erfordern, realisieren die Hersteller lokale Anpassungen in der Regel durch länderspezifische Ausstattungsmerkmale. Die Entwicklung von länderspezifischen Fahrzeugen führt zwar zu einer Erweiterung des Absatzpotentials, verringert jedoch die Stückzahlproduktion der einzelnen Fahrzeugvarianten.<sup>338</sup> Der Grad der Produktmodifizierung ist vom Aufwand der technischen Umsetzung einer lokalen Differenzierung und der dadurch zu erzielenden Verbesserung der Wettbewerbsposition im Wirtschaftsraum abhängig.

Die meisten Automobilhersteller setzen vor allem auf die Plattformstrategie. Die entwicklungs- und produktionskostenintensive Bodengruppe dient als Basisplattform für eine differenzierte Modellstrategie mit der Möglichkeit zur wirtschaftsräumlichen Anpassung. Volkswagen strebt die Reduzierung der ehemals 16 Plattformen auf vier in allen Konzernmarken einsetzbaren Basisplattformen an. Die A-Plattform (Golf) bildet die Basis für sieben verschiedene Modelle, wodurch das jährliche Produktionsvolumen von ein auf zwei Millionen erhöht und eine geschätzte Kostenersparnis von 10 bis 15 % erzielt werden kann. Der entscheidende Vorteil liegt in der Möglichkeit zur

---

<sup>335</sup> Vgl. OLLE 1986, S. 13 ff.; SINCLAIR 1983, S. 72.

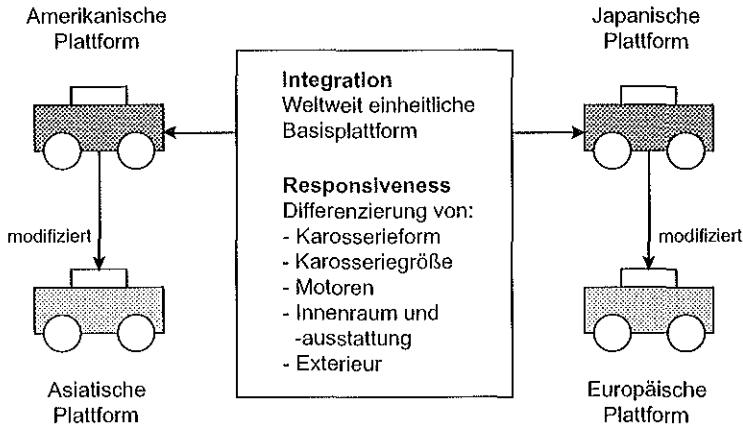
<sup>336</sup> Vgl. MAIR 1997, S. 69 ff.

<sup>337</sup> Vgl. VON LIPSKI 1993, S. 106 ff.

<sup>338</sup> Vgl. VON LIPSKI 1993, S. 154.

Veränderung der Plattformen in Breite und Länge. Auf diese Weise kann Volkswagen mit drei Plattformen Fahrzeuge für fünf Segmente herstellen.<sup>339</sup>

Abbildung 32: Weltweite Plattformstrategie des Honda Accord



Quelle: In Anlehnung an O. V. 1997a, S. 40.

Honda verfolgt mit dem Accord eine regionalspezifisch angepaßte Plattformstrategie (Abbildung 32). In der Vergangenheit wurde der Honda Accord auf Basis einer weltweit einheitlichen Plattform als Weltauto ohne Berücksichtigung regionaler Unterschiede hergestellt. Heute basiert der Accord, ähnlich wie bei Volkswagen, auf einer weltweit flexiblen Plattform, wobei die Karosserie in Größe und Form an die regionalspezifischen Bedürfnisse angepaßt wird. Die japanischen und amerikanischen Modelle unterscheiden sich durch die Größe ihrer Karosserie und ihres äußeren Designs. So ist die amerikanische Version in Umfang und Innenraum größer als die japanische Variante. Honda leitet die asiatischen Modelle von der amerikanischen Plattform und

<sup>339</sup> Vgl. BURSA ET AL. 1998, S. 5 u. 97.



die europäische Version von der japanischen Plattform ab.<sup>340</sup> Weitere Beispiele für asienspezifische Fahrzeuge sind der Honda City auf der Civic-Plattform und der Toyota Soluna auf der Corona-Plattform. Diese Modelle orientieren sich hinsichtlich Design, Ausstattung und Funktionalität an charakteristischen Anforderungen und Kundenpräferenzen des asiatischen Markts.<sup>341</sup> Asienspezifische Fahrzeuge werden vor Ort gefertigt, erzielen eine hohe lokale Wertschöpfungstiefe und spiegeln damit das Kostenniveau und den technologischen Entwicklungsstand des asiatischen Wirtschaftsraums wider. Erreicht wird dies von den japanischen Herstellern durch eine regionale Organisation der Produktionsaktivitäten im südostasiatischen Wirtschaftsraum.<sup>342</sup>

Volkswagen verknüpft die Berücksichtigung lokaler Gegebenheiten mit der Verlängerung des Produktlebenszyklus bei der Fertigung des Santana in Shanghai. Neben dem standardisierten Grundmodell des in den Stammwerken ausgelaufenen Santana werden eine in Brasilien entwickelte verlängerte Version als chinaspezifisches Modell New Santana bzw. Santana 2000 sowie der Santana Variant gefertigt. Allerdings geht Volkswagen zunehmend dazu über, auch in Entwicklungsländern Modelle der aktuellen Produktpalette ohne signifikante Modifizierungen beim Design anzubieten (so wird künftig in Brasilien nicht mehr der Gol, sondern der Golf angeboten).<sup>343</sup>

Im allgemeinen gehen Volumenhersteller stärker auf wirtschaftsraumspezifische Gegebenheiten ein als Hersteller von Oberklassefahrzeugen, die Marktanpassungen über die Konfiguration von Länderausführungen durchführen. Oberklassehersteller verzichten insbesondere auf für Kunden sichtbare Modifikationen, um das weltweit integrierte Markenimage nicht zu gefährden.

---

### 4.2.2 Produktstrategie in Auslandsmontagen

---

Die Produkt- und Modellpolitik erfolgt grundsätzlich in Abstimmung mit den Generalvertretern bzw. Vertriebsgesellschaften vor Ort und den zentralen Vertriebsfunktionen. Aus dem Betrieb von Auslandsmontagen können sich aufgrund der Kenntnisse über marktspezifische Produkthanforderungen zwar wertvolle Hinweise zur Gestaltung der Produktpolitik geben, sie besitzen jedoch keine eigenständigen produktpolitischen Kompetenzen und übernehmen daher auch für die Entwicklung von wirtschaftsraum-

---

<sup>340</sup> Vgl. O. V. 1997a, S. 40.

<sup>341</sup> Vgl. KUBO/SATO 1996, S. 35.

<sup>342</sup> Vgl. DONER 1994.

<sup>343</sup> Interview bei VOLKSWAGEN.

spezifischen Fahrzeugen keine Verantwortung. Jede aus den Märkten angeregte Neuentwicklung hat die technische und qualitätsseitige Freigabe durch die Entwicklungszentrale des Herstellers zu erlangen. Eigenentwicklungen der lokalen Montageunternehmen sind im Regelfall durch den Lizenzvertrag untersagt. Auslandsmontagen dienen aus produktstrategischer Sicht als „verlängerte Werkbänke“ zur Fertigstellung oder Reproduktion der in den Leitwerken gefertigten Modelle, die sich in der Regel nur in den bereits in den Baumusterdefinitionen vorgegebenen länderspezifischen Ausstattungen voneinander unterscheiden (Ländervarianten, technische Anpassungen an tropische Regionen, Sonderausstattungs Pakete etc.).<sup>344</sup> Aufgrund der im Vergleich zur Großserienproduktion relativ geringen Stückzahlen in Auslandsmontagen werden besondere produkt- und fertigungstechnische Anforderungen oftmals nur unzureichend berücksichtigt.

Das Produkt- und Modellangebot in Märkten mit Montageaktivitäten unterscheidet sich von exportversorgten Märkten durch eine reduzierte Variantenvielfalt. Die Erfüllung individueller Kundenanforderungen ist daher gegenüber der Exportversorgung eingeschränkt. Dies kann sich insbesondere für Hersteller von Oberklassefahrzeugen, die im Rahmen einer Differenzierungsstrategie in hohem Maße der Individualisierung von Kundenwünschen Rechnung tragen, als Nachteil erweisen. Auf der anderen Seite wird mit der Minimierung von Modellreihen, Modellvarianten und Ausstattungsvarianten die Komplexität von Fertigungsstrukturen und -prozessen sowie der logistischen Abwicklung geringgehalten. Daher verfolgen die Hersteller in den Auslandsmärkten mit der Konzentration auf die wichtigsten Modellvarianten oftmals eine Kernmodellstrategie. Die freie Wahl von Sonderausstattungen wird häufig in Ausstattungspaketen zusammengefaßt.

Für die ausgewählten Modelle und Ausstattungsvarianten werden Fahrzeugprofile erstellt, in denen die marktspezifische Grundkonfiguration der Fahrzeuge auf Baugruppenebene beschrieben sind. Die Hersteller bevorzugen eine möglichst frühzeitige Einsteuerung der Fahrzeugprofile in die zentralen Unternehmensabläufe. Die lokalen Kooperationspartner hingegen streben eine möglichst späte Festlegung des Fahrzeugprofils an, um dieses an die aktuelle Marktsituation anzupassen. Die Information über die Festlegung des Fahrzeugprofils und des Zerlegungsgrads wird in einer technischen Stückliste zusammengestellt, in der alle zu verbauenden Teile und Komponenten auf Sachnummerebene aufgelistet sind. Die technische Stückliste stellt eine Momentaufnahme des technischen Standes von Fahrzeugen zu einem bestimmten Zeitpunkt dar. Ständige technische Innovationen führen zu laufenden technischen

---

<sup>344</sup> Interview bei MERCEDES-BENZ.

Änderungen von Serienmodellen der Stammwerke, die infolge einer weltweit integrierten Produktstrategie an die in Auslandsmontagen zu fertigenden Fahrzeuge bzw. die zu liefernden Teilesätze und lokal zu beschaffenden Teile weitergegeben werden. Die technischen Änderungen sind dem Kooperationspartner frühzeitig zu übermitteln, damit die Anpassungen von Fertigungsstrukturen und -prozessen im Montagewerk rechtzeitig durchgeführt werden können. Trotz der Häufung technischer Änderungen während der ersten Monate nach Modellanläufen streben die Automobilhersteller aus marktstrategischen Gründen zunehmend nach einer Reduzierung der Zeitverzögerung bei den Anläufen neuer Modelle in ausländischen Montagestätten gegenüber den Serienanläufen in den Stammwerken. Die schnelle und parallele Einführung neuer Modelle in Auslandsmärkten festigt das Image eines leistungsfähigen, innovativen und weltweit führenden Herstellers und sichert damit die Wettbewerbsposition.<sup>345</sup>

In der Regel fertigen die Automobilhersteller Modelle der aktuellen Produktpalette im Sinne einer weltweit integrierten Produktstrategie. In instabilen Märkten entschließen sich die Hersteller gegebenenfalls zu abweichenden Produktstrategien, indem das Investitionsrisiko durch eine Verlängerung des Lebenszyklus von Fahrzeugen und einzusetzenden Anlagen und Werkzeugen reduziert wird. Zur Erschließung des indischen Marktes nahm Mercedes-Benz 1995 in Pune die Fertigung des bereits ausgelassenen Modells W124 auf. Nach einer schleppenden Absatzmarktentwicklung wurde bereits nach zwei Jahren auf das aktuelle Modell umgestiegen.<sup>346</sup> Während manche Volumenhersteller mit der Verlängerung des Produktlebenszyklus Erfolg haben (VW Santana in China), kann die lokale Fertigung älterer Modelle durch Oberklassefahrzeughersteller deren Produktimage gefährden. Es kann davon ausgegangen werden, daß mit der Angleichung weltweiter Kundenpräferenzen und dem steigenden Wettbewerbsdruck die Volumenhersteller künftig verstärkt Modelle der aktuellen Produktpalette fertigen werden.

Bei abnehmendem Protektionismus eines Auslandsmarkts wird das Produktspektrum der lokal gefertigten Modelle zunehmend durch importierte Fahrzeuge ergänzt. Diese duale Versorgungsstrategie kann sich auf verschiedene Baureihen und Modellvarianten innerhalb von Baureihen beziehen. Voraussetzung zur Vermeidung des direkten Wettbewerbs zwischen lokal gefertigten und importierten Fahrzeugen ist eine lokal angepasste Produktpolitik mit einer ausreichenden Preisdifferenzierung. Zum einen wird die Preisdifferenzierung durch die günstigere Preispositionierung lokal

---

<sup>345</sup> Vgl. COLBERG 1989, S. 128.

<sup>346</sup> Interview bei MERCEDES-BENZ.

gefertigter Fahrzeuge infolge niedrigerer Fiskalabgabenbelastungen erreicht. Zum anderen liegen die Aufwendungen für die Fertigungsstrukturen höher positionierter Fahrzeuge über denen der Volumenmodelle. Mit der lokalen Fertigung von Fahrzeugen der niedrigeren Segmente und dem Import von höher positionierten Fahrzeugen wird eine doppelte Preisdifferenzierung erzielt. Darüber hinaus akzeptieren bestimmte Kundengruppen für Oberklasse- und Luxusmodelle aus Prestige Gründen höhere Preise für die Exklusivität importierter Fahrzeuge. Daher sollten im Rahmen von dualen Versorgungsstrategien die Topmodelle bevorzugt als CBUs geliefert werden.

---

### 4.2.3 Produkt und Qualität

---

#### 4.2.3.1 Integrierte Qualitätsstrategie

Wettbewerbsvorteile können neben den Determinanten Preis und Image auch über die Qualität erzielt werden. Eine global integrierte Qualitätsstrategie schafft die Voraussetzung für ein weltweit einheitliches Produktimage. Die Qualitätsstrategie kann sich auf das Fahrzeug und Teile davon, auf die Fertigungsprozesse von Fahrzeugen und Teilen sowie auf die Organisation dieser Prozesse im Unternehmen beziehen. Die folgende Betrachtung konzentriert sich im Sinne einer global integrierten Produktstrategie auf die Qualität der im Ausland gefertigten Fahrzeuge und Teile und auf die Fertigungsprozesse.

Die an ausländischen Montagestandorten gefertigten Modelle haben dem weltweiten einheitlichen Qualitätsstandard des Automobilunternehmens zu entsprechen. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung einer weltweit integrierten Markenstrategie „Made by (...)“. Die globale Einhaltung von Qualitätszielen ist eine wichtige Voraussetzung für die Verbund- und Exportfähigkeit von Fahrzeugen und Teilen, damit nicht Produkte unterschiedlicher qualitativer Ausprägungen in Wettbewerb zueinander treten.<sup>347</sup> Die globale Reproduzierbarkeit der Produktqualität gilt im besonderen für Hersteller von höher positionierten Fahrzeugen. Qualitativ minderwertige Produkte können zu einer Schädigung des Image einer Fahrzeugmarke führen.<sup>348</sup>

---

<sup>347</sup> Vgl. AHMED ET AL. 1994, S. 323 ff.; SAMIEE 1994, S. 597 f. Im Zuge der Internationalisierung von Produktionsaktivitäten streben die Hersteller zunehmend nach einer Abkehr vom Bedeutungszusammenhang zwischen Produktqualität und Fertigungsstandort.

<sup>348</sup> Vgl. PAUSENBERGER 1980, S. 85.

Die Koordination der Qualitätsstrategie ist von der Eigentumsstrategie im Auslandsmarkt abhängig. Wird die Auslandsmontage als eine Tochtergesellschaft oder als ein Joint Venture geführt, dann trägt der internationale Hersteller die vollständige Verantwortung für das Erreichen der Qualitätsziele. Bei einer im Rahmen einer internationalen Lizenzfertigung geführten Auslandsmontage hat der Fahrzeughersteller den lokalen Montagepartner zu befähigen, die Fahrzeuge entsprechend den globalen Qualitätsmaßstäben zu fertigen. Bei Kooperationen übernimmt stellvertretend für den internationalen Hersteller die lokale Importeursgesellschaft die Koordination der Qualitätsstrategie, d. h. sie sorgt für die Einhaltung von Qualitätszielen für das Montagewerk und den lokalen Lieferanten.

Zur Kontrolle über die Einhaltung der globalen Qualitätsziele bedienen sich die Fahrzeughersteller jeweils einer weltweit einheitlichen Qualitätsskala, um die in Auslandsmontagen gefertigten Fahrzeuge unmittelbar mit Fahrzeugen aus den Werken des internationalen Produktionsverbands vergleichen zu können. Der herstellereigene Qualitätsindikator bewertet in der Regel das fertige Produkt aus Kundensicht, wobei das Audit sowohl die Produkt- als auch die Fertigungsqualität des Montagewerks reflektieren soll. Allerdings erkennen die Audits nur sichtbare und funktionelle Mängel, für Kunden unsichtbare Mängel wie das Innenleben des Motors oder Drehmomente sind bei einem Produktaudit hingegen nicht erfassbar. Derartige Mängel können einen unmittelbar negativen Einfluß auf die Kundenzufriedenheit ausüben und zu nachhaltigen Auswirkungen auf die Wettbewerbsposition führen. Abhilfe könnten Sektorenaudits schaffen, die z. B. nach oder während bestimmter Rohbauprozesse, nach Lackierarbeiten oder zwischen bestimmten Montageschritten durchgeführt werden. Eine global integrierte Qualitätsstrategie stößt an ihre Grenzen, wenn das Qualitätsempfinden lokal unterschiedlich ausgeprägt ist. Beispielsweise können die Kunden eines Marktes länderspezifisch unterschiedliche Präferenzen an die Lackqualität von Fahrzeugen stellen (z. B. lokal differenzierte Bewertung des Glanzeffekts), die sich von den globalen Qualitätsmaßstäben des Mutterunternehmens unterscheiden. Der Abgleich der lokal durchgeführten fahrzeugspezifischen Produktaudits mit den zentralen Bewertungsmaßstäben erfolgt üblicherweise ein- bis zweimal pro Jahr.

Die Einhaltung eines integrierten Qualitätsmaßstabs ist nicht nur für die Fahrzeuge, sondern ebenso für lokal zu beschaffende Teile, Halbfertigwaren und Rohmaterialien zu gewährleisten. Die Qualitätsziele bei Teilen sind erreicht, wenn sie von den zentralen Entwicklungsabteilungen des Unternehmens freigegeben werden. Maßgeblich für die Freigabe des lokalen Teiles ist nicht nur die Qualität des Teils selbst, sondern auch die Bestätigung der Beherrschung der Fertigungsprozesse bzw. der Prozeßfähigkeit durch die lokalen Zulieferunternehmen. Die lokalen Unternehmen haben in der Regel

keine Qualitätssicherungssysteme installiert und verfügen nur unzureichend über Dokumentationen von Anlagen und Prozessen sowie von Arbeits- und Verfahrensanweisungen. Aufgrund nationaler Local-Content-Vorschriften kann es vorkommen, daß bestimmte Local-Content-Teile nur lokal verbaut werden und nicht in den internationalen Produktionsverbund gelangen. Die zentralen Freigabemaßstäbe sind dennoch einzuhalten.

Den Nachweis zur Prozeßfähigkeit sollen Zertifizierungen liefern. Weit verbreitet sind vor allem die ISO 9000 und die Untergruppen 9001 bis 9004, die 20 Elemente umfassende VDA 6, die QS 9000 der amerikanischen Automobilhersteller etc. Insbesondere in Entwicklungsländern eröffnen Zertifizierungen lokalen Unternehmen die Möglichkeit zur Geschäftsaufnahme mit internationalen Konzernen. Zertifizierungen allein stellen jedoch keine ausreichende Garantie für die Prozeßfähigkeit dar, da vielerorts geschäftstüchtige Unternehmer in der Lage sind, sich Zertifikate wie das ISO 9000 ohne die geforderten Nachweise zu beschaffen. Zentrale Vorgaben der Hersteller hinsichtlich Zertifizierungen von Montagewerken oder Zulieferunternehmen bestehen in der Regel nicht.<sup>349</sup>

### 4.2.3.2 Know-how-Transfer

Bei einer in Kooperation geführten Auslandsmontage ist das lokale Montageunternehmen zu befähigen, die Fahrzeuge gemäß den weltweit gültigen Qualitätsanforderungen des internationalen Automobilunternehmens zu fertigen. Dies kann nur durch einen umfassenden Know-how-Transfer gewährleistet werden. Dieser im Rahmen von Markterschließungsaktivitäten strategisch beabsichtigte Know-how-Transfer beschränkt sich auf technologisch einfachere Prozesse und Ausbildungsmaßnahmen. Andererseits kann ein unbeabsichtigter Know-how-Transfer zur Stärkung der Wettbewerbsposition des lokalen Unternehmens und gegebenenfalls zur Gefährdung der Wettbewerbsposition des internationalen Herstellers führen. In diesem Fall handelt es sich um den ungewollten Abfluß von Know-how, hochwertigen Technologien und Innovationen, die maßgeblich für den Wettbewerbsvorsprung des internationalen Automobilherstellers verantwortlich sind. Der Transfer von Know-how und Technologien erfolgt durch folgende Instrumente:

---

<sup>349</sup> Interview bei MERCEDES-BENZ.

- Ausbildung und Schulungen von lokalen Führungskräften und Mitarbeitern
- Instruktionen durch Mitarbeiter des Herstellers
- Personelle Unterstützung durch den Hersteller bei Modellanläufen
- Dokumentierte Anleitungen für die Fertigungsprozesse
- Technische Zeichnungen für Teile, Werkzeuge und Produktionseinrichtungen
- Erwerb von Know-how durch Wartung und Pflege der Anlagen
- Materielle Know-how-Übertragung durch zugelieferte Teilesätze und Teile

Maßgeblich für die erfolgreiche Schulung von Personal ist die Identifizierung von Motivationsfaktoren, die von landes- und kulturspezifischen Gegebenheiten abhängen. Um dem Personal des lokalen Montageunternehmens ein Verständnis von Produkt und Fertigungsprozessen zu vermitteln, wird vor dem Modellanlauf im Montagewerk ein Funktionsbau bzw. ein Fahrzeugmodell aufgebaut. Der Funktionsbau dient darüber hinaus der Überprüfung des Teilesatzes auf Richtigkeit und Vollständigkeit sowie der Optimierung der Montageanleitung, um mögliche Fehlerquellen bereits im Vorfeld zu beseitigen.

### 4.2.3.3 Fertigungsstrukturen

Die Dimensionen Integration und Responsiveness spiegeln unterschiedliche Fertigungsstrukturen von Produktionswerken und Auslandsmontagen wider, die von den zu fertigenden Volumina, der Finanzkraft der Fertigungsgesellschaft und der technologischen Ausstattung abhängen. In Produktionswerken sind die Fertigungsprozesse aufgrund der hohen Produktionsvolumina und des Einsatzes von kapitalintensiven Produktionsanlagen hoch automatisiert, wodurch eine gleichbleibend hohe Verarbeitungsqualität der Fahrzeuge gewährleistet ist. Die Anpassung der Fertigungsstrukturen an die lokalen Gegebenheiten insbesondere in Entwicklungsländern bedingt aufgrund der geringeren Produktionsvolumina die Substitution von Kapital durch Arbeit und führt damit zum Einsatz von flexiblen Technologien mit geringem Mechanisierungs- und Automatisierungsgrad, z. B. in Form einer technologisch einfachen Ausstattung und des Einsatzes von Handfertigungsanlagen.<sup>350</sup> Die Unterschiede von Auslands-

---

<sup>350</sup> Vgl. KAO YANG 1997, S. 17 f. Da die Flexibilität von Auslandsmontagen eine Konsequenz der geringen Volumina und des geringen technologischen Entwicklungsstandes im Auslandsmarkt ist, sind Auslandsmontagen nicht mit flexiblen, innovativen und technologieintensiven postfordistischen Produktionsformen gleichzusetzen (vgl. GAEBBE 1993, S. 493; DICKEN 1992, S. 282).

montagen und Produktionswerken manifestieren sich in allen Bereichen der Fertigungsstrukturen, wie z. B. in den Produkt- und Prozeßspezifikationen, Anlagenkonzepten, Werkzeugen, Vorrichtungen, Prüfoperationen etc.<sup>351</sup> Fertigungsprozesse mit einem geringeren Automatisierungsgrad erweisen sich meist als weniger stabil und können sich daher negativ auf die zu erzielende Produktqualität auswirken. Dies gilt nicht nur für die lokale Fahrzeugfertigung, sondern in gleichem Maße für die lokalen Zulieferunternehmen.<sup>352</sup>

Das Erreichen von Qualitätszielen erweist sich besonders in lokalen Montagewerken als schwierig, die als Mehr-Marken-Hersteller die parallele Fertigung verschiedener Fahrzeugmarken übernehmen. Die internationalen Hersteller stellen jeweils unterschiedliche Anforderungen an die Fertigungsstrukturen. Zu den vorherrschenden Konfliktfeldern zählen die Aufteilung von Investitionen in gemeinschaftlich genutzten Anlagen und Einrichtungen (z. B. bei den kostenintensiven Lackieranlagen) und die Flächenkonkurrenz zwischen den verschiedenen Marken. Mangelnde Flächenverfügbarkeit und geringe jährliche Fertigungsvolumina können z. B. im Zuge einer blockweisen Fertigung zur Nutzung von Montagelinien für mehrere verschiedene Modelle oder Marken führen. Die Produktionseinrichtungen, Werkzeuge und Vorrichtungen umfassen universelle, gemeinschaftlich genutzte sowie modell- und markenspezifische Einrichtungen. Die Einflußmöglichkeit von Herstellern mit niedrigen jährlichen Produktionsvolumina (z. B. Oberklassefahrzeughersteller) sind relativ gering, so daß die Durchsetzung qualitätsverbessernder Maßnahmen mit hohen Transaktionskosten verbunden ist. Die technische Betreuung und die Überwachung der Qualitätsziele vor Ort übernimmt in der Regel ein Mitarbeiter des internationalen Herstellers.

Aufgrund des hohen manuellen Fertigungsanteils üben die die menschliche Arbeit determinierenden Faktoren einen starken Einfluß aus. Insbesondere kulturelle Einflüsse und gesellschaftliche Werte und Normen (z. B. Senioritätsprinzip) spielen neben Ausbildungsstand und Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte eine wichtige Rolle. Unterschiedliche Industriekulturen<sup>353</sup> können zu wirtschaftsraumspezifischen Qualitätsunterschieden bzw. -schwankungen führen. In den Interviews mit Vertretern verschiedener Fahrzeughersteller wurde deutlich, daß in den Philippinen wegen des in der Vergangenheit ausgeprägt amerikanischen Einflusses bessere Fertigungsqualitäten erzielbar sind als in Indonesien und Malaysia mit malaio-islamischem kulturellem Hintergrund (unter Voraussetzung ähnlicher fertigungstechnischer Rahmenbedin-

---

351 Vgl. SCHLONSKI/SCHMIDT 1991, S. 59.

352 Vgl. VOLKMANN 1982, S. 97; VON LIPSKI 1993, S. 149 ff.

353 Vgl. WEGGEL 1993, S. 224 f.



gungen). Beispielsweise ist die Vermittlung der Notwendigkeit von präventiven Wartungs- und Pflgetätigkeiten bei technologisch hochwertigen Produktionseinrichtungen wie Lackieranlagen mit Schwierigkeiten verbunden. Nachlässigkeit bei diesen Aktivitäten führt jedoch bereits kurze Zeit nach Einsatz neuer Anlagen zu einem raschen Qualitätsabfall.

---

### 4.3 Die Lokalisierung von Beschaffungsaktivitäten

---

Die Ausgestaltung von Beschaffungsnetzwerken trägt maßgeblich zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmensnetzwerken bei. Die Beschaffungsaktivitäten von Unternehmen sind ebenso im Spannungsfeld zwischen Integration und Responsiveness bzw. Globalisierung und Lokalisierung ausgesetzt wie Produktionsaktivitäten. Die Standorte von Auslandsmontagen weisen nicht nur für Produktionsaktivitäten, sondern auch für Beschaffungsaktivitäten eine ausgeprägt responsive Orientierung auf.

---

#### 4.3.1 Die Rolle lokaler Wertschöpfungsforderungen für die Beschaffungsaktivitäten der Automobilhersteller

---

Die im Zusammenhang mit Auslandsmontagen durchzuführenden Beschaffungsaktivitäten sind auf die Koordinationsmechanismen der ausländischen Wirtschaftsräume zurückzuführen. Die Regierungen der Auslandsmärkte setzen neben Zollsätzen und Exportkompensationsregelungen vor allem Local-Content-Gesetze ein,<sup>354</sup> da diese die Unternehmen unmittelbar zur Lokalisierung von Beschaffungsaktivitäten veranlassen. Local Content bezeichnet im allgemeinen die nationalen Liefer- und Leistungsanteile von Unternehmen in einem Land.<sup>355</sup> Im folgenden soll Local Content als der lokal erbrachte Wertschöpfungsanteil an einem Produkt definiert werden. Die Berechnung des Local Content erfolgt auf Basis von Teilwerten, Teilengewichten oder Punkte- und Prozentsystemen. Die Art der Bewertung und Erfassung von lokalen Teilen und lokal ausgeübten Wertschöpfungsaktivitäten ist von den industrie- und handelspolitischen Zielsetzungen der jeweiligen Länder abhängig. Beispielsweise legte Südafrika in den 60er Jahren zur Förderung der metallverarbeitenden Industrie die

---

<sup>354</sup> Für Beispiele zu gesetzlichen Regelungen siehe Kapitel 3.3.2 und 3.3.3.

<sup>355</sup> Vgl. GÜNTER 1985, S. 263; für eine Definition der WTO siehe Kapitel 3.3.3.

Berechnung des Local Content auf Gewichtsbasis fest,<sup>356</sup> um die Unternehmen zur Lokalisierung von gewichtsintensiven Blechteilen zu bewegen. Das amerikanische Berechnungsverfahren stützt sich ausschließlich auf die Herstellkosten von Produkten, das europäische Verfahren bezieht sich hingegen auf den Werksabgabepreis von Produkten und schließt daher Deckungsbeiträge mit ein.<sup>357</sup> Die meisten Länder setzen heute Punkte- und Prozentsysteme ein, da sie den sich wandelnden industriepolitischen Zielen flexibel angepaßt werden können. Die lokalen Beschaffungsaktivitäten von Unternehmen konzentrieren sich auf Teile mit vergleichsweise hohen Punkte- und Prozentwerten, um den Aufwand für das Erreichen des gesetzlich geforderten Wertschöpfungsanteils zu minimieren.<sup>358</sup> Die Local-Content-Bestimmungen sind meist branchenspezifisch festgelegt, so daß für die Lokalisierung von bestimmten Teilen höher positionierter Fahrzeuge ein höherer Aufwand zu bewältigen ist als für Volumenmodelle. Die Voraussetzung zur Anrechnung des Local Content ist die Beurteilung des Wertschöpfungsprozesses durch Auditoren. In Indonesien ist beispielsweise für die Anerkennung der Local-Content-Punkte von Teilen jeweils ein Wertschöpfungsanteil von 40 % zu erfüllen.<sup>359</sup>

Aufgrund des TRIMs-Abkommens sind Local-Content-Bestimmungen bis zum Jahr 2000 bzw. 2002 abzuschaffen.<sup>360</sup> Mit der Beseitigung der zwingenden handelshemmenden Local-Content-Gesetze setzen die Wirtschaftsräume künftig verstärkt auf Regelungen, die lokale Beschaffungsaktivitäten auf freiwilliger Basis unterstützen und fördern. Zu diesem Zweck werden in regionalen Wirtschaftsräumen Ursprungsrichtlinien festgelegt, die als Voraussetzung zur Inanspruchnahme von Handelspräferenzen zu erfüllen sind.<sup>361</sup> Die Unternehmen sollen die Möglichkeit zur freien Wahl über die Lokalisierung von Beschaffungsaktivitäten erhalten, mit der Zielsetzung, daß sich die Unternehmen auf bestimmte Aktivitäten bzw. Teile konzentrieren und diese an die internationale Wettbewerbsfähigkeit heranzuführen.

---

<sup>356</sup> Vgl. UNIDO 1986, S. 65.

<sup>357</sup> Vgl. CCFA 1997, S. 6.

<sup>358</sup> Vgl. UNIDO 1986, S. 58.

<sup>359</sup> Interview bei SUCOFINDO.

<sup>360</sup> Siehe Kapitel 3.3.3; unter bestimmten Voraussetzungen können Ausnahmeregelungen in Anspruch genommen werden.

<sup>361</sup> Siehe Kapitel 5.1.2 und 5.3.2.

### 4.3.2 Lokale Beschaffungsstrukturen

---

Da die Standorte von Auslandsmontagen überwiegend in technologisch weniger entwickelten Ländern mit relativ geringen Absatzvolumina liegen, sind die Möglichkeiten des wirtschaftlichen Einkaufs lokaler Teile besonders für Hersteller von Oberklassefahrzeugen eingeschränkt. Für die Lokalisierung von Beschaffungsaktivitäten sind die Automobilhersteller oftmals auf Kooperationen mit lokal ansässigen Zulieferunternehmen angewiesen. Bei den lokalen Zulieferunternehmen kann es sich zum einen um Tochtergesellschaften oder Joint Ventures von konzern eigenen Lieferanten, von Stammlieferanten oder anderen international tätigen Unternehmen handeln, die bisher noch keine Geschäftsbeziehungen mit dem Hersteller unterhalten. Insbesondere konzerninterne und -externe Stammlieferanten weisen gegenüber anderen Zulieferunternehmen einen erheblichen Informations- und Erfahrungsvorsprung auf und sind daher aus transaktionskostentheoretischen und abwicklungstechnischen Gründen zu bevorzugen. Im südostasiatischen Raum erweist sich die Kooperation mit Zulieferunternehmen oftmals als schwierig, da die meisten lokalen Zulieferunternehmen bereits Kooperationen mit japanischen Herstellern unterhalten oder mit deren Keiretsu-Strukturen verflochten sind.<sup>362</sup>

Zum anderen kann auf lokale Zulieferunternehmen zurückgegriffen werden, die eine technische Kooperation mit international tätigen Zulieferunternehmen unterhalten, oder auf lokale Unternehmen, die noch über keine Bindungen zu international tätigen Zulieferunternehmen verfügen. Lokale Lieferanten sind in der Regel unzureichend mit Fertigungsstättenanlagen und -einrichtungen, qualifiziertem und ausgebildetem Personal, Know-how, Managementkultur, Erfahrung etc. ausgestattet.<sup>363</sup> Die Entwicklung lokaler Lieferanten ist daher mit einem hohen Betreuungsaufwand und einem umfassendem Transfer von Know-how und Technologien verbunden. Der Entwicklungspfad beginnt mit einer technischen und wirtschaftlichen Beratung bei potentiellen lokalen Zulieferunternehmen zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und zur Ausrichtung auf die Qualitätsanforderungen des Herstellers. Mit der zunehmenden Wettbewerbsfähigkeit der lokalen Lieferanten kann eine Einbeziehung in die Ersatzteilversorgung für ausgelaufene Modelle erfolgen, im weiteren Verlauf die Ersatzteilversorgung und

---

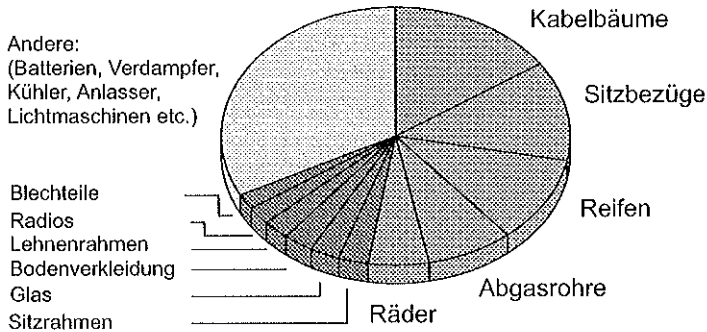
<sup>362</sup> Die industriellen Keiretsu japanischer Unternehmen sind ein Beispiel für vertikal integrierte Unternehmensnetzwerke, innerhalb derer Zulieferunternehmen in einem Verbund zusammengeschlossen sind und an deren Spitze ein Haupthersteller steht (vgl. SCHNEIDEWIND 1991, S. 268 f.). Zu den Keiretsu-Gruppen der japanischen Fahrzeugindustrie siehe WAGNER 1997.

<sup>363</sup> Vgl. VAN DER MEER 1991, S. 25.

Abdeckung von Nachfragespitzen für Modelle der aktuellen Produktpalette, bevor das lokale Zulieferunternehmen vollständig in den internationalen Beschaffungsverbund des Herstellers integriert wird.<sup>364</sup>

Volumenhersteller können den Markteintritt in wenig entwickelten Ländern mit einer Fertigung zu einem früheren Zeitpunkt als Hersteller von Oberklassefahrzeugen bewerkstelligen, weil sie geringere Anforderungen an die Fähigkeiten lokaler Zulieferunternehmen stellen. Große Automobilkonzerne verfügen über das finanzielle Potential, in strategisch bedeutenden Märkten im Rahmen langfristiger Produktionsengagements in die Entwicklung von Lieferanten zu investieren. Oberklassefahrzeughersteller greifen bei Montageengagements überwiegend auf bestehende lokale Zulieferstrukturen zurück, die bereits von Volumenherstellern aufgebaut wurden.<sup>365</sup>

*Abbildung 33: Local-Content-Teilespektrum von BMW in Südostasien nach Wertevolumen 1996*



*Quelle: Eigene Auswertung von BMW-Systemdaten.*

<sup>364</sup> Interview bei OPEL.

<sup>365</sup> Interview bei MERCEDES BENZ.

Das lokal zu beschaffende Teilespektrum in Märkten der Auslandsmontage setzt sich überwiegend aus Kaufteilen und nur zu einem geringen Anteil aus Hausteilen zusammen. Dies liegt zum einen daran, daß der Anteil der Fertigungstiefe an einem Fahrzeug bei den meisten Automobilherstellern zwischen 20 und 40 % liegt.<sup>366</sup> Universalkomponenten wie Kabelbäume, Batterien, Reifen, Felgen, Radios etc. werden daher in der Regel von Zulieferunternehmen bezogen. Die meisten Universal-komponenten weisen zudem eine vergleichsweise geringe Technologieintensität<sup>367</sup> auf, wodurch sie für lokale Beschaffungsaktivitäten in Entwicklungsländern mit relativ geringem technologischen Entwicklungsstand eher geeignet sind. Darüber hinaus wäre die Verlagerung der Fertigungsumfänge von Hausteilen in die Auslandsmärkte mit einem erheblichen zusätzlichen Koordinations- und Kostenaufwand für den Automobilhersteller verbunden.

Der Aufbau von lokalen Zulieferstrukturen ist in der Regel lediglich für Teile rentabel, die bei Berücksichtigung der abzusetzenden Volumina hohe Wertevolumen erzielen<sup>368</sup> und eine vergleichsweise geringe Technologieintensität aufweisen. Wie das Beispiel in Abbildung 33 zeigt, entfällt allein auf die fünf Komponenten Kabelbäume, Sitzbezüge, Reifen, Abgasrohre und Räder mehr als die Hälfte des Wertes aller lokal beschaffter Teile durch die BMW AG in Südostasien. Häufig von den Entwicklungsländern geforderten Teile sind Blechteile, die hohe Investitionen in lokale Fertigungsanlagen erfordern und daher meist durch einen hohen Local-Content-Faktor<sup>369</sup> charakterisiert sind. In Abhängigkeit von den industriepolitischen Zielsetzungen und dem technologischen Entwicklungsstand ist das zu lokalisierende Teilespektrum einem Wandel ausgesetzt (Abbildung 34).

Neben der Wirtschaftlichkeit müssen lokale Teile die weltweit integrierten Qualitätsanforderungen des Unternehmens erfüllen, weil sie einen maßgeblichen Einfluß auf die Fahrzeugqualität ausüben.<sup>370</sup> Grundsätzlich sind alle lokalen Teile, die in einem lokal gefertigten Fahrzeug verbaut werden, durch die zentralen Entwicklungsabteilungen des Fahrzeugherstellers freizugeben. Teile mit geringer Technologieintensität

---

<sup>366</sup> In Europa weisen z. B. Audi 25 %, BMW 33 %, GM Europe 40 %, Mercedes-Benz Pkw 40 % und Volkswagen 40 % Eigenfertigungstiefe auf (vgl. O. V. 1998, S. 54).

<sup>367</sup> Die Technologieintensität von Produkten kann sich auf die technologische Komplexität des Produkts selbst oder seiner zu verwendenden Produktteile sowie auf die zu installierenden Fertigungsprozesse beziehen.

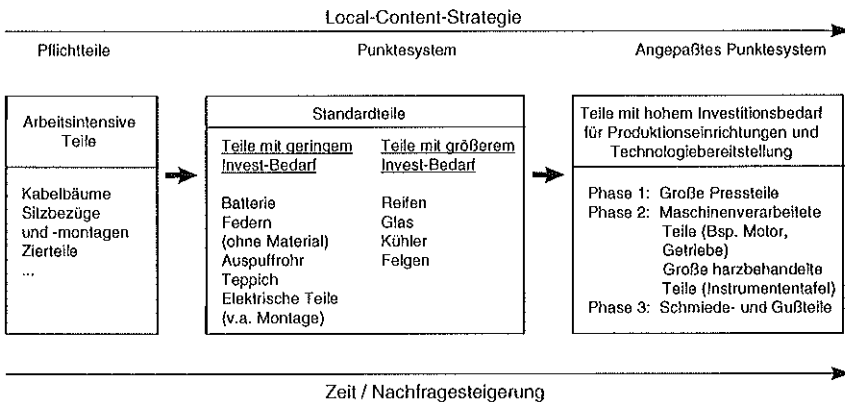
<sup>368</sup> Hierzu eignet sich die Durchführung einer ABC-Analyse (vgl. JETTER 1990, S. 58).

<sup>369</sup> Siehe Kapitel 4.3.3.

<sup>370</sup> Vgl. VON LIPSKI 1993, S. 47.

wie Kabelbäume, Sitzbezüge, Reifen und Alugußräder erreichen die geforderten technischen Spezifikationen im allgemeinen leichter als Teile mit hoher Technologieintensität. Da technologische Innovationen die Technologieintensität von Teilen sprunghaft erhöhen können, kann mit dem technischen Fortschritt für aufeinanderfolgende Produktgenerationen ein Wandel des lokalen Teilespektrums erfolgen. Dies gilt im besonderen Maße für die technologieintensiven Teile von Oberklassefahrzeugen. Technisch anspruchsvolle Teile werden auch künftig überwiegend von den Stammlieferanten bezogen<sup>371</sup> und im Teilesatz mitgeliefert.

Abbildung 34: Beispiel für eine Lokalisierungsstrategie für Teile im Gastland



Quelle: In Anlehnung an MITSUBISHI CORPORATION 1992.

Die relativ niedrige Eigenfertigungstiefe der Automobilhersteller, die Entwicklung von Zulieferunternehmen zu System- und Modullieferanten sowie die Ansiedlung von Zulieferunternehmen in räumlicher Nähe zu den Produktionswerken aufgrund der wachsenden Bedeutung von Industrie- und Zulieferparks und Just-in-Time-

<sup>371</sup> Vgl. FIETEN 1991b, S. 12.

Systemen<sup>372</sup> führen dazu, daß die Beziehung zwischen Automobilhersteller und Zulieferunternehmen im Zuge der Internationalisierung durch enge wechselseitige Abhängigkeiten charakterisiert ist. Die Ansiedlung von Lieferanten, die komplexe und technisch anspruchsvolle Module und Systeme fertigen,<sup>373</sup> sowie die Realisierung von Just-in-Time-Systemen zur Unterstützung internationaler wettbewerbsfähiger Produktionswerke sind in Entwicklungsländern aufgrund des niedrigeren Entwicklungsstandes jedoch nur beschränkt realisierbar.<sup>374</sup>

Insbesondere in den frühen Phasen neuer Markterschließungsengagements bevorzugen die Automobilunternehmen einen hohen Zulieferanteil von Teilen und Produktionsmaterial in den Auslandsmarkt, um Größendegressionseffekte im internationalen Beschaffungsverbund auszuschöpfen. Die Zulieferunternehmen setzen ähnlich wie die Automobilhersteller Auslandsmontagen zur lokalen Fertigung von Komponenten ein, um in der räumlichen Nähe ihrer Abnehmer deren Markterschließungsaktivitäten zu unterstützen (typische Komponenten sind Klimaanlage, Anlasser etc.). Komponentenmontagen und Veredelungsaktivitäten dienen zudem der Einhaltung des weltweit integrierten Qualitätsstandards. Die Automobilhersteller versorgen nicht nur die lokale Fertigungsgesellschaft mit Teilesätzen und Teilen, sondern beliefern über die Versorgungszentren<sup>375</sup> auch lokale Zulieferunternehmen mit Komponentensätzen, Teilen, Vorprodukten und Rohmaterialien. In manchen Fällen werden Teilelieferungen über mehrere Handelsstufen abgewickelt, damit die Hersteller selber nicht in Erscheinung treten. Infolge der lokalen Veredelungs- und Montageaktivitäten ist der gesetzlich geforderte Local Content von der real erbrachten lokalen Wertschöpfung zu differenzieren.

---

### 4.3.3 Die Bezugsartenentscheidung auf Basis der Wirtschaftlichkeit

---

Im Auslandsmarkt ist in Abhängigkeit von den Eigentumsverhältnissen entweder die lokale Fertigungs- oder die Importeurs- bzw. Vertriebsgesellschaft für die lokalen Beschaffungsaktivitäten verantwortlich. Wenn die Fahrzeugmontage im Rahmen einer lokalen Auftragsfertigung durchgeführt wird, dann übernimmt die Importeursgesellschaft die Koordination der Beschaffungsaktivitäten (zur Vereinfachung wird im

---

<sup>372</sup> Vgl. LAMMING 1994, S. 214 ff.

<sup>373</sup> Vgl. FIETEN 1991a, S. 67.

<sup>374</sup> Vgl. BRENDLIN 1988, S. 384 f.

<sup>375</sup> Siehe Kapitel 4.4.3.3.

folgenden aus der Perspektive des lokalen Montageunternehmens argumentiert). Neben der lokalen Beschaffung gesetzlich vorgeschriebener Teile hat die lokale Montagegesellschaft eine Bezugsartenentscheidung zu treffen, bei der neben den Kriterien Qualität und Lieferzuverlässigkeit die Wirtschaftlichkeit der lokalen Beschaffung nachzuweisen ist.<sup>376</sup> Das Montageunternehmen trifft die Entscheidung über die Bezugsart eines Teils zwischen Eigenfertigung (Insourcing) oder Fremdbezug (Outsourcing) aus dem nationalen Beschaffungsmarkt sowie dem Import von Teilen aus dem regionalen oder globalen Beschaffungsmarkt (Local, Regional und Global Sourcing).<sup>377</sup> Der Import von Teilen erfolgt in Teilesätzen oder über separate Versorgungsströme durch ausländische Zulieferunternehmen gegebenenfalls unter Ausnutzung von Veredelungsaktivitäten. Dienen die lokal zu beschaffenden Teile im Sinne einer responsiven Beschaffungsstrategie ausschließlich einer national orientierten Fahrzeugfertigung, dann gelten die lokalen Wertschöpfungs- bzw. Beschaffungskosten als Bemessungsgrundlage der lokalen Bezugsartenentscheidung. In diesem Fall wird das lokale Beschaffungspreisniveau für ein bestimmtes Teil durch den responsiven Local-Content-Faktor  $LCF_{\text{lokal}}$ , dem Quotienten aus dem Einkaufspreis eines Teils aus lokaler Fertigung und dem resultierenden lokalen Preis für den Import dieses Teils (Landed Cost) beschrieben:

$$LCF_{\text{lokal}} = \frac{\text{Preis lokale Fertigung}}{\text{Landed Cost}} \quad (1)$$

Ist  $LCF_{\text{lokal}} < 1$ , liegt der Preis für ein lokal gefertigtes Teil niedriger als für den Import dieses Teils. Dient das Werk in einem Auslandsmarkt nicht nur der lokalen Versorgung, sondern ist als Produktionswerk in den internationalen Produktionsverbund integriert, dann stellt sich die Bezugsartenentscheidung zur Verwendung lokal gefertigter Teile nicht für das lokale Montageunternehmen, sondern aus der Perspektive der Zentrale bzw. der für die internationale Einkaufsentscheidung zuständigen Fachbereiche des internationalen Fahrzeugherstellers. In diesem Fall ist die Beschaffungsstrategie integrativ ausgerichtet. Der Quotient aus dem Preis des in einem Auslandsmarkt hergestellten Produkts und den Herstellkosten einer Eigenfertigung bzw. den durch andere Zulieferunternehmen angebotenen Preisen gibt mit dem

<sup>376</sup> Eine Zusammenstellung der wichtigsten Einflußfaktoren für die Bezugsartenentscheidung findet sich bei KAO YANG 1997, S. 79.

<sup>377</sup> Vgl. CORSTEN 1993, S. 6 ff.



integrativen Local-Content-Faktor  $LCF_{global}$  das lokale Beschaffungspreisniveau aus der Perspektive des internationalen Fahrzeugherstellers an:

$$LCF_{global} = \frac{\text{Preis lokale Fertigung}}{\text{Herstellkosten}} \quad (2)$$

Beide Local-Content-Faktoren spiegeln das Spannungsfeld zwischen responsiv bzw. lokal und integrativ bzw. global orientierter Beschaffungsstrategie wider. Da die Herstellkosten geringer sind als der korrespondierende Landed-Cost-Wert, folgt  $LCF_{global} > LCF_{lokal}$ . Zusammenfassend ergeben sich auf Basis der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung drei alternative Bezugsarten:

$LCF_{global} < 1$ : Fertigung des Produkts im Auslandsmarkt und Integration in den internationalen Produktionsverbund

$LCF_{global} > 1$   
und  $LCF_{lokal} < 1$ : Fertigung des Produkts im Auslandsmarkt zur lokalen Versorgung

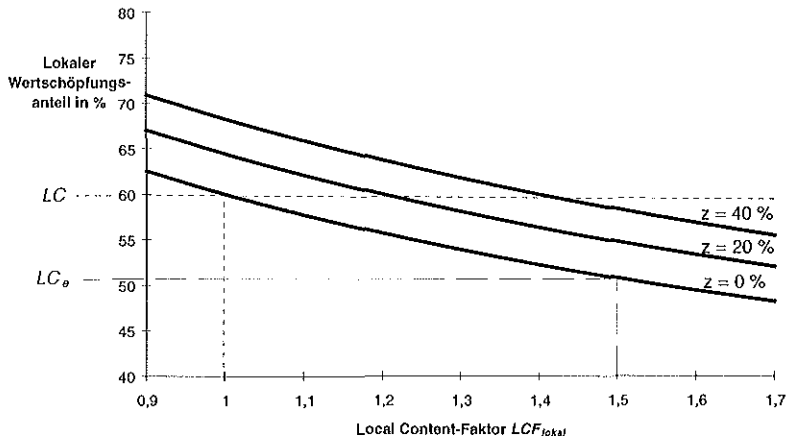
$LCF_{lokal} > 1$ : Fertigung des Produkts im internationalen Produktions- und Beschaffungsverbund des Herstellers und Import in den Auslandsmarkt

Vorausgesetzt, der Local Content als der lokal erbrachte Wertschöpfungsanteil eines Produkts errechnet sich auf Wertbasis, dann beschreiben die dargestellten Local-Content-Faktoren das Kosten- bzw. Preisniveau des lokalen Beschaffungsmarkts und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit der lokalen Industriestrukturen. Verändert sich das lokale Beschaffungspreisniveau, ändert sich der effektiv zu erbringende Aufwand zur Erfüllung von gesetzlichen Wertschöpfungsforderungen. Angenommen, das Unternehmen hat einen gesetzlichen wertbasierten Local Content von  $LC = 60\%$  zu erfüllen, und das Preisniveau lokal gefertigter Teile liegt bei einem Local-Content-Faktor von  $LCF_{lokal} = 1,5$ , dann erfolgt eine relative Erhöhung des Wertevolumens der lokal gefertigten Teile, und der effektiv lokal zu erbringende Wertschöpfungsanteil  $LC_e$  reduziert sich auf den Wert von rund  $51\%$ . Entsprechend erhöht sich der zu importierende Wertschöpfungsanteil von  $40$  auf  $49\%$ . Das lokale Beschaffungspreisniveau in einem Auslandsmarkt wird nicht nur vom Local-Content-Faktor, sondern auch von den Zollkosten für importierte Materialien, Vorprodukte und Teile bestimmt. Insbesondere in Entwicklungsländern ist die Differenz zwischen dem Landed-Cost-

Preis und den Herstellkosten auf die Höhe des Zollsatzes  $z$  zurückzuführen.<sup>378</sup>  $LC_e$  errechnet sich wie folgt:

$$LC_e = 2 * LC - \frac{LC * LCF_{lokal}}{LC * LCF_{lokal} + \left(1 + \frac{z}{100}\right) * (100 - LC)} * 100 \quad (3)$$

Abbildung 35: Effektiv zu erbringender lokaler Wertschöpfungsanteil



Der Einfluß unterschiedlicher Zollsätze  $z$  auf den lokal zu erbringenden Wertschöpfungsanteil ist in Abbildung 35 dargestellt. Mit sinkendem Zollsatz reduziert sich die Vorteilhaftigkeit der Lokalisierung von Beschaffungsaktivitäten, und der Zulieferanteil nimmt zu. Im vorliegenden Beispiel würde bei einem Importzollsatz von  $z = 40\%$  und einem Local-Content-Faktor von  $LCF_{lokal} = 1,5$  der effektiv zu erbringende lokale Wertschöpfungsumfang bei  $LC_e = 58\%$  liegen. Die Höhe des Zollsatzes für den

<sup>378</sup> Andere Kostenfaktoren wie Transportkosten etc. spielen bei dem hohen Zollkostenniveau in Entwicklungsländern oftmals eine untergeordnete Rolle.

importierten Wertschöpfungsanteil eines Produkts und der Local-Content-Faktor haben einen kumulierenden Effekt auf die Preise lokal gefertigter Produkte.

Die Realisierung lokaler Beschaffungsaktivitäten bei Einhaltung der Wirtschaftlichkeit erweist sich in Entwicklungsländern insbesondere für Hersteller von Oberklassefahrzeugen als schwierig. Die hohe Technologieintensität der Teile erfordert den Einsatz kapitalintensiver Anlagen zur Gewährleistung stabiler Fertigungsprozesse, was sich bei den geringen Stückzahlen in einem hohen Local-Content-Faktor niederschlägt und daher nicht rentabel ist. Das potentiell zu lokalisierende Teilespektrum von Volumenherstellern ist infolge der niedrigeren Technologieintensität der Teile und der höheren Fertigungsvolumina erheblich größer.

---

### 4.3.4 Lokalisierungsstrategie

---

Die nationalen Institutionen vieler Staaten verschärfen zur Erhöhung der nationalen Fertigungstiefe<sup>379</sup> sukzessive die Local-Content-Forderungen, um die Unternehmen zu einer fortschreitenden Lokalisierung von Fertigungsaktivitäten zu bewegen und die Wertschöpfungstiefe lokal gefertigter Produkte zu erhöhen (Abbildung 36).

Im Zuge einer langfristigen und produktionsorientierten Markterschließungsstrategie erhöht sich mit fortschreitender Lokalisierung von Wertschöpfungsaktivitäten der Zerlegungsgrad der Fahrzeugteilesätze<sup>380</sup> (Abbildung 37). Der Local-Content-Anteil beeinflusst den Zerlegungsgrad des Teilesatzes und über das Verpackungsvolumen je Liefereinheit die Höhe der Transportkosten.<sup>381</sup> Der Markteintritt mit einer lokalen Fertigung erfolgt in Entwicklungsländern in der Regel durch eine Auslandsmontage, bei der in einer lokalen Fertigungsstätte die Endmontage von gelieferten halbzerlegten Fahrzeugen mit geringem lokalem Wertschöpfungsanteil durchgeführt wird. Bei einer SKD-Versorgung wird üblicherweise die Karosserie in einem Stück sowie der nahezu vollständige Teilesatz geliefert. Die Erhöhung des lokalen Wertschöpfungsanteils im Verlaufe des Markterschließungsengagements bedingt eine tiefere Zerlegung der Lieferumfänge in CKD-Fahrzeugteilesätze sowie in Komponentensätze. Bei vertriebsorientierten Fertigungsengagements beschränken sich die lokalen Wertschöpfungsaktivitäten in der Regel auf die Erfüllung gesetzlicher Vorschriften. Im Rahmen von langfristigen produktionsorientierten Fertigungsengagements streben die

---

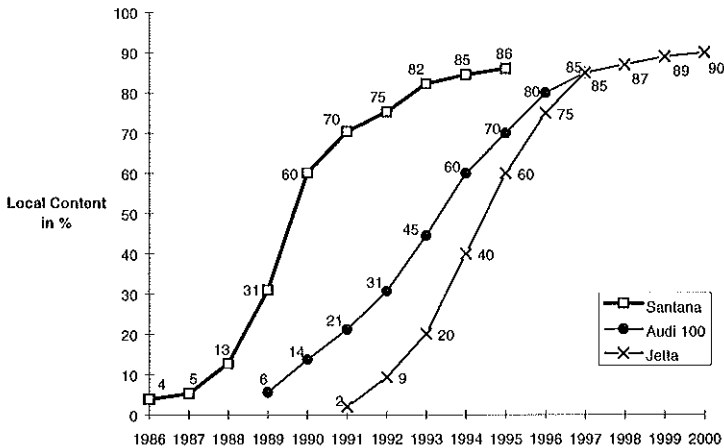
<sup>379</sup> Zum nationalen Wertschöpfungsanteil von Automobilen siehe RUBENSTEIN 1994.

<sup>380</sup> Zum Zerlegungsgrad siehe auch Kapitel 4.4.3.2.

<sup>381</sup> Vgl. BINDER 1987, S. 42.

Unternehmen hingegen nach einer Erhöhung der lokalen Wertschöpfungstiefe. In Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen wie das Erreichen eines bestimmten Produktionsvolumens oder einer bestimmten lokalen Wertschöpfungstiefe erfolgt die Übertragung von Koordinationskompetenzen auf das ausländische Werk, das im Zuge einer dezentral koordinierten Lieferstrategie mit Einzelteilen aus dem internationalen Produktionsverbund versorgt wird.

Abbildung 36: Local-Content-Entwicklung und -Projektion der VW-Gruppe in China



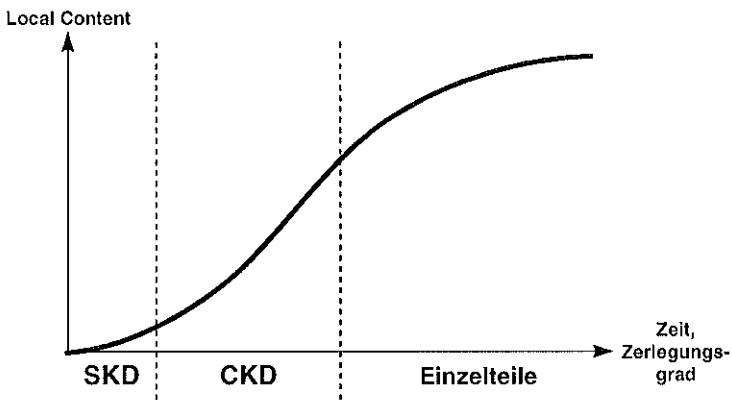
Quelle: POSTH 1994, S. 25.

Die Entnahme von Teilen aus dem Teilesatz infolge der fortschreitenden Lokalisierung von Beschaffungsaktivitäten äußert sich in einer Preisreduzierung des Teilesatzes, die in der Regel jedoch geringer ausfällt als der normalerweise anzusetzende Werksabgabepreis des Teils.<sup>382</sup> Dieser sogenannte Entfallpreis liegt zwischen dem Landed-

<sup>382</sup> Vgl. WITTOELAR 1983, S. 61.

Cost-Preis und den Herstellkosten, wodurch ein bestimmter Anteil des Deckungsbeitrags des entfallenen Teils im Teilesatz verbleibt. Die Hersteller begründen dieses Vorgehen damit, daß trotz der Entnahme des Teils auch weiterhin Aufwendungen zur Pflege technischer Änderungen und daraus resultierend Anpassungen an das technische Umfeld des Fahrzeugs vonnöten sind. In der Konsequenz verändert sich die Bemessungsgrundlage für die lokale Bezugsartenentscheidung, und das für die Lokalisierung geeignete Spektrum an potentiellen Teilen verringert sich.<sup>383</sup> Das Verhalten des Herstellers wird maßgeblich von den Eigentumsverhältnissen der lokalen Gesellschaften bestimmt: Besteht keine Kapitalbeteiligung, dann ist der Entfallpreis in der Regel gering, ist die lokale Gesellschaft ein Tochterunternehmen, dann hängt die Höhe des Entfallpreises von der lokalen Steuergesetzgebung ab.

*Abbildung 37: Local-Content-Entwicklung und Zerlegungsgrad*



Die Abschaffung der nationalen Local-Content-Vorschriften im Zuge der WTO-Vereinbarungen ist mit umfassenden Auswirkungen auf die im Rahmen von Auslandsmontagen ausgeübten Beschaffungsaktivitäten der internationalen Automobilunternehmen verbunden. Die Aufnahme lokaler Beschaffungsaktivitäten wird künf-

---

<sup>383</sup> Vgl. JENKINS 1987, S. 73.

tig zum einen durch tarifäre Handelshemmnisse gesteuert, zum anderen gewinnen regionale Ursprungsrichtlinien als Voraussetzung zur Teilnahme an regionalen Präferenzhandelsabkommen an Bedeutung. Es ist davon auszugehen, daß die im Zuge von Auslandsmontagen ausgeübten Beschaffungsaktivitäten zunehmend in die internationalen Beschaffungsstrategien bzw. in die Global-Sourcing-Strategien<sup>384</sup> der Automobilhersteller integriert werden.<sup>385</sup> In diesem Fall werden die unrentablen wirtschaftsraumspezifischen diversifizierten Beschaffungsaktivitäten durch die Zulieferung von Teilen aus den internationalen Produktionsverbänden der Automobilunternehmen ersetzt. Dies trifft insbesondere auf vertriebsorientierte Hersteller von höher positionierten Fahrzeugen zu. Produktionsorientierte Automobilhersteller hingegen konzentrieren ihre lokalen Beschaffungsaktivitäten auf bestimmte Komponenten, die den lokalen Gegebenheiten angepaßt werden und das Kosten- und Technologieniveau der Wirtschaftsräume widerspiegeln.

---

### **4.4 Die Einbindung von Auslandsmontagen in den internationalen Produktionsnetzwerken der Automobilhersteller**

---

Für die Analyse der Einbindung von Auslandsmontagen in den internationalen Produktionsnetzwerken der Automobilhersteller sind im folgenden die Konfiguration und die Koordination der Materialflußorganisation in Produktionsnetzwerken zu untersuchen. Im Vordergrund der Betrachtung stehen dabei die unterschiedlichen Charakteristika von Auslandsmontagen und (ausländischen) Produktionswerken.

---

#### **4.4.1 Die Konfiguration und Koordination internationaler Produktionsnetzwerke der Automobilhersteller**

---

Zur Einordnung der Rolle von Auslandsmontagen in den internationalen Produktionsnetzwerken der Automobilunternehmen wird eine Kategorisierung von Fertigungsstandorten anhand der beiden Kriterien Konfiguration und Koordination von Produktionsnetzwerken vorgenommen.

---

<sup>384</sup> Zu Global-Sourcing-Strategien siehe u. a. BEDACHT 1995, CORSTEN 1994 und GRUSCHWITZ 1993.

<sup>385</sup> Vgl. BRENDLJN 1988, S. 372 ff.

Die räumliche Konfiguration von Produktionsnetzwerken beschreibt die räumliche Struktur der weltweit verteilten Fertigungsaktivitäten. Das Spektrum der Konfiguration reicht von der Konzentration bestimmter Produktionsaktivitäten an weltweit einem Standort (z. B. die Konzentration der Fertigung auf eine Modellreihe und den Export von Fahrzeugen zur globalen Versorgung) bis hin zu einer dispersen Standortstruktur, bei der Fertigungsaktivitäten in jedem Wirtschaftsraum ausgeübt werden (z. B. markt- und kundennahe Endmontage).<sup>386</sup> Darüber hinaus berücksichtigt die Konfiguration den Umfang der an einem Standort ausgeübten Wertschöpfungsaktivitäten, um zwischen Standorten mit hohem vertikalen Wertschöpfungsumfang und Standorten, die infolge der Einbindung in einen arbeitsteiligen Produktionsverbund eine vergleichsweise geringe Wertschöpfungstiefe aufweisen, zu differenzieren. Für die Kategorisierung von Fertigungsstandorten beschreibt das Kriterium der Konfiguration die wirtschaftsräumliche Konzentration der Produktionswertschöpfung.<sup>387</sup>

Die Koordination von Produktionsnetzwerken bezieht sich auf die Art der Organisation bzw. Steuerung von Fertigungsaktivitäten der verschiedenen Standorte.<sup>388</sup> Die Koordinationsintensität hängt im allgemeinen davon ab, ob mit den Fertigungsaktivitäten am ausländischen Standort Ziele der globalen Integration oder des Eingehens auf lokale Gegebenheiten verfolgt werden.<sup>389</sup> An dieser Stelle beschreibt Koordination das Ausmaß der Verflechtungen der Fertigungsstandorte mit anderen Standorten des internationalen Produktionsnetzwerks. Das Spektrum reicht von einer einseitigen und sequentiellen Anbindung an ein Leitwerk bis zu einer interdependenten und reziproken Einbindung in den internationalen Produktionsverbund.<sup>390</sup> Aus der Kombination der beschriebenen Ausprägungen der Konfiguration und Koordination in Produktionsnetzwerken läßt sich eine Differenzierung von Fertigungsstandorten vornehmen (Abbildung 38).<sup>391</sup>

---

386 Vgl. PORTER 1989, S. 26 ff.

387 Vgl. COLBERG 1989, S. 96.

388 Vgl. PORTER 1989, S. 27 ff.

389 Vgl. PORTER/FULLER 1989, S. 377.

390 Vgl. COLBERG 1989, S. 96. Entsprechend den Ausführungen in Kapitel 4.4.4 ist jedoch zu beachten, daß Integration in Abhängigkeit von der Problemstellung in unterschiedlicher Weise definiert werden kann.

391 Die Kategorisierung von Fertigungsstandorten kann anhand einer Vielzahl von Kriterien erfolgen. WHITE/POYNTER (1984, S. 59 ff.) nehmen z. B. eine Typisierung anhand der beiden Dimensionen Wertschöpfungstiefe eines Fertigungsstandorts und der geographischen Reichweite der Distribution gefertigter Produkte vor.

Abbildung 38: Kategorisierung von Fertigungsstandorten im internationalen Produktionsnetzwerk

Koordinationsgrad	hoch	Komponentenspezialisierung	Produktionswerk im internationalen Produktionsverbund
	gering	Produktspezialisierung	
		Auslandsmontage zur Markterschließung	Glokales Produktionswerk
		gering	hoch
Konfiguration			

Quelle: In Anlehnung an COLBERG 1989, S. 96.

Eine hohe wirtschaftsräumliche Konzentration der Produktionswertschöpfung und ein hoher Integrationsgrad in das internationale Produktionsnetzwerk eines Unternehmens sind charakteristisch für einen Produktionsstandort, der in einem vertikalen Produktionsverbund eingebunden ist und mit der netzwerkartigen Konfiguration die Nutzung internationaler komparativer Vorteile bei gleichzeitig lokaler Präsenz anstrebt. Im Unterschied dazu zeichnen sich globale Produktionsstandorte weniger durch die Einbindung in die globalen Lieferverflechtungen aus, sondern durch eine ausgeprägte Orientierung am lokalen oder regionalen Wirtschaftsraum anhand einer vergleichsweise geringen Integration im Produktionsnetzwerk.<sup>392</sup> Im Rahmen einer Glokalisierungsstrategie strebt das Unternehmen nicht nach einer weltweiten Vernetzung, sondern das Ziel ist die Präsenz mit Fertigungsaktivitäten in lokalen bzw. regionalen Wirtschaftsräumen und die Entwicklung der Märkte „von innen heraus“. Dies äußert sich z. B. darin, daß die in globalen Produktionswerken gefertigten

<sup>392</sup> Vgl. COLBERG 1989, S. 98; DOZ 1986, S. 61.



Produkte das Kostenniveau des jeweiligen Wirtschaftsraums widerspiegeln. Bei einer geringen Konzentration bzw. einer hohen Streuung der Produktionswertschöpfung sind die Produktionsstandorte auf die Fertigung bestimmter Produkte oder auf spezifische Fertigungstechnologien spezialisiert. Neben dieser Produktspezialisierung erfolgt eine Komponentenspezialisierung, wenn ein Komponentenwerk z. B. als Center of Competence in den vertikalen Lieferverbund zur Versorgung der in den internationalen Produktionsverbund integrierten Werke eingebunden ist. Charakteristisch für markterschließungsorientierte Auslandsmontagen ist eine im Vergleich zu Produktionswerken geringe wirtschaftsräumliche Konzentration der Produktionswertschöpfung sowie eine vergleichsweise geringe Integration in Produktionsnetzwerken infolge der einseitigen Abhängigkeit von Produktionswerken des internationalen Produktionsverbunds.<sup>393</sup>

---

### 4.4.2 Koordination der Materialflußorganisation

---

Die Koordination von Standorten internationaler Produktionsnetzwerke wird neben der oben dargestellten Eigentumsstrategie bzw. Internalisierungsform maßgeblich von der Lieferstrategie determiniert. Die Differenzierung von Lieferstrategien erfolgt dahingehend, ob die Liefersteuerung, d. h. die Verantwortung für die Materialbedarfs- bzw. Materialbeschaffungsplanung, in zentraler oder dezentraler Verantwortung liegt. Die Aufgabe der Materialbedarfsplanung ist die Ermittlung von Art, Menge und Bedarfszeitpunkt von benötigten Einsatzgütern für die Fertigung, die im Zuge der Materialbeschaffungsplanung in Bestellmengen und -zeitpunkte umgesetzt werden.<sup>394</sup>

Im Rahmen einer zentralisierten Lieferstrategie liegt die Verantwortung für die Liefersteuerung in zentralen Organisationseinheiten, und die logistische Abwicklung basiert auf dem „Push-Prinzip“. Grundlage für die Materialbeschaffungsplanung sind Bestellungen für eine bestimmte Anzahl von Fahrzeugeinheiten, die je nach Zuständigkeit durch die im Auslandsmarkt ansässige Importeurs-, Vertriebs- oder Fertigungsgesellschaft ausgelöst wird. Der Versand des Produktionsmaterials an die Fertigungsstätten kann als satzweise oder nicht-satzweise Lieferung von Teilen und Komponenten erfolgen. Bei einer dezentralen Lieferstrategie sind die Fertigungsstätten für die Liefersteuerung und für die Materialbeschaffungsplanung der eigenen Fahrzeugfertigung selbst verantwortlich. Die logistische Abwicklung beruht auf dem „Pull-Prinzip“. Die Materialanforderung erfolgt als Bestellung von Einzelteilen und Komponenten

---

<sup>393</sup> Vgl. COLBERG 1989, S. 98 f.

<sup>394</sup> Vgl. REICHWALD/DIETEL 1991, S. 492.

entweder direkt an andere Werke des Produktionsverbunds und an die Zulieferunternehmen oder indirekt über zentrale Organisationseinheiten.

Aus der Kombination der Liefersteuerungsverantwortung und dem Lieferzustand des Materials ergeben sich die unterschiedlichen Lieferstrategien Lotversorgung, Einzelteilversorgung und Teileabruf (Abbildung 39), die Lieferung von Sonderbedarfen erfolgt separat über die Sonderabwicklung.<sup>395</sup>

Abbildung 39: Arten von Lieferstrategien

Lieferzustand	Einzelteile	Einzelteilversorgung	Teileabruf
	Teilesätze	Lotversorgung	-
		Zentral	Dezentral

**Koordination**

(1) Teilesatzlieferungen erfolgen immer als Lotversorgung. Ein Lot umfasst eine durch die Losgröße vorgegebene Anzahl von Teilesätzen. Beispielsweise enthält ein 24er-Lot 24 Teilesätze, indem die Teile und Komponenten zu Losgrößen von je 24 Einheiten zusammengestellt und verpackt werden. Eine kundenspezifische Versorgung wie z. B. die freie Wahl von Sonderausstattungen ist aufgrund der satzweisen Zusammenstellung der Teile eingeschränkt. Darüber hinaus zeichnet sich jeder Lot durch einen einheitlichen technischen Änderungsstand aus. In Abhängigkeit von den spezifischen Erfordernissen der jeweiligen Auslandsmärkte wählen die Hersteller unter-

<sup>395</sup> Die Automobilhersteller verwenden teilweise eine abweichende Terminologie. Die Konstellation dezentrale Liefersteuerungsverantwortung für eine Teilesatzversorgung macht infolge einer Verdoppelung der Materialbeschaffungsplanung keinen Sinn.

schiedliche, wirtschaftlich optimierte Losgrößen, die entsprechend den im Fertigungsprogramm festgelegten Stückzahlen, dem Lokalisierungsgrad, der Verbaufähigkeit der Teile, der Teilepreise, den verfügbaren Behälterabmessungen, den Schiffsabfahrtsfrequenzen etc. definiert werden. Üblicherweise nimmt die Losgröße mit einer steigenden Zahl an lokal zu fertigenden Fahrzeugen und einem höheren Lokalisierungsgrad zu.<sup>396</sup> Mercedes-Benz setzt für geringvolumige Montageengagements 6er-Lots und für die Belieferung von bedeutenderen Montagestandorten wie in Südafrika 30er-Lots ein.<sup>397</sup> Opel wickelt alle satzweisen Lieferungen über 24er-Lots ab.<sup>398</sup> Audi versorgt Malaysia und Indonesien mit Teilesätzen in 24er-Lots und das Werk in Südafrika mit für Rohbau und Montage separat containerisierten 48er-Lots. Volkswagen bevorzugt im allgemeinen die Lieferung von Teilesätzen in 48er-Lots. Im Falle der Versorgung ausländischer Montagewerke mit hohen Stückzahlen und einem hohem Anteil an lokal zu beschaffenden Teilen können auch Losgrößen von 96 und höher eingesetzt werden.<sup>399</sup>

Zur Vermeidung von unausgeschöpften Pack- und Leerräumen werden die festen Losgrößen zunehmend durch die Anpassung der Lieferstrategien an optimale Losgrößen abgelöst, d. h. die Kapazitäten der Container sollen optimal ausgenutzt werden und der letzte Lot wird an die bestellten Stückzahlen angeglichen (Optimal-Lot-Size-Konzept). Volkswagen nutzt dieses Konzept zur Versorgung des Werks in Südafrika, indem eine kumulierte Überlieferung des Fertigungsprogramms erfolgt, bis die Überlieferung die Menge eines Lots erreicht hat und bei der nächsten Lieferung ein Lot ausgelassen werden kann. Den hieraus resultierenden zusätzlichen Lagerbedarf trägt die ausländische Fertigungsstätte bzw. der ausländische Partner, dessen Kapitalbindungskosten in der Regel günstiger ausfallen als in den Stammländern der Automobilunternehmen. Dem Bestreben der Hersteller nach einer Losgrößenüberlieferung steht daher der Wunsch des ausländischen Kunden entgegen, Teilesätze in kleinen Losgrößen zu erhalten. In einigen Ländern wie in China ist die Optimal-Lot-Size-Strategie aus zollrechtlichen Gründen nicht anwendbar. Zur Reduzierung des logistischen Aufwands der Belieferung mit festen Losgrößen streben die Fahrzeughersteller

---

<sup>396</sup> Zu den Gründen zählen z. B. beschränkte Lagerkapazitäten, Minimierung der Logistikkosten und Reduzierung von Kapitalbindungskosten.

<sup>397</sup> Interview bei MERCEDES-BENZ.

<sup>398</sup> Interview bei OPEL.

<sup>399</sup> Interview bei VOLKSWAGEN. In China findet trotz niedriger Lieferanteile und hoher Stückzahlen u. a. aufgrund zollrechtlicher Bestimmungen eine satzweise Teileversorgung statt. Dieses Beispiel illustriert die Problematik, eindeutige Kriterien zur Abgrenzung von Produktion und Montage festzulegen.

eine Mengenerlieferung (Bulk Supply) an, bei der mehrere Monatsbedarfe von DIN- und Normteilen, z. B. Schrauben und andere Kleinteile, zusammengefasst werden, d. h. auch für diesen Fall erfolgt eine Losgrößenüberlieferung. Wie bei der Optimal-Lot-Size-Strategie ist auch Bulk Supply aufgrund geltender Einfuhrbestimmungen oftmals nicht realisierbar.<sup>400</sup>

Die Lotversorgung eignet sich besonders für Montagestandorte in weniger entwickelten Ländern, da zum einen die logistische Steuerung und Abwicklung im Vergleich zu anderen Lieferstrategien relativ einfach handhabbar und damit die Prozesssicherheit gewährleistet ist. Zum anderen fordern die lokalen Zollbehörden zur einfacheren Importabwicklung die Einfuhr von satzweisen Lieferumfängen, da der unmittelbare Bezug und die Erkennbarkeit der Produkte gewährleistet ist. Der entscheidende Nachteil der Lotversorgung liegt in der beschränkten Möglichkeit zur Realisierung einer endkundenspezifischen Belieferung des ausländischen Fertigungsstandorts.

(2) Bei der nicht-satzweisen Versorgung ist zwischen der zentral gesteuerten Einzelteilversorgung und dem dezentral zu koordinierenden Teileabruf zu unterscheiden. Die Einzelteilversorgung ist eine Mischbelieferung, bei der die Anforderung aus dem Auslandsmarkt auf der Basis von Fahrzeug- bzw. Teilesatzeinheiten stattfindet, die Materialbeschaffung jedoch zentral am Versandstandort durchgeführt wird und die physische Belieferung des ausländischen Fertigungsstandorts durch Einzelteile bzw. Komponenten auf Sachnummernbasis erfolgt. Mit der Einzelteilversorgung können die Vorteile eines geringen Ressourcen- und Koordinationsbedarfs vor Ort mit den Vorteilen einer gegenüber der Lotversorgung vereinfachten Verpackungsprozedur kombiniert werden. Die Automobilhersteller setzen diese Versorgungsart vor allem bei ausländischen Fertigungsstätten ein, die sich in der Übergangsphase von einer lotversorgten Auslandsmontage zu einem auf Teileabruf beruhenden, in den internationalen Produktionsverbund integrierten Produktionswerk befinden. BMW stellte die Lieferstrategie für das Werk Südafrika zunächst von Lotversorgung auf Einzelteilversorgung um, bis 1997 der Übergang von zentraler auf dezentrale Liefersteuerung erfolgte, das Werk auf Basis des Teileabrufs in den internationalen Produktionsverbund integriert und damit die Transformation einer Auslandsmontage zu einem ausländischem Produktionswerk vollendet wurde.

(3) Bei einer dezentral organisierten Materialbeschaffungsplanung fordern die ausländischen Produktionswerke Teile und Komponenten bzw. Einzelteile und Zusammenbauten auf Sachnummernbasis an. Mit der Lieferstrategie Teileabruf wird

---

<sup>400</sup> Interview bei VOLKSWAGEN.

den Produktionswerken eine gewisse Eigenständigkeit bzw. Autonomie innerhalb des internationalen Produktionsnetzwerks einer Unternehmung zugestanden.<sup>401</sup> Mit der Dezentralisierung der Liefersteuerungsverantwortung erreicht die Unternehmenszentrale bzw. -führung eine Komplexitätsreduzierung bei der Koordination des Produktionsnetzwerks. Der Entlastung von zentralen Organisationseinheiten steht ein erhöhter Steuerungs- und Ressourcenaufwand vor Ort gegenüber. Voraussetzung für eine effiziente Teileabruf-Abwicklung sind hohe Fertigungsvolumina und eine hohe lokale Fertigungstiefe.<sup>402</sup> Darüber hinaus kann auf Basis des Teileabrufs ein zunehmender Direktversand von Teilen und Komponenten durch Lieferanten an die ausländischen Produktionswerke realisiert werden. Der Teileabruf gewinnt daher im Zuge des Internationalisierungsprozesses und der zunehmenden weltweiten Vernetzung von Beschaffungs- und Fertigungsaktivitäten an Bedeutung.

(4) Neben den dargestellten Lieferstrategien für die Serienversorgung beliefern alle Hersteller die ausländischen Fertigungswerke über eine Sonderabwicklung mit Einzelteilen. Die Sonderabwicklung erfolgt aus zeitlichen Gründen in der Regel durch Luftfrachtabwicklung als Ersatz für fehlerhafte Lieferungen des Teilesatzes, bei Ausfall lokaler Lieferanten für Local-Content-Teile, für Gefahrgut, für kundenspezifische und in späten Phasen des Fertigungsprozesses zu verbauende Teile sowie bei kurzfristigen technischen Änderungen. Aus Fehllieferungen resultierende Luftfrachtkosten werden den Werken, den Lieferanten oder den Versorgungszentren in der Regel nach dem Verursacherprinzip weitergegeben.

Die beschriebenen Lieferstrategien müssen nicht ausschließlich standort- bzw. werkspezifisch, sondern können auch modellspezifisch festgelegt sein, d. h. die in einem Werk gefertigten Modellreihen können über unterschiedliche Lieferstrategien abgewickelt werden. Im brasilianischen General-Motors-Werk kommen z. B. je nach Modell verschiedene Versandarten zum Einsatz: Die Teileversorgung zur lokalen Fertigung des Opel Vectra erfolgt über den Versand von Komponentensätzen, für die Modelle Corsa und Astra hingegen führt das Werk Brasilien die Logistiksteuerung über ein Online-System eigenständig durch, erstellt selbständig die Materialbedarfsplanung und erhält sachnummernbezogene Teile- und Komponentenlieferungen aus dem internationalen Produktionsverbund von General Motors.<sup>403</sup> Es ist davon auszu-

---

<sup>401</sup> Damit kommt es zur Bildung polyzentrischer Strukturen; siehe Kapitel 2.3.3.

<sup>402</sup> Interview bei MERCEDES-BENZ.

<sup>403</sup> Interview bei OPEL; General Motors bezeichnet die dem Teileabruf entsprechende Teileversorgung im internationalen Produktionsverbund als Inter-Plant-Shipments (IPS).

gehen, daß der parallelen Werksversorgung durch verschiedene Lieferstrategien unterschiedliche modellstrategische Markterschließungsansätze zugrunde liegen. Die satzweise Teileversorgung einer Modellreihe läßt im Sinne einer vertriebsorientierten Strategie die Flexibilität eines raschen Rückzugs dieses Modells aus dem lokalen Fertigungsengagement offen. Im Zuge einer produktionsorientierten Strategie kann die satzweise Versorgung als Einführungs- und Übergangsphase zu einer vollständigen lokalen Produktion der Modellreihe dienen.

Die Kategorisierung von Fertigungsstandorten nach zentraler oder dezentraler Koordination von Lieferströmen führt zur Unterscheidung von ausländischen Montage- und Produktionsstandorten. Produktionswerke sind für die Liefersteuerung selbst verantwortlich (dezentrale Koordination), Auslandsmontagen werden dagegen durch zentral koordinierte Teilesatzlieferungen versorgt. Durch die Anlieferung von Teilesätzen entfällt bei den ausländischen Montagestätten die aufwendige Disposition von Einzelteilen. Da die Rahmenbedingungen und unternehmensstrategischen Zielsetzungen für Auslandsmontagen eine dezentrale Koordinationsstrategie nicht zulassen, werden die Lieferumfänge in zentralen Organisationseinheiten oder in sogenannten Leitwerken zusammengestellt. Für lokal zu beschaffende Teileumfänge erfolgt die Koordination jedoch auch bei Auslandsmontagen dezentral bzw. vor Ort. Den Produktionswerken als integraler Bestandteil des internationalen Produktionsverbunds wird hingegen ein bestimmtes Maß an Eigenständigkeit bzw. Autonomie zugestanden, um die Komplexität der Koordination des Produktionsnetzwerks zu reduzieren. Der Vorteil einer dezentralen Disposition ist darin zu sehen, daß die Verantwortung für die Bestandsführung und damit die zeitgerechte Belieferung der Kunden durch das jeweilige Montagewerk übernommen werden kann. Als nachteilig erweist sich die zunehmende Bevorratung der erforderlichen Teile in den Produktionsstätten, die verbundweit zu höheren Beständen führen kann.<sup>404</sup> Produktionsstandorte sind Ausdruck einer transnationalen und polyzentrischen Organisation eines Produktionsnetzwerks, während Montagestandorte eine ausgeprägt responsive Orientierung aufweisen und eine multinationale bzw. internationale Organisation von Fertigungsaktivitäten widerspiegeln.

---

<sup>404</sup> Vgl. RILLING 1997, S. 205 f.

### 4.4.3 Die Gestaltung der Materialflußorganisation zur Versorgung von Auslandsmontagen

---

#### 4.4.3.1 Die Einbindung von Auslandsmontagen in die vertikale Produktionskette

Im folgenden erfolgt eine Darstellung der Einbindung von Auslandsmontagen in die vertikale Produktionskette der Automobilunternehmen. Charakteristisch für die Konfiguration von Fertigungsaktivitäten in der Automobilindustrie ist die Parallelfertigung mit spezialisierter Vorprodukterstellung (Abbildung 40). Die Fahrzeughersteller streben insbesondere auf der Vorproduktebene eine Arbeitsteilung zwischen Komponentenwerken an, um Skaleneffekte, Standortvorteile und eine Komplexitätsreduzierung der Prozesse durch Standardisierung des Produktspektrums und Variantenreduzierung zu erreichen.<sup>405</sup> Die standortbezogene Konzentration der Herstellung von Vorprodukten erfolgt vor allem für die kapitalintensive und auf hohe Stückzahlen ausgerichtete Fertigung von Preßteilen, Rohbaugruppen, Motoren etc., um die hohen Investitionen für Werkzeug- und Anlagekosten an nur einem Standort zu tätigen.<sup>406</sup> Die effizienten Auslastung der Anlagenkapazität und die Minimierung der Rüsthäufigkeit führt zu einer verbesserten Fixkostendeckung.<sup>407</sup> Die auf die Herstellung von Komponenten spezialisierten Werke beliefern die Produktionswerke in den internationalen Produktionsnetzwerken der Automobilunternehmen.

In den Produktionswerken erfolgt in der Regel eine parallele Fahrzeugfertigung mehrerer Modellreihen, in manchen Fällen ist die Fertigung auf eine Modellreihe spezialisiert.<sup>408</sup> Die Produktionswerke dienen als Leitwerke für die Auslandsmontagen, da sie jeweils für die Herstellung und Bereitstellung von Teilen und Komponenten für die Fahrzeugteilesätze verantwortlich sind. Damit handelt es sich bei den durch ausländische Montageaktivitäten generierten Zusatzvolumina um Zusatzaufträge für die Leitwerke des internationalen Produktionsverbunds.<sup>409</sup> Die ausländischen Montagestätten zeichnen sich durch die Parallelfertigung einer diversifizierten Modellpalette als charakteristisches Merkmal responsiv konfigurierter Auslandsmontagen aus. Zusammengefaßt basiert die gesamte Produktionskette auf einer Parallelfertigung.

---

405 Vgl. RILLING 1997, S. 170 f.

406 Vgl. RILLING 1997, S. 153.

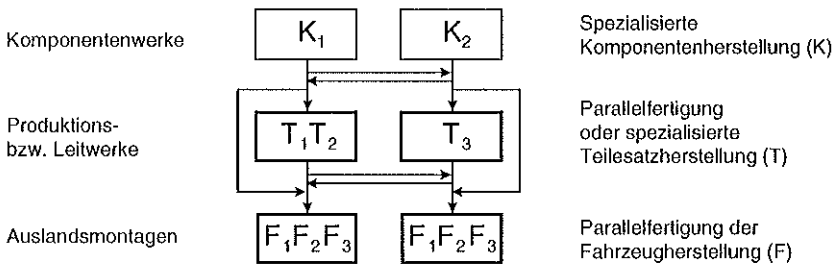
407 Vgl. SCHLONSKI/SCHMIDT 1991, S. 62.

408 Vgl. RILLING 1997, S. 148 ff.

409 Interview bei MERCEDES-BENZ.

tigung mit spezialisierter Vorprodukterstellung, wodurch die Vorteile von Skaleneffekten mit einer hohen Reaktionsfähigkeit und einer lokalen Präsenz auf dem Markt kombiniert werden kann.<sup>410</sup> Die Einbindung von Auslandsmontagen in eine vertikale Produktionskette durch eine funktionale Arbeits- und Standortteilung zwischen der Teilesatzherstellung und der Fahrzeugmontage ist charakteristisch für eine transnationale Glokalisierungsstrategie.

Abbildung 40: Standortkonfiguration zur Versorgung von Auslandsmontagen



Quelle: In Anlehnung an RILLING 1997, S. 149 (der Index bezeichnet jeweils unterschiedliche Modellreihen).

#### 4.4.3.2 Formen der Teilesatzbelieferung

Wie in den vorangegangenen Abschnitten dargestellt, basieren Auslandsmontagen auf der Zulieferung von Teilesätzen im Zuge einer Lotversorgung. Grundsätzlich sind zwei wesentliche Kategorien von Teilesätzen zu unterscheiden. Fahrzeuge können als Fahrzeugteilesätze im „halbzerlegten“ Zustand als SKD (Semi Knocked Down) oder im „komplettzerlegten“ Zustand als CKD (Completely Knocked Down) geliefert

<sup>410</sup> Vgl. RILLING 1997, S. 153.



werden (Abbildung 41).<sup>411</sup> Mit CKD<sup>412</sup> wird ein logistisches Konzept bezeichnet, bei dem Fahrzeugkomponenten definierter Montagestufen zu Teilesätzen zusammengestellt und in bestimmte Länder zur lokalen Montage exportiert werden.<sup>413</sup> Im engeren Sinne bezeichnen die Begriffe SKD und CKD bestimmte Lieferzustände, die durch den Zerlegungsgrad näher definiert werden. SKD- und CKD-Teilesatzlieferungen sind nicht mit der Versorgung eines Landes mit demontierten CBU-Fahrzeugen (Completely Built Up)<sup>414</sup> gleichzusetzen, bei denen nach deren Fertigstellung in den Produktionswerken und vor dem Transport in die Auslandsmärkte bestimmte Teile und Komponenten entfernt und lokal wieder montiert werden.<sup>415</sup> Bei der SKD- und CKD-Versorgung erfolgt in den Stammländern der Leitwerke die Konsolidierung von Teilen und Komponenten zu einem Fahrzeugteilsatz.<sup>416</sup> In der Regel werden die Teilesätze im Zielland durch ein bestimmtes Spektrum an lokal oder international zu beschaffenden Teilen und Komponenten ergänzt und vor Ort in einer Fertigungsstätte montiert.

Bei der SKD-Versorgung werden die Fahrzeugkarosserien in Abhängigkeit von der lokalen Gesetzgebung komplett oder demontiert (Türen und Klappen) sowie lackiert, grundiert oder blank geliefert. Die im Auslandsmarkt eingesetzten Fertigungsstufen bestehen aus der Endmontage und gegebenenfalls der Lackierung von gelieferten Karosserien. Im Unterschied zur SKD-Belieferung werden bei der CKD-Versorgung die Karosserieumfänge zerlegt bzw. Blechumfänge in Einzelteilen geliefert. Neben der Endmontage und der Lackierung wird bei der Belieferung mit CKD-Teilesätzen im Auslandsmarkt auch der Rohbau (Schweißen der Karosserieteile) durchgeführt. Die Automobilhersteller definieren aufgrund der produktspezifischen Unterschiede und

---

411 Der Begriff „zerlegt“ meint die Zusammenstellung von Teilen und nicht die Zerlegung eines Fahrzeugs.

412 Im anglophonen Sprachraum wird kurz von KD gesprochen. Sofern nicht ausdrücklich anders erwähnt, werden im allgemeinen die Begriffe KD, SKD und CKD mit CKD bezeichnet. Der Begriff CKD wird in der Praxis häufig synonym zum Begriff der Auslandsmontage verwendet.

413 Vgl. BINDER 1987, S. 42.

414 CBUs sind verkaufsfähige Fahrzeuge. Manche Hersteller verwenden auch die Bezeichnungen FBU (Fully Built Up) oder SUP (Single Unit Packing).

415 Die Demontage erfolgt in der Regel für einfach zu entfernende Komponenten wie Räder, Heckleuchten, Sitze, Stoßfänger etc.

416 HILD/MÜLLER 1971, S. 100 ff., hingegen unterscheiden zwischen CKD-Lieferungen und Teilesatzlieferungen.

den zugrundeliegenden unterschiedlichen Fertigungstechnologien und -prozessen jeweils spezifische Zerlegungsgradstufen. BMW differenziert, neben SKD, bei CKD einen kleinen und einen großen Zerlegungsgrad, Peugeot unterscheidet insgesamt fünf Zerlegungsgradstufen.<sup>417</sup> Fahrzeugteilesätze umfassen die für die Montage von Fahrzeugen benötigten Teile, abzüglich der im Auslandsmarkt zu beschaffenden Teile. Üblicherweise sind im Rahmen einer SKD-Versorgung die zu erfüllenden lokalen Wertschöpfungsforderungen gering, so daß der Teilesatz den für eine lokale Fahrzeugfertigung nahezu vollständigen Umfang an Teilen enthält. Der Teileumfang in CKD-Teilesätzen ist üblicherweise infolge eines höheren lokalen Wertschöpfungsanteils niedriger als bei der SKD-Versorgung. Der Zerlegungsgrad bei einer SKD-Versorgung ist daher geringer als bei einer CKD-Belieferung.

Abbildung 41: Lieferzustände satzweiser Fahrzeugversorgungskonzepte

Kategorien Lieferzustände		Beschreibung des Zerlegungsgrads / Fertigungseinrichtungen vor Ort	
<b>Demontiert</b>		Auf Basis CBU erfolgt Demontage von z. B. Rädern, Heckleuchten und Ausbau Sitze (z. B. durch Sondergenehmigungen für Import ermöglicht)	
<b>Fahrzeugteilesätze</b>	<b>SKD</b>	<b>Endmontage, ggf. Lack</b> Karosserie komplett oder demontiert (Türen, Klappen)	Karosserie lackiert: Werk besitzt nur Montageeinrichtungen
			Karosserie grundiert: Montageprozeß beginnt mit KTL*
			Karosserie blank: Lackierprozeß im Auslandsmarkt
	<b>CKD</b>	<b>Endmontage, Lack, Rohbau</b>	<p style="text-align: center;">Niedrig</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Hoch</p> <p style="text-align: center;">Variabler Zerlegungsgrad</p>
<b>Komponentensätze</b>		Satzweise Lieferung von Teilen und Komponenten mit relativ geringem Lieferanteil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abgrenzung zu SKD/CKD durch die Höhe des Lieferanteils, je nach Hersteller liegt die Grenze bei Unterschreitung von etwa 50-60% realen Lieferanteils.</li> <li>• Z.B. Motorteilesätze, Getriebebauteile etc.</li> </ul>

↓ von oben nach unten zunehmender Zerlegungsgrad

\* Kathodische Tauchlackierung

<sup>417</sup> Interview bei MULTI FRANCE MOTOR.

Der Vorteil der SKD-Teilsatzversorgung liegt in der schnellen Reaktionszeit und Flexibilität, mit der auf Änderungen von Marktzugangsbedingungen reagiert werden kann. Ein SKD-Engagement ohne Lackiererei ist beispielsweise erheblich schneller realisierbar als ein CKD-Engagement mit Lackieranlage.<sup>418</sup> Die SKD-Versorgung stellt daher in den meisten Fällen die Vorstufe zu einer CKD-Versorgung dar. Hierdurch wird die frühzeitige Marktpräsenz gewährleistet, während gleichzeitig die technischen Voraussetzungen für eine CKD-basierte Auslandsmontage geschaffen werden. Diese umfassen den Aufbau weiterer Fertigungsstufen, die Beschaffung von Werkzeugen und von lokalen Teilen sowie Schulungen des Personals.

Des Weiteren werden Fahrzeugteilesätze von Komponentensätzen unterschieden.<sup>419</sup> Komponentensätze zeichnen sich durch die satzweise Lieferung von Teilen und Komponenten mit einem im Vergleich zu CKD-Teilesätzen deutlich geringerem Lieferumfang aus. Die Abgrenzung von Fahrzeugteilesätzen zu Komponentensätzen erfolgt durch eine herstellerspezifische Festlegung der Höhe des Lieferanteils. In der Regel wird die satzweise Lieferung von Teilen und Komponenten als Komponentensatz bezeichnet, wenn der reale Lieferanteil am Gesamtfahrzeug 50 -60 % unterschreitet.<sup>420</sup> Opel nimmt z. B. die Abgrenzung des Lieferanteils auf Basis des Liefergewichts vor:<sup>421</sup> Bei einem Gewichtsanteil des Teilesatzes von mehr als 60 % am Komplettfahrzeug handelt es sich um eine CKD-Lieferung, bei Unterschreitung der 60 % um eine Komponentensatzlieferung, die bei Opel als CSO (Component Set Order) bezeichnet wird. Die CKD-Versorgung schließt üblicherweise den Versand von Motorenteilen mit ein, während die CSO-Belieferung ohne Motorenteile bzw. separat von einer Motorenlieferung erfolgt. Ebenso kann die Lieferung von Komponentensätzen selbst als separate Lieferung von zerlegten Komponenten z. B. in Form von Motoren- oder Getriebeteilesatzlieferungen abgewickelt werden.

---

<sup>418</sup> Bei bereits existierenden Gebäuden bzw. Hallen können für SKD etwa 12 Monate und für CKD rund 18 Monate veranschlagt werden.

<sup>419</sup> Im allgemeinen Sprachgebrauch werden Komponentensätze unter der Bezeichnung CKD subsumiert.

<sup>420</sup> Die Höhe des Lieferanteils ist für einige Staaten das ausschlaggebende Kriterium zur Festlegung des Herkunftslands eines Fahrzeugs.

<sup>421</sup> Interview bei OPEL.; siehe auch NEUMEISTER 1992, S. 179.

Tabelle 21: Determinanten zur Festlegung des Zerlegungsgrads

Unternehmensseitig	Wirtschaftsraumseitig
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geplante Stückzahlenproduktion</li> <li>• Verfügbares Investitionskapital (durch Hersteller oder lokalen Fertigungspartner)</li> <li>• Modell und Typ des Fahrzeugs</li> <li>• Fertigungsstruktur: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existenz von Fertigungseinrichtungen</li> <li>- Platzverhältnisse im Fertigungswerk</li> </ul> </li> <li>• Kostenstruktur: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Herstellkosten</li> <li>- Kosten der Ausschleusung aus der Großserienproduktion</li> <li>- Verpackungskosten</li> <li>- Transportkosten</li> </ul> </li> <li>• Komplexität der Komponenten</li> <li>• Technologie- und Qualitätsaspekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Länderspezifische Terminologie und Festlegung des Zerlegungsgrads</li> <li>• Länderspezifische Importverbote, -beschränkungen oder -gebote für bestimmte Teile und Komponenten</li> <li>• Länderspezifische Handelsbarrieren mit Auswirkungen auf die lokalen Kostenstrukturen</li> <li>• Technologischer Entwicklungsstand der Automobil- und Zulieferindustrie im Zielmarkt</li> </ul>

Aufgrund der vielfältigen Einflußfaktoren kann keine allgemein gültige Festlegung des Zerlegungsgrads getroffen werden (Tabelle 21). Die Festlegung des Zerlegungsgrads spiegelt das Spannungsfeld unternehmerischer Integrationsziele und wirtschaftsräumlicher Entwicklungsstrategien wider. Die maßgeblichen Bestimmungsfaktoren sind die gesetzlich festgelegten Definitionen der ausländischen Wirtschaftsräume und deren gesetzliche Regelungen zur Einfuhr von Teilen und Teilesätzen.<sup>422</sup> Die Staaten legen den Zerlegungsgrad importierter Teilesätze entsprechend den lokalen handels- und industriepolitischen Zielsetzungen fest. In einigen Ländern ermöglicht die Einfuhrgesetzgebung den Import von demontierten CBUs als SKDs, wodurch die Importeursgesellschaft günstigere Einfuhrzölle geltend machen kann. Die Automobilhersteller versuchen ihrerseits, den Zerlegungsgrad nach wirtschaftlichen und technologischen Gesichtspunkten zu optimieren, indem sie herstellerspezifische Kategorisierungen entwickeln. Dennoch sind die in Abbildung 41 dargestellten Zerlegungsgradstufen in der Realität tiefer differenziert und es existiert eine Vielzahl von

<sup>422</sup> Eine Übersicht über Einflußfaktoren auf den Zerlegungsgrad gibt KAO YANG 1997, S. 78 ff.

Zwischenstufen. Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß sich der jeweilige Zerlegungsgrad von Teilesätzen sowohl modellspezifisch als auch landesspezifisch voneinander unterscheidet. Änderungen der Einflußfaktoren führen zu Änderungen des Zerlegungsgrads mit einem hohen Abstimmungsbedarf zwischen den beteiligten Fertigungsstätten, den Importeurs- und Produktionsgesellschaften und den zentralen Fachbereichen.<sup>423</sup>

Die Fahrzeughersteller sind bestrebt, den Zerlegungsgrad des Teilesatzes möglichst gering zu halten, um die Komplexität der Koordination der Materialströme und der administrativen Abwicklung zu minimieren.<sup>424</sup> Allerdings können Local-Content-Vorschriften der Auslandsmärkte eine Unternehmung zur Lokalisierung bestimmter Teile zwingen, die in komplexen Zusammenbauten integriert sind und die Zerlegung dieser Komponenten erforderlich machen. Der Koordinationsaufwand nimmt in diesem Fall entlang der gesamten Prozeßkette sprunghaft zu. Die Hersteller haben daher die Prozesse der laufenden Großserienproduktion zu berücksichtigen, um den Aufwand zur Ausschleusung von Teilen und Komponenten zu minimieren.

### 4.4.3.3 Versorgungszentren

Die logistische Versorgung von ausländischen Montagewerken mit Teilen und Komponenten basiert auf der satzweisen Teilelieferung bzw. Lotversorgung. Die Konsolidierung der Materialstromflüsse, die Zusammenstellung und die Verpackung von Teilesätzen erfolgen in sogenannten Versorgungszentren. In den meisten Fällen sind die Versorgungszentren auch für die Zusammenstellung der Lieferumfänge zur Versorgung der Produktionswerke des internationalen Produktionsverbunds zuständig. Die Standorte der Versorgungszentren liegen meist in räumlicher Nähe zu den Produktionswerken, die als Leitwerke für die ausländischen Montagewerke die Teile und Komponenten zur Konsolidierung der Teilesätze bereitstellen. Die an Leitwerken angebotenen Versorgungszentren unterstehen in der Regel direkt der jeweiligen Werksleitung. Die Anbindung an ein Leitwerk unterstützt den Verpackungsbetrieb bei der Absicherung qualitätsgerechter Zulieferungen durch das Werk. Die räumliche Nähe der Versorgungszentren zu den Stammwerken begünstigt zudem die reibungslose Ausschleusung der für die Zusammenstellung von Teilesätzen benötigten Komponenten aus der Serienproduktion.<sup>425</sup>

---

<sup>423</sup> Vgl. NEUMEISTER 1992, S. 180.

<sup>424</sup> Interview bei OPEL.

<sup>425</sup> Interview bei MERCEDES-BENZ.

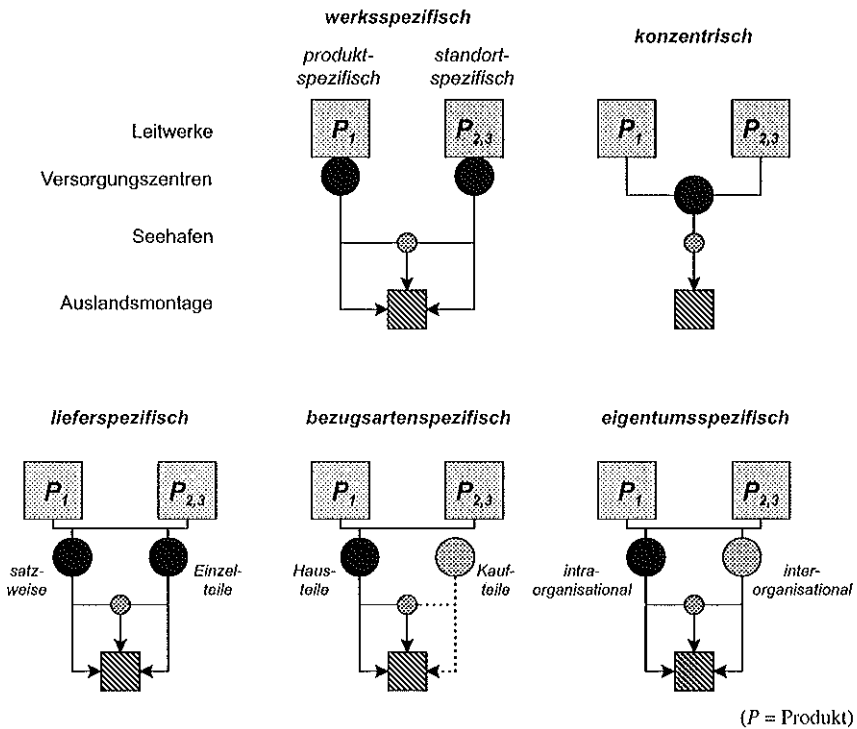
Die Einbindung von Versorgungszentren in die Materialstromorganisation zur Belieferung ausländischer Montagewerke kann nach verschiedenen Kriterien differenziert werden (Abbildung 42). In der Regel befinden sich die Versorgungszentren in unmittelbarer räumlicher Nähe zu ihren jeweiligen Leitwerken und weisen daher eine werkspezifische Standortkonfiguration auf. Die Standorte der Versorgungszentren sind produktspezifisch konfiguriert, wenn das zugehörige Leitwerk auf die Produktion eines bestimmten Produkts bzw. Modells spezialisiert ist und das angebundene Versorgungszentrum ausschließlich durch das Leitwerk versorgt wird. Im Falle einer werks- bzw. standortspezifischen Versorgung beliefert das Leitwerk das angebundene Versorgungszentrum mit Teilen von mehreren Modellreihen. Im Unterschied zur werkspezifischen Konfiguration zeichnet sich eine konzentrische Versorgungskonfiguration durch die Konsolidierung der leitwerksspezifischen Materialflußströme in einem zentralen Versorgungszentrum aus. Dieses kann in räumlicher Nähe zu den Leitwerken, aber z. B. auch am Seehafen liegen. Parallel zu den genannten Standortkonfigurationen können die Versorgungszentren auch nach Lieferstrategien, Bezugsarten und Eigentumsformen unterschieden werden. Im Rahmen einer liefer-spezifischen Konfiguration erfolgt die logistische Abwicklung von satzweisen und nicht-satzweisen Lieferstrategien separat in voneinander unabhängigen Versorgungszentren. Bei einer bezugsartenspezifischen Konfiguration erfolgt eine separate Abwicklung von Haus- und Kaufteilen, und bei einer eigentumsspezifischen Versorgungsstrategie werden bestimmte Umfänge der logistischen Abwicklung an externe Dienstleistungsunternehmen vergeben. Die drei letztgenannten Versorgungsstrategien können jeweils werkspezifisch oder konzentrisch konfiguriert sein.

Die Versorgungszentren von Audi, Mercedes-Benz und Opel sind ihren jeweiligen Leitwerken räumlich und organisatorisch unmittelbar zugeordnet und daher werkspezifisch organisiert. Die Versorgungszentren sind für die logistische Abwicklung der in den jeweiligen Leitwerken gefertigten Baureihen zuständig und weisen daher eine produktspezifische Standortorganisation auf. Opel unterhält jeweils werksnahe Versorgungszentren in Bochum für den Versand von Astra-Teilesätzen und in Rüsselsheim für den Versand von Vectra-Teilesätzen mit einer jährlichen Gesamtkapazität von rund 100.000 Einheiten. Beide Betriebe wickeln über den Teileabruf auch den Teileversand zur Versorgung der Produktionswerke im internationalen Produktionsverbund ab.<sup>426</sup>

---

426 Interview bei OPEL.

Abbildung 42: Typisierung von Versorgungszentren



Die Versorgungszentren von Audi liegen jeweils unmittelbar neben den Produktionswerken in Ingolstadt (A4-Teilesätze) und Neckarsulm (A6-Teilesätze) und sind daher baureihenspezifisch organisiert. Beide Betriebe wickeln rund 3.500 Sachnummern mit einem jährlichen Verpackungsvolumen von etwa 200.000 m<sup>3</sup> als satzweise Lieferungen zu den Fertigungsstätten nach China, Südafrika, Malaysia und Indonesien ab. Die Versandabwicklung in Ingolstadt erfolgt über das Güter-Verkehrszentrum unter Nutzung eines externen Dienstleistungsunternehmens.<sup>427</sup> Die Versorgungskon-

<sup>427</sup> Interview bei AUDI.

zeption von Mercedes-Benz ist auf ähnliche Weise produktspezifisch organisiert (Tabelle 22).<sup>428</sup>

**Tabelle 22:** *Versorgungszentren zur Abwicklung des Teileversands von Mercedes-Benz*

Standort	Beschreibung
Wörth	Lkws, Blechteile, Konservierung von Pkw-Zusammenbauten
Sindelfingen	Pkws, v. a. E-Klasse
Düsseldorf	Transporter
Bremen	C-Klasse und Kombis, Abwicklung und Verpackung erfolgt durchgängig über die Bremer Lagerhausgesellschaft (BLG)
Spanien	V-Klasse
Brasilien	Nutzfahrzeuge

*Quelle: Nach Angaben von Mercedes-Benz.*

Volkswagen übernimmt die Abwicklung von Hausteilen in eigenen Versorgungszentren und überläßt die Abwicklung von Kaufteilen externen Dienstleistungsunternehmen (Tabelle 23).<sup>429</sup>

**Tabelle 23:** *Versorgungszentren zur Abwicklung von Volkswagen*

Versorgungszentrum	Verpackungsvolumen p.a. in m <sup>3</sup>	Produkte
Wolfsburg	250.000	Pkw-Teilesitze
Salzgitter	20.000	Motoren
Kassel	40.000	Getriebe
Hannover	50.000	Nutzfahrzeuge

*Quelle: Nach Angaben von Volkswagen.*

<sup>428</sup> Zur logistischen Abwicklung von Mercedes-Benz-Fahrzeugen siehe O. V. 1996.

<sup>429</sup> Interview bei VOLKSWAGEN. Zur logistischen Abwicklung der Teilesatzversorgung bei Volkswagen siehe KAUFMANN 1991.



BMW verfolgt mit der Trennung von Lieferstrategien in zwei Versorgungszentren ein duales, lieferspezifisches Versorgungskonzept. Der seit 1984 bestehende Verpackungsbetrieb in Neufahrn/München ist für die Abwicklung der Lotversorgung zur Belieferung von ausländischen Montagewerken ausgelegt, das 1998 eröffnete Versorgungszentrum in Wackersdorf/Regensburg ist dagegen für die Abwicklung des Teileabrufs zur Versorgung der Produktionswerke in den USA und Südafrika zuständig. Beide Versorgungszentren liegen in räumlicher Nähe zu den Produktionswerken bzw. zu einem zentralen Auslieferungslager, von dem Kaufteile in das Versorgungszentrum geliefert werden.

Die Containerisierung der verpackten Teilesätze findet direkt in den Versorgungszentren (BMW, Opel) oder in den Seehäfen meist in Kooperation mit externen Dienstleistungsunternehmen (Mercedes-Benz, VW) statt. Gegebenenfalls erfolgt die Konsolidierung der Lieferumfänge von Zulieferunternehmen und externen Dienstleistungsunternehmen mit den aus den Versorgungszentren angelieferten Teilesätzen direkt im Seehafen.

Das in den Versorgungszentren abgewickelte Verpackungsvolumen je Einheit wird von der Höhe des lokalen Wertschöpfungsanteils und dem Zerlegungsgrad bestimmt. Die CKD-Versorgung für ein neues Werk beginnt meist mit der Lieferung eines nahezu vollständigen Teilesatzes. Die 24er-Lot-Abwicklung einer Fahrzeugteilsatzlieferung für ein ausländisches Montageengagement umfaßt bei geringem Zerlegungsgrad und niedrigem lokalen Wertschöpfungsanteil etwa 300 m<sup>3</sup> Verpackungsvolumen (rund 12,5 m<sup>3</sup> pro Einheit CKD). Eine zunehmende Lokalisierung von Beschaffungsaktivitäten führt zu einer sukzessiven Reduzierung des Lieferanteils. Bei Komponentensätzen liegt das Verpackungsvolumen daher deutlich niedriger. Opel benötigt für 24er-CSO-Sätze nach Taiwan ein Packvolumen von rund 60 m<sup>3</sup>, nach Südafrika 80 m<sup>3</sup> und nach Brasilien etwa 160 m<sup>3</sup> (rund 2,5 bis 7 m<sup>3</sup> pro Einheit CSO).<sup>430</sup> Das Liefervolumen pro Fahrzeug kann wie im Falle der satzweisen Versorgung für das Volkswagen-Werk in China bis auf 0,25 m<sup>3</sup> sinken. Bei einem hohen Lokalisierungsgrad umfaßt der Lieferanteil technologie- und kapitalintensive Teile wie Elektronikteile, Relais etc.<sup>431</sup>

---

<sup>430</sup> Interview bei OPEL.

<sup>431</sup> Interview bei VOLKSWAGEN.

**Tabelle 24:** *Versorgungsorganisationen von Auslandsmontagen im Vergleich*

	<b>BMW</b>	<b>Mercedes-Benz</b>	<b>Opel</b>	<b>Audi</b>	<b>VW</b>
<b>Abgewickeltes jährliches Verpackungsvol. ('95)</b>	260.000, 60.000 (EDL)	k. A.	700.000	200.000	260.000 (inkl. EDL: 500.000)
<b>Standorte der eigenen Versorgungszentren</b>	Neufahrn/ München, Wackersdorf/ Regensburg	Sindelfingen, Bremen (EDL)	Rüsselsheim, Bochum	Ingolstadt, Neckarsulm	Wolfsburg, Salzgitter, Kassel, Emden (EDL)
<b>Standortorganisation</b>	unabhängig, werksnah	nach Baureihen	nach Baureihen	nach Baureihen	Hausteile/ Kaufteile (K)
<b>Externe Dienstleister</b>	Rhenus/ Regensburg, Gilhuber/ Garching u. a.	BLG Bremen u. a.	Fa. Bachmann, BLG Bremen u. a.	Scherff/Arcus u. a.	Rhenus u. a.
<b>Aufgabe EDL</b>	Verpackung und Versand	Verpackung und Versand	Versand	Versand	Verpackung und Versand
<b>Containerisierung</b>	Versorgungszentrum	Seehafen	Versorgungszentrum	Seehafen	Seehafen
<b>Bevorzugte Losgrößen</b>	12/24	6/30	24	48	48/96
<b>Organisatorische Zuordnung</b>	Vertrieb, Bereich Auslandsfertig.	Produktion (Werke)	Werke	Produktion, Bereich Logistik	Produktion, Bereich Logistik

*Quelle: Zusammenstellung nach Angaben der befragten Hersteller, Stand 1996 (EDL = Externes Dienstleistungsunternehmen).*

Die Versorgung ausländischer Montagestätten mit Teilesätzen ist im allgemeinen durch hohe und oftmals kurzfristig einsetzende Absatz- bzw. Auftragsschwankungen gekennzeichnet. Die Versorgungszentren begegnen der hohen Planungsunsicherheit und den starken Auslastungsschwankungen mit flexibel organisierten Materialflußstrukturen und Verpackungsprozessen.<sup>432</sup> Die Fahrzeughersteller nutzen zudem die Möglichkeit, bestimmte Umfänge der logistischen Abwicklung an externe Dienst-

<sup>432</sup> Interviews bei OPEL und VOLKSWAGEN.

leistungsunternehmen auszulagern, um neben dem Abfangen von Kapazitätsschwankungen Kosteneinsparungspotentiale auszuschöpfen und Lieferzeiten zu reduzieren (siehe Tabelle 24). Die Logistikdienstleistungen beschränken sich bei Audi und Opel auf den Versand von Teilen und Teilesätzen, BMW, Mercedes-Benz und VW vergeben auch Verpackungsaktivitäten. Des weiteren überlassen die Hersteller die Konsolidierung der Lieferumfänge im Hafen, die Containerisierung und die Verschiffung häufig externen Dienstleistungsunternehmen.<sup>433</sup>

### 4.4.3.4 Dezentralisierung der Materialflußorganisation

Die Gestaltung der Materialflußorganisation zur Versorgung von ausländischen Produktions- und Montagewerken zielt grundsätzlich auf eine Minimierung der Handlungstufen und der Verpackungs- und Transportkosten entlang der gesamten Versorgungskette, um die logistischen Durchlaufzeiten zu optimieren, die Flexibilität zu erhöhen und die Reaktionszeiten zu verkürzen. Im Zuge der Internationalisierung von Fertigungsaktivitäten streben die Fahrzeughersteller zur Reduzierung des Koordinationsaufwands zunehmend eine Dezentralisierung der Materialflußorganisation an. Die Dezentralisierung umfaßt Direktanlieferungskonzepte für Kaufteile, die internationale Dezentralisierung der Versorgungsstrategie für Teilesätze sowie die Dezentralisierung der Lieferstrategien durch die Übertragung der Liefersteuerungsverantwortung auf die ausländischen Fertigungsstandorte. Die Realisierung einer dezentralen Versorgungsstrategie für Teilesatzlieferungen als zentral koordinierte Lieferstrategie ist allerdings nur eingeschränkt möglich.

Die „klassische“ Belieferung ausländischer Montagewerke mit Teilesätzen erfolgt auf Basis einer zentralen Versorgungsstrategie, indem die Versorgungszentren mit Haus- und Kaufteilen<sup>434</sup> aus den Leitwerken des internationalen Produktionsverbunds versorgt werden und die konsolidierten Teilesätze an den ausländischen Montagestandort versendet werden. Ebenso wird die Versorgung mit Einzelteilen z. B. im Rahmen einer Sondcrabwicklung auf der Basis einer zentralen Koordination durch das zuständige Produktionswerk bzw. Versorgungszentrum abgewickelt. Direktanlieferungskonzepte für Kaufteile umfassen die direkte Anlieferung von Zulieferteilen an das Versorgungszentrum, an den Seehafen oder direkt an das ausländische Mon-

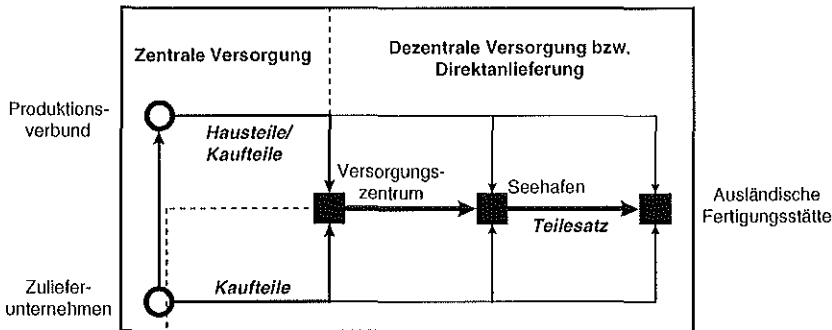
---

<sup>433</sup> Zur Rolle externer Logistikdienstleistungsunternehmen in der internationalen Materialflußkette siehe JANSSEN 1991 und 1993 sowie VON SALZEN 1992.

<sup>434</sup> Hausteile umfassen alle Teile, die in eigenen Unternehmen eines Herstellers gefertigt werden, Kaufteile bezeichnen alle zu beschaffenden Teile.

tagewerk (Abbildung 43). Die Direktanlieferung von Zulieferteilen an das Montagewerk erfordert jedoch, im Unterschied zur zentral koordinierten Teilesatzversorgung, die Koordination der Lieferströme durch das ausländische Montagewerk. In diesem Fall ist die Direktanlieferung an das Montagewerk als lokale Beschaffungsaktivität zu verstehen. Die Direktanlieferung an ausländische Werke führt zwar zu einer Entlastung des Versorgungszentrums, die Einfuhrbestimmungen vieler Auslandsmärkte sehen jedoch eine unterschiedliche zollrechtliche Behandlung von Teilesatz- und Einzelteilimporten vor.

Abbildung 43: Alternative Versorgungskonzepte

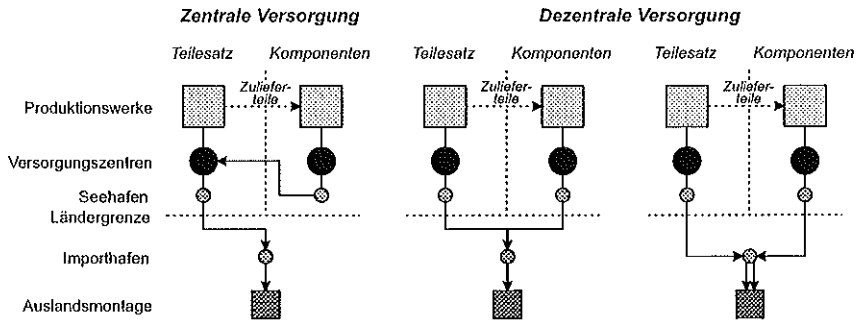


Mit der Internationalisierung von Fertigungsaktivitäten ist die internationale Dezentralisierung der Teilesatzversorgung verbunden, d. h. Auslandsmontagen werden nicht nur mit Teilesätzen und Komponenten aus den Leitwerken des Stammlandes, sondern im Sinne einer dezentralen Versorgungsstrategie auch durch andere ausländische Produktionsstandorte beliefert. Dies trifft insbesondere auf polyzentrisch organisierte Produktionsnetzwerke zu,<sup>435</sup> innerhalb derer die Produktionswerke eine hohe Eigenständigkeit aufweisen und als weltweite Kompetenzzentren für bestimmte Fahrzeuge und Komponenten dienen. Aufgrund der großen Distanzen zwischen den international verteilten Produktionswerken sind die Standorte der Versorgungszentren üblicherweise

<sup>435</sup> Siehe Kapitel 2.3.3.

werksspezifisch orientiert. Daher ist jedem Produktionswerk des internationalen Produktionsverbunds, das als Leitwerk für eine Auslandsmontage dient, ein Versorgungszentrum zugeordnet (intern oder extern), in dem die Konsolidierung der Teilesätze stattfindet. Die ausländischen Montagestandorte erhalten im Rahmen einer dezentralen Versorgung Teilesatzlieferungen verschiedener Modelle parallel aus den international verteilten Leitwerken. Da Auslandsmontagen per Definition zentral koordiniert werden, müssen grundsätzlich auch die Koordination von Aktivitäten wie der Programmplanung, des Stücklistenwesens, der kaufmännischen Abwicklung etc. ebenso wie die zentrale Ansprechstelle für den Kunden weiterhin bei zentralen Organisationseinheiten verbleiben.

Abbildung 44: Alternativen der internationalen Teilesatzversorgung



Die internationale Teilesatzversorgung kann demzufolge in eine zentrale und eine dezentrale Versorgungsstrategie unterschieden werden (Abbildung 44). Bei der zentralen Versorgung findet die vollständige Konsolidierung der Teilesätze inklusive Komponentenlieferungen aus Drittländern im Stammland der zentralen Koordination statt. Im Rahmen einer dezentralen Teilesatzversorgung werden die Teilesätze vor dem offiziellen Import in den Auslandsmarkt z. B. im Seehafen des Gastlandes bzw. in Drittländern konsolidiert. Alternativ können bei einer dezentralen Versorgung der Basisteilesatz und Komponenten aus internationalen Produktionswerken in Abhängigkeit von den Einfuhrbestimmungen parallel oder unabhängig voneinander geliefert werden. Im letztgenannten Fall ist zu klären, ob die Koordination der dezentralen Lieferumfänge durch die zentralen Organisationseinheiten oder durch das ausländische Montagewerk erfolgt.

Mit der Einbindung ausländischer Produktionswerke und den ihnen zugeordneten Versorgungszentren erhöht sich die Komplexität der Materialflußkoordination der Teilesatzversorgung erheblich. Die parallele Belieferung einer Auslandsmontage mit Teilesätzen und Komponenten aus verschiedenen Standorten erfordert in manchen Ländern aufgrund zollrechtlicher Bestimmungen eine zeitlich abgestimmte bzw. synchrone Belieferung, so daß ein zusätzlicher Aufwand bei der Versandsteuerung z. B. zur Koordination der Schiffsabfahrtszeiten entsteht.<sup>436</sup> Darüber hinaus muß dafür Sorge getragen werden, daß die in ausländischen Produktionswerken gefertigten Komponenten auf dem gleichen technischen Stand sind wie die korrespondierenden Teilesätze, wodurch ein ständiger Abgleich der Änderungsstände zwischen Leitwerk bzw. Versorgungszentrum und ausländischem Produktionswerk notwendig wird. In der Folge kann sich die Vorlaufzeit für die Konsolidierung der Teilesätze erhöhen, und der Zeitpunkt der Markteinführung kann sich damit verzögern. Die Abwicklung dezentraler Versorgungskonzepte verursacht einen höheren Koordinationsaufwand und erfordert den Aufbau der infrastrukturellen Voraussetzungen für die Teilesatzabwicklung an den dezentralen Standorten der Leitwerke.<sup>437</sup>

---

### 4.4.4 Die Verschiedenheit von Auslandsmontagen und Auslandsproduktionen

---

Die Verschiedenheit von Auslandsmontagen und Auslandsproduktionen ist in hohem Maße auf verschiedene Integrationsformen im Produktionsnetzwerk zurückzuführen. Mit Integration wird im allgemeinen die Art der Koordination der über die verschiedenen Länder verteilten Wertschöpfungsaktivitäten beschrieben.<sup>438</sup> Mit der internationalen Extension von Wertschöpfungsaktivitäten nimmt die Bedeutung der Koordination zu.<sup>439</sup> Das für die vorliegende Arbeit relevante Spektrum an Integrationsformen setzt sich aus der Eigentumsstrategie, der Lieferstrategie sowie der Art und dem Ausmaß der Interdependenzen im internationalen Produktionsnetzwerk der Unternehmung zusammen.

Die Koordination von ausländischen Fertigungsstätten ist maßgeblich von der Eigentumsstrategie abhängig. Auslandsmontagen weisen ein breites Spektrum an

---

<sup>436</sup> Vgl. PFOHL 1990, S. 278.

<sup>437</sup> Hierzu zählen der Aufbau und die Installierung von systemtechnischen Einrichtungen und die Errichtung von Versorgungszentren bzw. die Einbindung von externen Logistikdienstleistungsunternehmen).

<sup>438</sup> Zum Begriff der Integration siehe auch die Ausführungen in Kapitel 2.2.2.1 und 2.3.2.

<sup>439</sup> Vgl. FLAHERTY 1989, S. 96 f.

Internalisierungsformen auf, das von der strategischen Bedeutung des Markterschließungsengagements bestimmt wird. In den meisten Fällen werden Auslandsmontagen im Rahmen von interorganisationalen Netzwerken geführt, wobei vertriebsorientierte Engagements üblicherweise ohne Kapitalbeteiligung und produktionsorientierte Engagements in der Regel mit Kapitalbeteiligung durch den internationalen Automobilhersteller stattfinden.<sup>440</sup> Dagegen erfordern Produktionswerke zur Absicherung der wechselseitigen Abhängigkeiten innerhalb des internationalen Produktionsverbunds eine hierarchische Koordination oder zumindest eine eigene Kapitalbeteiligung. Unter eigentumsstrategischen Gesichtspunkten sind Produktionswerke daher höher integriert als Auslandsmontagen.

Neben der Eigentumsstrategie ist die Art der Lieferstrategie ein wesentliches Merkmal zur Bestimmung der Integration von Fertigungsstandorten in Produktionsnetzwerken. Bei Auslandsmontagen erfolgt die Zusammenstellung der Lieferumfänge durch zentrale Organisationseinheiten oder in den Leitwerken des internationalen Produktionsverbunds. Produktionswerke hingegen tragen die Liefersteuerungsverantwortung für die Teilezulieferungen im Rahmen einer dezentralen Lieferstrategie selbst und zeichnen sich durch eine ausgeprägte Eigenständigkeit aus.<sup>441</sup> Hinsichtlich der Materialflußkoordination sind Auslandsmontagen daher stärker integriert als ihre autonomen Leitwerke.

Das Ausmaß der Integration steigt mit zunehmenden Interdependenzen innerhalb von Produktionsnetzwerken. Die Interdependenzen beziehen sich auf die Anzahl der Abstimmungspartner sowie die Intensität der Abstimmungsaktivitäten, die Intensität des unternehmensinternen Ressourcenflusses und den Umfang der in die Koordination einbezogenen Wertschöpfungsaktivitäten des Unternehmens.<sup>442</sup> Infolge der zentralen Lieferstrategie sind Auslandsmontagen von vorgefertigten Lieferumfängen aus den Leitwerken abhängig und weisen dadurch gegenüber ihren korrespondierenden Leitwerken eine hohe Integration auf. Die Vielfalt möglicher Interdependenzen zwischen Auslandsmontagen und anderen Werken des Produktionsnetzwerks ist daher limitiert und beschränkt sich auf die Zulieferung modellspezifischer Lieferumfänge.<sup>443</sup> Im Unterschied zu Auslandsmontagen sind Produktionswerke mit vielfältigen Interdepen-

---

<sup>440</sup> Siehe Kapitel 4.1.1.

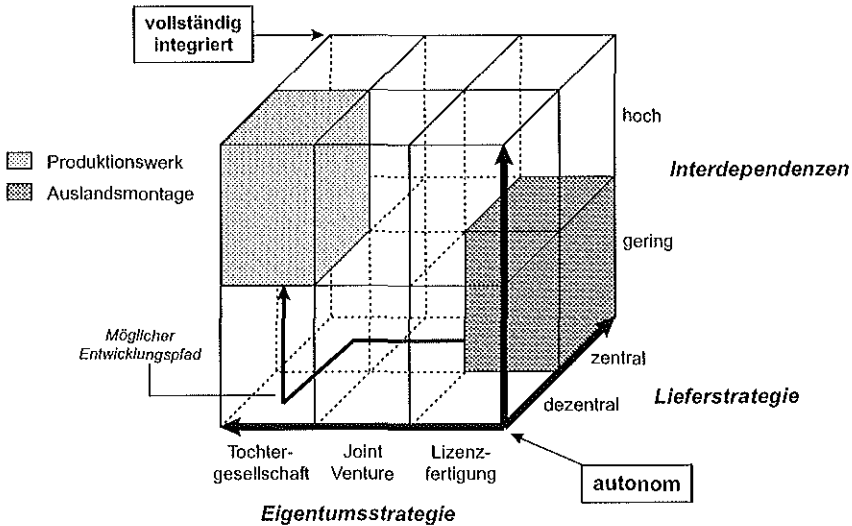
<sup>441</sup> Siehe Kapitel 2.3.3.

<sup>442</sup> Vgl. KUTSCHKER 1994a, S. 139.

<sup>443</sup> Siehe Kapitel 4.4.3.

denzen und einer für transnationale Unternehmen charakteristischen Netzwerkorganisation<sup>444</sup> vollständig in den internationalen Produktionsverbund integriert.

Abbildung 45: Das Integrationsmodell



Die drei genannten Integrationsmerkmale Eigentumsstrategie, Lieferstrategie und Art und Ausmaß von Interdependenzen im internationalen Produktionsnetzwerk können in einem Modell der Integrationsdimensionen abgebildet werden (Abbildung 45). Anhand dieses Modells kann die Ausprägung der Integration einer Fertigungsstätte in einem internationalen Produktionsnetzwerk eingeschätzt werden. Eine vom Nullpunkt in die gegenüberliegende Ecke des Würfels führende Diagonale bildet das Spektrum der Integrationsausprägung von autonom bis vollständig integriert ab. Die stärkste Ausprägung der Integration ist mit dem höchsten Komplexitätsgrad zur Koordination des Produktionsnetzwerks durch die Unternehmensführung gleichzusetzen.

<sup>444</sup> Vgl. BÄURLE 1996, S. 13 ff.



Auf einer senkrecht zur Integrationsausprägung positionierten Diagonale liegen in den gegenüberliegenden Ecken des Integrationsmodells die entgegengesetzten Ausprägungen von Fertigungsaktivitäten einer als Lizenzfertigung geführten Auslandsmontage und einen vollständig in ein Produktionsnetzwerk integrierten Produktionswerks. Daraus läßt sich einerseits folgern, daß ein eindeutiger und gesamthafter Vergleich der Integrationsausprägung zwischen einer Auslandsmontage und einem Produktionswerk nicht vorgenommen werden kann, andererseits zeigt sich, daß mit dem Internationalisierungsprozeß ein Wandel in der Ausprägung der jeweiligen Integrationsdimensionen verbunden ist. Der in Abbildung 45 dargestellte mögliche Entwicklungspfad ist ein Beispiel für eine produktionsorientierte Markterschließungsstrategie, bei der ein Unternehmen mit zunehmender Internationalisierung die Eigentumsführerschaft an der Auslandsmontage übernehmen und langfristig die vollständige Internalisierung anstreben wird. Vor der Integration von Fertigungsstätten in den interdependenten Produktionsverbund erfolgt eine Umstellung von einer zentralen auf eine dezentrale Lieferstrategie, um im Sinne einer polyzentrischen Konfiguration die Komplexität zur Koordination der weltweit verteilten Produktionsaktivitäten durch die Zentrale zu minimieren.<sup>445</sup> Nur auf der Basis einer dezentralen Lieferstrategie können die nun eigenständigen Produktionswerke den Aufbau von interdependenten Verflechtungen im internationalen Produktionsverbund realisieren.

In Ergänzung zu der aus der Integrationsausprägung resultierenden Verschiedenheit von Auslandsmontagen und Auslandsproduktionen sind die in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten relevanten Abgrenzungskriterien in Tabelle 25 zusammengefaßt. Auslandsmontagen zeichnen sich mit der ausgeprägten Orientierung an den wirtschaftsraumspezifischen Gegebenheiten durch eine hohe Responsiveness aus, die sich in der Standort-, der Marktbearbeitungs-, der Produkt-, der Fertigungs-, der Beschaffungs- und der Koordinationsstrategie von internationalen Automobilunternehmen äußert. Das herausragende Merkmal von Auslandsmontagen ist jedoch die unmittelbare Abhängigkeit von Leitwerken des internationalen Produktionsverbunds.

---

<sup>445</sup> Siehe Kapitel 2.3.3.

**Tabelle 25:** *Charakteristika ausländischer Montage- und Produktionswerke im Vergleich*

<b>Kriterien</b>	<b>Auslandsmontage</b>	<b>Auslandsproduktion</b>
<b>Strategischer Ansatz</b>	Markterschließung durch die Umgehung von Handelshemmnissen	Kapazitätserweiterung, Erweiterung der Produktpalette, Markterschließung zur Ausschöpfung von Volumenpotentialen
<b>Standorte</b>	Überwiegend in Entwicklungsländern	Überwiegend in Industrieländern sowie in strategisch bedeutenden und bevölkerungsreichen Entwicklungsländern mit hohen Absatzpotentialen
<b>Konfiguration des Standortsystems</b>	Lokale Orientierung der Standorte	Globale Orientierung der Standorte
<b>Volumen</b>	In der Regel gering, Oberklassefahrzeuge bis zu 5.000, ggf. bis 10.000 E p. a., bei Volumenmodellen bis zu 20.000 E, ggf. bis 100.000 E	In der Regel hoch, optimale Betriebsgröße in Abhängigkeit der Rahmenbedingungen ab rund 50.000 E
<b>Fertigungstechnologie</b>	Anpassung an den länder-spezifischen technologischen Entwicklungsstand, Fertigungsstrukturen mit geringer Technologie- und Kapitalintensität	Einsatz moderner und innovativer Technologien und Produktionskonzepte, hohe Kapitalintensität
<b>Lokale Wertschöpfungstiefe</b>	In der Regel gering (< 60 %), beschränkt sich überwiegend auf Montageaktivitäten	In der Regel hoch (> 60 %)
<b>Produktspektrum</b>	Vergleichsweise hohe Modellvielfalt	Konzentration auf wenige Modelle
<b>Kundenorientierung</b>	Geringe Variantenvielfalt, da länderspezifisch festgelegte Fahrzeugprofile, keine frei wählbaren Sonderausstattungen	Hohe Variantenvielfalt, kundenspezifische Fahrzeugprofile, frei wählbare Sonderausstattungen
<b>Eigentumsform</b>	Ohne Beteiligung für vertriebsorientierte, mit Beteiligung für produktionsorientierte Markterschließungsstrategie	In der Regel Tochtergesellschaft oder mehrheitliche Beteiligung durch internationalen Hersteller
<b>Koordination</b>	Durch zentrale Organisationseinheiten oder Leitwerke	Dezentral im Produktionswerk
<b>Interdependenzen im internationalen Produktionsnetzwerk</b>	Gering, da einseitige Abhängigkeit von Zentrale und Leitwerken	Vielfältige Interdependenzen, da in Produktionsverbund vollständig integriert

---

## 4.5 Organisatorische Einbettung von Markterschließungsaktivitäten

---

Organisationstheoretische Aspekte beleuchten den Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur eines Unternehmens. Strategie bezieht sich auf die Markterschließungsstrategie von Unternehmen, mit Struktur ist die Einbettung von Markterschließungsaktivitäten in die Organisationsstruktur der Unternehmen gemeint.<sup>446</sup> Zur Einschätzung der strategischen Rolle von montagebasierten Markterschließungsaktivitäten werden im folgenden die zugrundeliegenden Organisationsstrukturen der Automobilhersteller dargestellt. Die Untersuchung basiert überwiegend auf der Auswertung von Gesprächen mit Experten aus den jeweiligen relevanten Fachbereichen der BMW AG, der Mercedes-Benz AG, der Adam Opel AG, der Audi AG und der VW AG.<sup>447</sup> Die Auswertung der Diskussionen mit Experten mehrerer Automobilhersteller verschafft einen Einblick über die unterschiedlichen zugrundeliegenden Kontexte der Gesprächspartner, woraus die verschiedenen strategischen Ansätze der Hersteller abgeleitet werden können. Im Vordergrund steht das Aufdecken von Gemeinsamkeiten und Unterschieden in der Organisation von montagebasierten Markterschließungsengagements der befragten Fahrzeughersteller. Des weiteren dienen die Ausführungen der Einschätzung, inwieweit Markterschließungsaktivitäten in zentrale Organisationseinheiten und Geschäftsprozesse integriert sind. Grundsätzlich ist die organisatorische Einbettung eines Markterschließungsprojektes in einem neuen Wirtschaftsraum von der Serienbetreuung bestehender ausländischer Montageengagements zu differenzieren.

---

### 4.5.1 Organisationsstrukturen von Automobilherstellern im Vergleich

---

Im folgenden wird die organisatorische Einbettung von Markterschließungsaktivitäten der befragten Fahrzeughersteller dargestellt, um die Positionierung von Markterschließungsaktivitäten in den Unternehmen einzuschätzen.

---

<sup>446</sup> Vgl. KLEMM 1997, S. 11.

<sup>447</sup> Organisationsstrukturen sind zwar einem ständigen Wandel ausgesetzt, dennoch behalten die im Rahmen der 1996 durchgeführten Expertengespräche ermittelten alternativen Organisationsformen ihre grundsätzliche Gültigkeit.

### (1) Mercedes-Benz<sup>448</sup>

Verantwortlich für Planung und Durchführung neuer ausländischer Fertigungsengagements bei Mercedes-Benz ist die Organisationseinheit *Projekte Ausland*. Bei *Projekte Ausland* handelt es sich um einen aus dem technischen Bereich hervorgegangenen institutionalisierten Projektbereich, der im Geschäftsfeld Nutzfahrzeuge im Bereich Produkt- und Produktionsplanung NFZ angesiedelt ist. *Projekte Ausland* ist für Markterschließungsprojekte<sup>449</sup> im Ausland für Pkws und Nfz inklusive aller ausländischen Fertigungsaktivitäten mit neuen Partnern zuständig. Der Schwerpunkt der Aktivitäten von *Projekte Ausland* liegt bei der Durchführung von Markterschließungsprojekten auf Nutzfahrzeugen<sup>450</sup> aufgrund ihrer im Vergleich zu Pkws stärkeren internationalen Präsenz.

*Projekte Ausland* wickelt Markterschließungsprojekte von der Projektakquisition bis zur Projektrealisierung ab. Grundsätzlich wird ein durchgängiges Projektmanagement angestrebt, gegebenenfalls können temporäre aus anderen Unternehmensbereichen stammende oder externe Projektleiter eingesetzt werden. Zu Projektbeginn wird eine Zielvereinbarung mit meßbaren Kriterien wie zu erzielenden Produktionsvolumina und wirtschaftlichen Kennzahlen getroffen. Über die Realisierung eines Projekts entscheidet je nach Bedeutung des Projekts das Geschäftsfeld oder der Daimler-Benz-Vorstand. Die Realisierungsphase eines Projekts endet mit dem Serienanlauf im Fertigungsbetrieb. Damit geht die Verantwortung und Betreuung eines Projekts durch *Projekte Ausland* auf die zentrale Geschäftsführung über. *Projekte Ausland* übernimmt daher keine Aufgaben der Serienbetreuung von ausländischen Fertigungsengagements. Anläufe von neuen Produkten bzw. Produktablösungsprojekte werden durch die zuständigen Funktionen der Fachbereiche abgewickelt.

Die Organisationseinheit *Projekte Ausland* untergliedert sich regional in die Region Fernost und die Region Rest der Welt sowie funktional in die drei Aufgabenbereiche Projektsteuerung, Projektsupport und technische Planung. Darüber hinaus beschäftigt sich *Projekte Ausland* mit strategischen Fragen der Internationalisierung und Marktmonitoring zur Identifizierung neuer Markterschließungsprojekte. Die Aufgabe der Funktion Projektsteuerung ist die Unterstützung der Projektleitung bei der Durchführung eines ganzheitlichen Projektmanagements. Der Projektsupport unterstützt das

---

448 Die folgenden Ausführungen basieren auf der Auswertung von Interviews mit MERCEDES-BENZ.

449 Mercedes-Benz verwendet den Terminus Industrialisierungsprojekte.

450 Zu ausländischen Fertigungsaktivitäten im Nutzfahrzeugsektor siehe bei NEUMEISTER 1992.

Projektmanagement in technischen und betriebswirtschaftlichen Fragen und über die Erstellung von Studien zu Teilaufgaben. Vertragliche und betriebswirtschaftliche Sachverhalte sind vor Entscheidung und Realisierung mit den entsprechenden Zentralabteilungen abzustimmen. Der Projektsupport begleitet ein Projekt von der Projektakquisition bis zum Vertragsabschluß. Zu den Aufgabenfeldern der technischen Planung zählen die gesamten technischen Umfänge von Markterschließungsprojekten wie z. B. Fabrikplanung, Produktionsablaufplanung, Local-Content-Planung und Logistikplanung mit dem Ziel, Auslandsmontagen an die marktspezifischen Gegebenheiten anzupassen. Die kaufmännische Abwicklung und die Bereitstellung der technischen Information (Stücklistenwesen) erfolgen durch zentrale Fachabteilungen.

Zur Planung von Markterschließungsprojekten wird auf die Unterstützung und das Know-how zentraler Fachabteilungen und der Stammwerke zurückgegriffen. Die gesamte logistische Abwicklung, Materialflußsteuerung, Erstellung von Packlisten und der Verpackungsprozeß liegen im Verantwortungsbereich der Stammwerke. Bei diesen sogenannten *CKD-Abteilungen* handelt es sich um technische und logistische Funktionen, die räumlich in den Produktionswerken liegen und organisatorisch der jeweiligen Werksleitung unterstehen. Die Funktion *Projekte Ausland* stellt daher eine Koordinations- und Klammerfunktion zwischen den verschiedenen Fachabteilungen dar. Zur Durchsetzung von Projektaufgaben gegenüber den Linienaufgaben der Fachabteilungen ist für jedes Projekt ein sogenannter Machtpromoter, in der Regel ein Vorstandsmitglied, unverzichtbar.

#### (2) Audi<sup>451</sup>

Für Strategie und Planung neuer ausländischer Fertigungsaktivitäten<sup>452</sup> ist seit 1994 die Organisationseinheit *Neue Märkte* zuständig.<sup>453</sup> Die Funktion *Neue Märkte* setzt unternehmensstrategische Zielsetzungen hinsichtlich des Globalisierungsprozesses durch. Die hohe strategische Bedeutung der Erschließung neuer Märkte wird durch den engen und direkten Kontakt mit der Unternehmensführung deutlich (Abbildung 46). Wöchentlich berichtet *Neue Märkte* an die Vorstände und den „Siebener-Kreis“ (stellvertretende Vorstände). Für jedes Projekt steht ein aus dem Vorstand oder dem Siebener-Kreis stammender Machtpromoter zur Verfügung. *Neue Märkte* ist organisatorisch dem Vertriebs- und Marketing-Ressort zugeordnet. Alle zwei Wochen stimmt

---

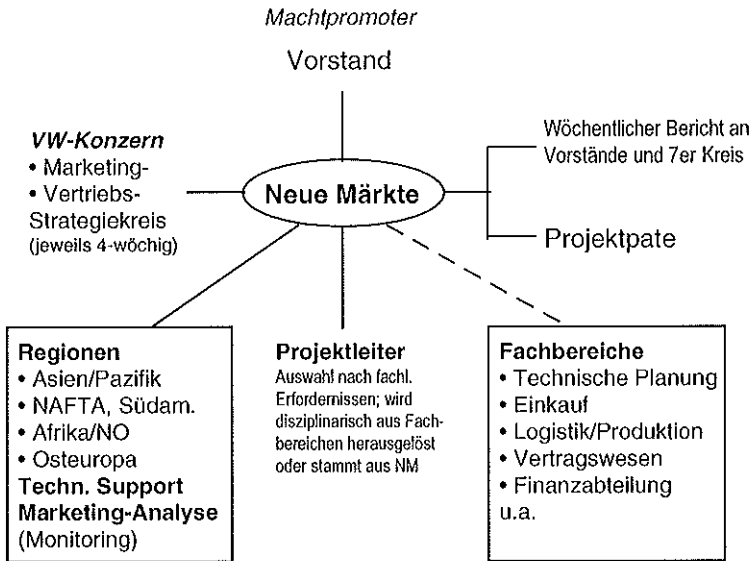
<sup>451</sup> Die folgenden Ausführungen basieren auf der Auswertung von Interviews bei AUDI.

<sup>452</sup> Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt in der Durchführung von CKD- und SKD-basierten Markterschließungsengagements.

<sup>453</sup> Vgl. BÄUERLE/KREBS 1997, S. 33.

*Neue Märkte* die Erschließung neuer Auslandsmärkte im VW-Konzern alternierend mit dem Marketing-Strategiekreis und dem Vertriebs-Strategiekreis ab. Neben regional gegliederten Verantwortlichkeiten umfaßt *Neue Märkte* noch die Funktionen Marktanalyse und -monitoring sowie technische Unterstützung. Audis Organisation zur Erschließung neuer Märkte zeichnet sich durch eine ausgeprägte Projektorientierung aus. Der Projektleiter kann entsprechend den fachlichen Erfordernissen z. B. aus den Regionalverantwortlichkeiten der Funktion *Neue Märkte* oder aus den zentralen Fachbereichen gestellt werden. Für die operative Abwicklung und Realisierung von Auslandsmontagen greift *Neue Märkte* auf die zentralen Fachabteilungen des Unternehmens zurück.

**Abbildung 46: Organisatorische Einbettung der Funktion Neue Märkte von Audi**



Quelle: In Anlehnung an Angaben von AUDI.

### (3) Opel/General Motors<sup>454</sup>

Verantwortlich für die strategische Planung von Auslandsprojekten ist General Motors International Operation (GMIO) in Zürich. GMIO ist eine rein administrative Organisation ohne Werkszuordnung und für die Globalisierungsstrategie des General-Motors-Konzerns außerhalb von Nordamerika zuständig. Dem GMIO ist der Bereich New Business Development (NBD) zugeordnet. Die Funktion NBD ist für die Akquisition von neuen Markterschließungsprojekten zuständig, übernimmt die Untersuchungen über gesetzliche Rahmenbedingungen, stimmt die strategische Vorgehensweise ab und erstellt erste Machbarkeitsstudien. Bereits in frühen Projektphasen arbeitet das NBD mit dem Entwicklungszentrum von Opel in Rüsselsheim zusammen, dem Technical Development Center Europe (TDCE). Das TDCE untersucht potentielle Markterschließungsprojekte hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit und technischen Realisierbarkeit und liefert Kosten- und Investitionsschätzungen. Während das GMIO die konzernstrategischen Leitlinien vorgibt, übernimmt das TDCE die Ausplanung und Realisierung von Auslandsmontagen. Die technische Planung bis zum Produktionsanlauf in ausländischen Montagestätten von Opel erfolgt in den CKD-Abteilungen des TDCE. Diese lassen sich in drei Bereiche gliedern:<sup>455</sup> Local Content, Product Engineering (technische Information und Unterstützung) und Manufacturing Engineering (Fabrikplanung, Werkzeugplanung, Layouterstellung).

### (4) BMW

Der Funktionsbereich Auslandsfertigung ist vollständig in die hierarchische Organisationsstruktur der Region 1 des Vertriebsressorts (Nicht-Triade-Märkte mit Ausnahme des amerikanischen Kontinents) integriert. Strategie und Planung von Fertigungsaktivitäten in neuen Märkten erfolgen in enger Zusammenarbeit der Vertriebsstabsabteilungen mit den Strategie- und Projektteilungen der Auslandsfertigung. Die BMW-Auslandsfertigung zeichnet sich im Unterschied zu den anderen Automobilherstellern durch eine prozessorientierte Organisationsstruktur aus, d. h. sowohl die Verantwortung für die Planung und Realisierung von neuen Markterschließungsengagements als auch für die Serienbetreuung der ausländischen Montagewerke liegt entlang der gesamten Wertschöpfungskette in einer Organisationseinheit. Darüber hinaus ist die BMW-Auslandsfertigung für die Abwicklung der Teileversorgung der ausländischen Produktionswerke zuständig (Abbildung 47). Der Aufbau von neuen

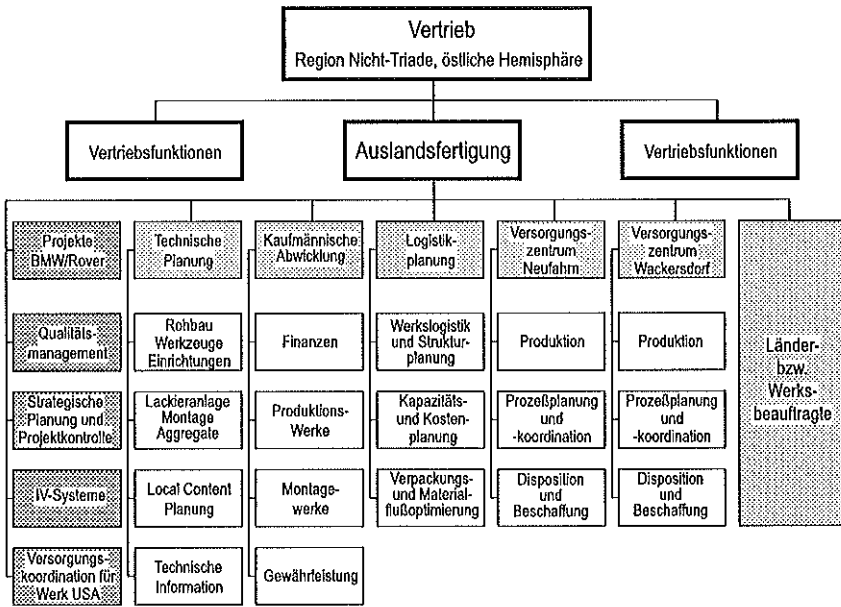
---

<sup>454</sup> Die folgenden Ausführungen basieren auf der Auswertung von Interviews bei OPEL.

<sup>455</sup> Interview bei OPEL.

Produktionswerken erfolgt hingegen in zentralen Fachabteilungen. Seit 1999 ist die BMW-Auslandsfertigung als Konzernfunktion gesamthaft für alle Markterschließungsprojekte im BMW-Konzern inklusive Rover- und Land-Rover-Projekte verantwortlich.

Abbildung 47: Organisationsstruktur der BMW-Auslandsfertigung



(5) Volkswagen<sup>456</sup>

Die Planung und Realisierung neuer ausländischer Fertigungsaktivitäten von Volkswagen ist vollständig in der Hierarchie von zentralen Organisationseinheiten integriert. Strategische Entscheidungen werden in frühen Projektphasen durch

<sup>456</sup> Die folgenden Ausführungen basieren auf der Auswertung von Interviews bei VOLKSWAGEN.



Funktionen der zentralen Unternehmensplanung getroffen. Die operative Planung und Realisierung von Markterschließungsprojekten erfolgt im Geschäftsbereich CKD, der dem Logistikbereich des Produktionsressorts zugeordnet ist. Die CKD-Organisationseinheiten umfassen alle technischen und logistischen Prozesse, welche der Versorgung des Produktionsnetzwerks mit Teilen, Komponenten und Teilesitzen dienen.

**Tabelle 26:** *Organisatorische Einbettung von Markterschließungsaktivitäten 1996*

	<b>BMW</b>	<b>Mercedes-Benz</b>	<b>Opel</b>	<b>Audi</b>	<b>VW</b>
<b>Funktion zur Koordination und Planung neuer Markterschließungsprojekte</b>	Auslandsfertigung, München	Projekte Ausland, Stuttgart	NBD, Zürich, und TDCE, Rüsselsheim	Neue Märkte, Ingolstadt	Konzernplanung, CKD-Logistik, Wolfsburg
<b>Organisatorische Anbindung</b>	Vertriebsregion Nicht-Triade-Märkte östliche Hemisphäre; strategische Planung und Projekte BMW/Rover	Geschäftsbereich Nfz, Produkt- und Produktionsplanung	NBD ist dem GMIO in Zürich zugeordnet; detailliertere Planungsphasen erfolgen im TDCE	Direkt dem Vorstand für Vertrieb/Marketing unterstellte Stabs- und Planungsabteilung	Zentralbereich Produktion/Logistik
<b>Organisationsstruktur</b>	Auslandsprojekte als Querschnittsfunktion in der prozeßorientiert und hierarchisch organisierten Auslandsfertigung	Projekthaft organisiert in Zusammenarbeit mit zentralen Fachabteilungen	Projekthafte Organisation innerhalb des TDCE	Projektorientierte Organisation	Projektarbeit in den hierarchischen Organisationseinheiten der zentralen Fachbereiche
<b>Operative Projektabwicklung bzw. Serienbetreuung</b>	Überwiegend innerhalb des Bereichs der Auslandsfertigung	Strategie, Planung und Koordination von zentralen Fachabteilungen	Strategie beim NBD, Planung und Koordination durch das TDCE	Überwiegend Koordination der zentralen Fachabteilungen	Durchgängig in zentralen Fachabteilungen

NBD = New Business Development; TDCE = Technical Development Center of Europe; GMIO = General Motors International Operation.

Wie aus den Befragungsergebnissen hervorgeht, haben die Automobilhersteller Markterschließungsaktivitäten jeweils unterschiedlich in ihrer Organisationsstruktur verankert (Tabelle 26). Zu differenzieren ist die organisatorische Einbettung der Planung, Koordination und Abwicklung neuer Markterschließungsprojekte von der operativen Betreuung der Serienfertigung in den ausländischen Montagewerken:

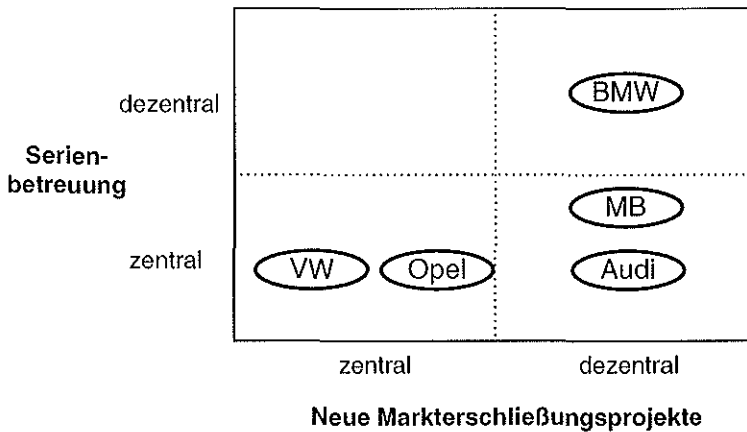
- Neue Markterschließungsprojekte umfassen den Markterschließungsprozeß von der Projektidee bzw. der Projektinitiierung bis zur Übergabe der Serienfertigung an die verantwortlichen Funktionen zur Serienbetreuung. Die Funktionen zur Planung und Koordination neuer Markterschließungsprojekte können in selbständigen bzw. dezentralen Organisationseinheiten zusammengefaßt oder in zentralen Geschäfts- und Fachbereichen integriert sein.
- Die Serienbetreuung umfaßt neben der Koordination und Abwicklung der Serienfertigung die operative Realisierung neuer Markterschließungsprojekte. Die Serienbetreuung kann in den zentralen Fachbereichen von Unternehmen erfolgen, oder sie ist in einem eigenständigen, dezentralen Organisationsbereich zusammengefaßt.

Im Rahmen der organisationstheoretischen Diskussion um den Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur gibt die organisatorische Positionierung von Markterschließungsaktivitäten Aufschluß über die unternehmensstrategische Bedeutung von Auslandsmontagen für die befragten Automobilhersteller (Abbildung 48). Die in hohem Maße internationalisierten Hersteller Opel und Volkswagen zeichnen sich durch eine zentrale Organisation aus, d. h. durch eine hohe Integration von Markterschließungsaktivitäten in die zentralen Geschäftsabläufe der Unternehmen. Die höhere Dezentralität neuer Markterschließungsprojekte bei Opel begründet sich aus der begleitenden Projektkoordination in den frühen Phasen durch GMIO/Zürich.

Audi, BMW und Mercedes-Benz verfolgen den Ansatz, bestimmte Markterschließungsfunktionen in dezentralen Organisationseinheiten zusammenzufassen, um eine höhere Flexibilität, Effizienz und Durchsetzungsfähigkeit von Markterschließungsaktivitäten in den vergleichsweise gering international ausgerichteten Organisationsstrukturen zu gewährleisten. Audi und Mercedes-Benz weisen eine dezentral-zentrale Organisationsstruktur auf, bei der die Koordination für neue Markterschließungsprojekte in eigenen Organisationseinheiten zusammengefaßt ist und bei der in einem bestimmtem Umfang die operative Abwicklung und die Serienbetreuung in den zentralen Geschäftsbereichen erfolgt. Im Vergleich zu Audi nimmt die Projektkoordination bei Mercedes-Benz ein breiteres Aufgabenspektrum wahr. Neue Markterschließungsprojekte zeichnen sich in der Regel durch häufige und direkte Kontakte zu den höchsten Entscheidungsträgern und -gremien aus. Den Vorteilen einer flexiblen

und entscheidungsfähigen Organisation stehen die Nachteile eines hohen Konfliktpotentials zwischen Projekt- und Linienaufgaben infolge der zahlreichen Schnittstellen mit zentralen Fachabteilungen gegenüber. Die zentrale Organisation von Markterschließungsaktivitäten sorgt hingegen für eine Integration internationaler Geschäftsabläufe in die zentralen Unternehmensprozesse, wodurch das Unternehmen im Sinne einer „lernenden“ Organisation eine stärkere internationale Ausrichtung erfährt. BMW weist als einziger Hersteller eine dezentrale Organisation von neuen Markterschließungsprojekten und der Serienbetreuung ausländischer Montagewerke auf, indem die wichtigsten Funktionen für die Koordination, Abwicklung und Betreuung von Markterschließungsengagements zur Gewährleistung der Prozeßorientierung in einem eigenen Organisationsbereich zusammengefaßt sind.

*Abbildung 48: Organisatorische Positionierung von Markterschließungsaktivitäten*



Im Sinne kontingenztheoretischer Überlegungen gibt es keine universelle und effizienteste Organisationsstruktur zur Durchführung von Markterschließungsaktivitäten, sondern es ist grundsätzlich den unternehmensspezifischen Anforderungen Rechnung

zu tragen.<sup>457</sup> Bei der Frage nach dem Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur zeigt sich, daß die zu einem geringen Grad internationalisierten Hersteller bestimmte Markterschließungsaktivitäten in dezentralen Organisationseinheiten konzentriert haben und damit der Auslandsmontage als Markterschließungsinstrument einen hohen Stellenwert in der Internationalisierungsstrategie des Unternehmens einräumen. Die in hohem Maße internationalisierten Volumenhersteller streben dagegen die organisatorische Integration von Markterschließungsaktivitäten in die zentralen Geschäftsabläufe an.

---

### 4.5.2 Organisation von Markterschließungsaktivitäten

---

Die Durchführung von Markterschließungsprojekten zeichnet sich durch umfangreiche Verflechtungen und Interdependenzen mit einer Vielzahl von Organisationseinheiten aus, die für ein breites Spektrum an unterschiedlichen Wertschöpfungsaktivitäten verantwortlich sind (Abbildung 49). Insbesondere zentrale und operative Funktionen neigen dazu, den Stellenwert von Markterschließungsengagements weniger an strategischen Aspekten, sondern anhand der zu erzielenden Fertigungsvolumina abzuschätzen, was zu einer Priorisierung der Serienabwicklung für die Stammwerke führen kann.

Zur Vermeidung von Zielkonflikten ist eine Integration aller beteiligten Fachstellen bereits in der Frühphase von Markterschließungsprojekten anzustreben. Im Verlaufe des Projektfortschritts erfolgt eine zunehmende Integration der zentralen und operativen Fachbereiche. Für die Unternehmensorganisation ergibt sich daraus die Notwendigkeit, die Aktivitäten jeder Fachabteilung exakt zu definieren und frühzeitig die Verantwortlichkeiten festzulegen. Dazu werden für alle Unternehmensbereiche verbindliche Projektleitfäden aufgestellt, die detailliert Aufgabengebiete und Zuständigkeiten aller betroffenen Organisationseinheiten beschreiben und mit Terminstellungen abzuarbeiten sind. Verantwortlich für die Koordination der Projektaktivitäten ist ein Projektleiter, der in der Regel ein Markterschließungsprojekt in allen Phasen bis zur Übergabe an die Verantwortlichen der Serienfertigung begleitet. Der Ablauf von Markterschließungsprojekten orientiert sich in der Regel an einem Phasenkonzept (Abbildung 50).

---

<sup>457</sup> Vgl. PFEFFER 1982, S. 147 f.

*Abbildung 49: Organisatorische Schnittstellen von Markterschließungsaktivitäten*



Die Initiierung neuer Markterschließungsengagements kann das Resultat einer geplanten umfassenden Internationalisierungsstrategie eines Unternehmens sein, aus vertriebsstrategischen Gründen im Zuge einer Markteintrittsstrategie erfolgen oder gegebenenfalls auf die Initiative von lokalen Akteuren aus den Märkten zurückgeführt werden. Über die Realisierung eines neuen Markterschließungsprojekts entscheidet in der Regel der Vorstand auf der Grundlage einer Machbarkeitsstudie. Diese enthält Wirtschaftlichkeitskalkulationen auf der Basis von Kosten- und Investitionsschätzungen, die in den Fachabteilungen für den Fall der Projektrealisierung durchgeführt werden. Die Realisierung eines Markterschließungsprojekts beginnt im Anschluß an die Unterzeichnung der Verträge mit den lokalen Kooperationspartnern nach erfolgter Genehmigung durch die Regierungsbehörden mit der Detailplanung. Sie endet mit dem Serienanlauf im Fertigungsbetrieb bzw. der Übergabe der Serienfertigung an das Management des lokalen Kooperationspartners. Kriterien für einen eventuellen Projektabbruch sind: Änderungen von gesetzten Prämissen oder der strategischen Ausrichtung, mangelnde Profitabilität sowie die Verfehlung vereinbarter Ziele.<sup>458</sup>

<sup>458</sup> Für eine Beschreibung der operativen Abläufe zur Versorgung von Auslandsmontagen siehe BINDER 1987.

Abbildung 50: Ablauf und Phasen von Markterschließungsprojekten

Strategie	Voruntersuchung	Machbarkeitsstudie	A Detailplanung	Realisierung	B Serienfertigung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensziel</li> <li>• Internationalisierungsstrategie</li> <li>• Markterschließungsstrategie</li> <li>• Potentialanalyse</li> <li>• Produktstrategie</li> <li>• Geschäftsfeldstrategie</li> <li>• Akquisition neuer Markterschließungsprojekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse Gesetzeslage</li> <li>• Modellprogramm u. Fahrzeugprofil</li> <li>• Partnerselektion</li> <li>• Standortselektion</li> <li>• Regierungsgenehmigung, Absichtserklärung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionsabschätzung</li> <li>• Wirtschaftlichkeitsrechnung</li> <li>• Machbarkeitsstudie</li> <li>• Entscheidungsvorlage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertragsunterzeichnungen</li> <li>• Projektstruktur-, Terminplan</li> <li>• Freigabe Budget und Investitionen</li> <li>• Gründung der Gesellschaften</li> <li>• E-Freigabe</li> <li>• Technische Ausplanung, Dokumentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technische Realisierung</li> <li>• Bereitstellung der Teilesätze zum Versand</li> <li>• Funktionsbau</li> <li>• Vorserienfahrzeuge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellung der laufenden Serienproduktion</li> <li>• Weiterentwicklung des Standorts unter strategischen Gesichtspunkten</li> </ul>

- ◆ Gremien mit Entscheidungs- und Genehmigungsbefugnissen (herstellerspezifisch)
- ◆<sup>A</sup> Genehmigung des Markterschließungsprojekts durch den Vorstand
- ◆<sup>B</sup> Übergabe der Serienfertigung an den Partner

---

## **5 DER WANDEL VON EINER LOKALEN ZU EINER REGIONALEN PRODUKTIONSKONFIGURATION**

---

Der Wandel wirtschaftsräumlicher Gegebenheiten kann einen hohen Einfluß auf die Konfiguration der internationalen Standortsysteme von Automobilunternehmen ausüben. Die Standorte von Auslandsmontagen sind in dreifacher Hinsicht von einer Veränderung wirtschaftsräumlicher Gegebenheiten betroffen, die jeweils aus einer Änderung der wirtschaftsraumspezifischen Koordinationsmechanismen resultieren. Zu diesen gehören die nationale Industrie- und Handelspolitik, regionale Handelsabkommen und multilaterale Handelsabkommen.<sup>459</sup> Die Wirkung multilateraler Vereinbarungen auf nationale Handelsbarrieren und die sich hieraus ergebenden Konsequenzen für die Standorte von Auslandsmontagen wurden bereits oben behandelt.<sup>460</sup> Im Vordergrund der folgenden Ausführungen steht der Einfluß von regionalen Handelsabkommen auf lokal orientierte Auslandsmontagen und der Entwicklungspfad zu einer multiregionalen Glokalisierungsstrategie.<sup>461</sup>

---

### **5.1 Die regionale Integration von Wirtschaftsräumen - das Beispiel Südostasien**

---

---

#### **5.1.1 Regionale Handelsabkommen**

---

Regionale Handelsabkommen sind die Voraussetzung für die Gründung regionaler Wirtschaftsgemeinschaften und der Auslöser für die Regionalisierung des Weltwirtschaftsraums.<sup>462</sup> Im Grundsatz verstoßen regionale Handelsabkommen gegen das WTO-Prinzip der Gleichbehandlung aller Vertragspartner (Meistbegünstigungsklausel), da bestimmte Mitgliedstaaten für den Handel mit bestimmten Staaten Präfe-

---

<sup>459</sup> Siehe Kapitel 3.2.1.

<sup>460</sup> Siehe die Kapitel 3.3 und 4.1.3.2.

<sup>461</sup> Andere Faktoren der regionalen Integration von Wirtschaftsräumen wie sicherheitspolitische Fragen, finanzpolitische Faktoren, kulturelle Merkmale etc. sind nicht Gegenstand der Untersuchung.

<sup>462</sup> Vgl. NUHN 1997, S. 138.

renzen gewähren, ohne diese anderen Mitgliedstaaten zugänglich zu machen. Die WTO erlaubt jedoch die Gründung von regionalen Handelsabkommen, sofern die Barrieren gegenüber Drittstaaten nicht erhöht werden und sich die Rahmenbedingungen für den Handel mit Drittländern nicht verschlechtern.<sup>463</sup> Regionale Integrationsbewegungen sollen das multilaterale Handelssystem bei der weltweiten Liberalisierung unterstützen und müssen daher miteinander kompatibel sein. Das Ziel der WTO ist die Gewährleistung der Komplementarität und gegenseitigen Stärkung von Regionalismus und Multilateralismus, wobei das multilaterale Handelssystem als übergeordnet zu den regionalen Handelsabkommen zu betrachten ist.<sup>464</sup>

Die volkswirtschaftliche Diskussion über die Vorteilhaftigkeit von Multilateralismus oder Regionalismus ist bisher noch ungelöst.<sup>465</sup> Einerseits wirken regionale Handelsabkommen handelsablenkend, weil ihre Mitgliedsländer Präferenzzollsätze genießen und aus regionalen Ursprungsrichtlinien Vorteile ziehen.<sup>466</sup> Zudem bevorzugen die Mitgliedsländer häufig die Erfüllung regionaler Abkommen gegenüber multilateralen Vereinbarungen. In diesem Fall erweisen sich regionale Vereinbarungen gegenüber dem Handel mit Drittstaaten oftmals als handelshemmende Institutionen.<sup>467</sup> Andererseits geben regionale Handelsabkommen Impulse sowohl zur Entwicklung der internen Dynamik regionaler Wirtschaftsräume als auch zur Förderung der internationalen Dynamik, wodurch die Perspektive einer globalen Liberalisierung verbessert wird. Regionale Handelsabkommen sind besonders für Entwicklungsländer von Bedeutung, da nationale Industrien in einem Zwischenschritt auf die globale Integration vorbereitet werden. Darüber hinaus tragen regionale Handelsabkommen durch die Einbindung von Drittländern zu einer zunehmenden Integration in das multilaterale Handelssystem bei.<sup>468</sup> Einen Überblick über bedeutende regionale Handelsabkommen, die einen Einfluß auf die internationalen Standortsysteme von Automobilunternehmen ausüben, gibt Abbildung 51. Zur Untersuchung der Auswirkungen regionaler Handelsabkommen auf die Konfiguration von Fertigungsaktivitäten wird im folgenden die regionale Integration von Wirtschaftsräumen am Beispiel Südostasiens näher erläutert.

---

<sup>463</sup> Vgl. WTO 1994, S. 522 ff.

<sup>464</sup> Zur Diskussion um die Rolle regionaler Handelsabkommen in den multilateralen Abkommen der WTO siehe DALIBOR 1997, S. 4 ff. u. 174 ff.

<sup>465</sup> Vgl. WINTERS 1996, S. 1.

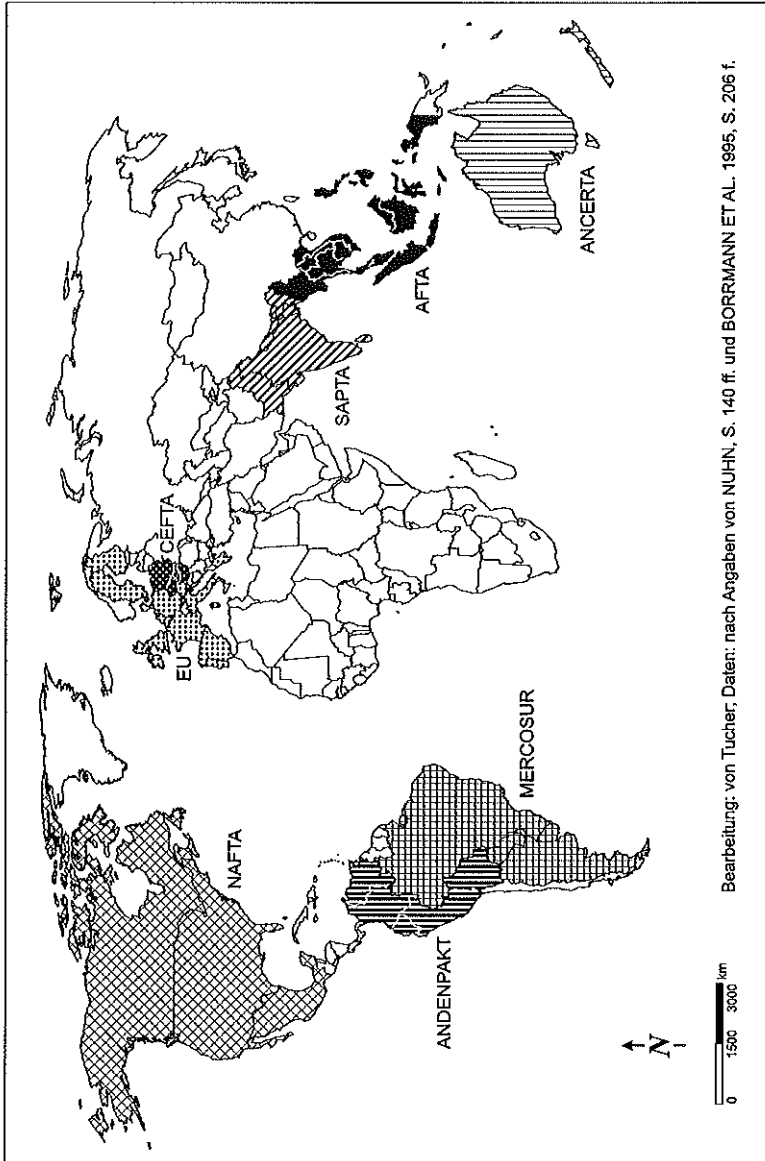
<sup>466</sup> Vgl. KRUEGER 1993, S. 1 ff.; LOPEZ-DE-SILANES ET AL. 1993, S. 1 f.

<sup>467</sup> Vgl. PAUSENBERGER 1994, S. 4.

<sup>468</sup> Zur Diskussion von Regionalismus und Multilateralismus siehe WINTERS 1996 und MICHALAK/GIBB 1997, S. 265 ff.



Abbildung 51: Bedeutende regionale Handelsabkommen



### 5.1.2 Regionale Integration in Südostasien

---

Im folgenden wird zunächst ein Überblick über die relevanten Handelsabkommen in Südostasien gegeben. Anschließend werden mit der ASEAN Free Trade Area (AFTA) und dem ASEAN Industrial Cooperation Scheme (AICO) die zum heutigen Zeitpunkt beiden wichtigsten regionalen Handelsabkommen unter Bezugnahme auf den Automobilsektor näher beleuchtet. Regionale Handelsabkommen können im allgemeinen in gesamthafte und sektorale Integrationsabkommen unterschieden werden. Im Rahmen eines gesamthafte Handelsabkommens beziehen sich getroffene Vereinbarungen auf alle Produktgruppen mit dem Ziel der Errichtung einer Freihandelszone. Bei sektoralen Handelsabkommen werden nur für Produkte bestimmter Industriesektoren Handelspräferenzen gewährt.<sup>469</sup> Die AFTA gilt als gesamthafte Integrationsform, und das intraregionale Industrieförderprogramm AICO zählt zu den sektoralen Integrationsformen.

#### 5.1.2.1 Relevante Handelsabkommen in Südostasien

Bei den für den Liberalisierungsprozeß in Südostasien relevanten Handelsabkommen handelt es sich zum einen um die multilateralen Abkommen im Rahmen der WTO,<sup>470</sup> zum anderen um die auf verschiedenen Ebenen getroffenen Vereinbarungen zur regionalen Handelsliberalisierung (vor allem AFTA und AICO) (Abbildung 52).<sup>471</sup> Die Überlagerung von mehreren Handelsabkommen, die sich auf unterschiedliche räumliche Ebenen beziehen und verschiedene Liberalisierungsgeschwindigkeiten aufweisen, führen zu einem mehrdimensionalen Liberalisierungsprozeß. Die Tendenz zur Mehrdimensionalität wird durch zahlreiche Ausnahmeregelungen, zeitliche Verzögerungen und gegebenenfalls auftretende Rückschläge verstärkt. Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß der Liberalisierungsfortschritt von umfassenden und multilateralen Abkommen vergleichsweise langsam voranschreitet und die regionalen Handelsabkommen zu einem schnelleren intraregionalen Handelsabbau führen. Betrachtet man die Entwicklung der Zollsätze, dann findet innerhalb regionaler Wirtschaftsräume eine Reduzierung bzw. Aufhebung der intraregionalen Zollsätze bzw. der Binnenzollsätze statt, während die Außenzölle des Wirtschaftsraums gemäß den multilateralen Vereinbarungen nur langsam sinken.

---

<sup>469</sup> Vgl. DALIBOR 1997, S. 80 f.

<sup>470</sup> Siehe Kapitel 3.3.

<sup>471</sup> Siehe Kapitel 5.1.2.

Abbildung 52: Relevante Handelsabkommen für die Liberalisierung in Südostasien

	Jahr	2000	2003	06	08	2010	2020
<b>WTO</b> (World Trade Organization)	Handels- und Investitionsliberalisierung: Abschaffung von handelsbezogenen Investitionsmaßnahmen			Entwicklungs-länder			
<b>AFTA</b> (ASEAN Free Trade Area)	CEPT (Common Effective Preference Tariff) Zollreduzierungsprogramm seit 1993, vorläufige Ausschlußprodukte sind bis 2000 in das CEPT aufzunehmen			AFTA auf der Basis von Zollsätzen von 0 - 5 %			
<b>AICO</b> (ASEAN Industrial Cooperation Scheme)	Intraregionaler Handel komplementärer Teile und Teilesätze mit maximalen Zollsätzen von 5 %			Vietnam	Myanmar Laos		
<b>AIA</b> (ASEAN Investment Area)	Investitionsliberalisierung						
<b>APEC</b> (Asia Pacific Economic Cooperation)	Handels- und Investitionsliberalisierung			Industrieländer			Entwicklungs-länder

Quelle: Verändert und erweitert nach TAKAYASU ET AL. 1996, S. 5.

Diese Konstellation spiegelt die Entwicklung in Südostasien wider. Entsprechend den Ausführungen in Kapitel 3.3 haben die meisten südostasiatischen Regierungen die wichtigsten Produkte des Automobilsektors aus den Verhandlungen mit der WTO ausgenommen, d. h. die Staaten können die Zollsätze für Fahrzeuge, Teilesätze und eine Vielzahl von Automobilteilen entsprechend ihren lokalen Interessen beliebig nach oben und nach unten verändern.<sup>472</sup> Des weiteren vereinbarten die Pazifik-Anraincrstaaten im Rahmen der APEC eine Handels- und Investitionsliberalisierung bis 2010 für Industrieländer und bis 2020 für Entwicklungsländer. Die Mitgliedstaaten der APEC streben nach einer Intensivierung der intraregionalen Verflechtungen zur Förderung der weiteren Konzentration des wirtschaftlichen Wachstums in der Region. Die

<sup>472</sup> Seit Ende 1997 wächst der Druck durch internationale Organisationen wie dem IMF auf die südostasiatischen Staaten, da die Kreditvergabe an die Länder infolge der Finanz- und Wirtschaftskrise in der Region mit Auflagen zur weitergehenden Liberalisierung verbunden wird.

am weitesten fortgeschrittenen Liberalisierungsabkommen in der Region sind AFTA und AICO.<sup>473</sup> Bei Einhaltung der Vereinbarungen gemäß den verabschiedeten Zeitplänen ist die intraregionale Liberalisierung erheblich weiter fortgeschritten als die Liberalisierung für den Handel mit Drittstaaten. Im folgenden wird ein Überblick über die Regelungen der AFTA und des AICO unter besonderer Berücksichtigung des Automobilssektors gegeben.

### 5.1.2.2 Die Zollstruktur der AFTA

Die ASEAN-Mitgliedsländer gründeten am 28.01.1992 die ASEAN Free Trade Area (AFTA). Das maßgebliche Instrument der AFTA ist das Zollreduzierungsprogramm Common Effective Preferential Tariff Scheme (CEPT). Das CEPT zielt im Unterschied zu den 1977 eingeführten ASEAN Preferential Trading Arrangements (PTA), die sich im Sinne einer sektoralen Integration auf ausgewählte Produkte und Produktgruppen bezogen, auf eine umfassende Reduzierung von Handelshemmnissen für den Handel zwischen ASEAN-Mitgliedstaaten für alle Güter des verarbeitenden Sektors inklusive Kapitalgüter und verarbeiteter Agrarprodukte ab.<sup>474</sup> Das CEPT trat für die ASEAN-6-Gründungsstaaten am 01.01.1993 in Kraft und wurde von ursprünglich 15 auf 10 Jahre verkürzt.<sup>475</sup> Mit dem Auslauf des CEPT zum 01.01.2003 können alle ASEAN-Produkte mit einem Zollsatz zwischen 0 und 5 % gehandelt werden.<sup>476</sup> Für das 1995 in die ASEAN-Gemeinschaft neu aufgenommene Mitglied Vietnam läuft das CEPT bis 2006, für die 1997 beigetretenen Länder Myanmar und Laos bis 2008.

Neben der Reduzierung von intraregionalen Zollsätzen strebt die AFTA den Abbau von nichttarifären Handelshemmnissen an. AFTA-Waren genießen gegenüber Waren aus Drittländern eine bevorzugte Behandlung aufgrund eines geringeren Verwaltungsaufwands, der sich für die Unternehmen in der Ersparnis von Zeit und Kosten niederschlägt.<sup>477</sup> Zu den in Südostasien verbreitetsten nichttarifären Handelshemmnissen

---

<sup>473</sup> Siehe Kapitel 5.1.2.

<sup>474</sup> Vgl. MACHETZKI 1996, S. 188; EAST ASIA ANALYTIC UNIT 1994, S. 38.

<sup>475</sup> Der ursprünglich angestrebte Zeitrahmen für das Jahr 2008 erschien den ASEAN-Wirtschaftsministern aufgrund der rasanten wirtschaftlichen Entwicklung in der ersten Hälfte der 90er Jahre in Asien und der sich aus den ASEAN-Ländern zu China verlagernden Investitionsströmen als zu langsam (vgl. LEE 1994, S. 4). Die neuen verkürzten Zeitpläne traten am 01.01.1996 in Kraft (vgl. ASEAN SECRETARIAT 1995, S. 1 f.).

<sup>476</sup> Vgl. ASEAN SECRETARIAT 1995, S. 1 f.

<sup>477</sup> Vgl. BOTSCHAFT VON SINGAPUR IN BONN 1995, S. 107.

zählen Einfuhrnebenabgaben und Strafzölle, technische Maßnahmen und produkt-spezifische Erfordernisse.<sup>478</sup>

Voraussetzung zur Aufnahme eines Produkts in das CEPT mit der Gewährung von Zollvergünstigungen ist die Erfüllung der ASEAN-Ursprungsrichtlinie. Ein Produkt gilt als ASEAN-Gut, wenn es den ASEAN Content von 40 % erfüllt, d. h. mindestens 40 % der Wertschöpfung des Produkts ist in den ASEAN-Staaten zu erzielen.<sup>479</sup> Darüber hinaus muß das Produkt in der CEPT-Liste des exportierenden und des importierenden Landes verzeichnet sein und einen genehmigten Zeitplan haben. Als weitere Bedingung gilt, daß Produkte mit Zöllen unter 20 % im exportierenden Land alle Ermäßigungen dieser Produkte im importierendem Land erhalten. Produkte mit Zollsätzen über 20 % im exportierenden Staat erhalten die Zollpräferenzen im importierenden Land nur, wenn deren Zollsatz auch über 20% liegt.<sup>480</sup>

Der Zeitplan des CEPT untergliedert sich in einen „Fast Track“ und in einen „Normal Track“. Die Unterscheidung beruht auf einer schnelleren Reduzierung der Zollsätze bei bestimmten Produktgruppen, die auch für die rohstoffverarbeitenden Industrien und Zwischengüterindustrien der Automobilzulieferindustrie relevant sein können (z. B. Chemikalien, Gummi- und Kautschukprodukte, Kunststoffe, Lederprodukte, Glasprodukte, elektronische Produkte).<sup>481</sup> Die ab 1996 gültigen und überarbeiteten Zeitpläne für die intraregionalen Zollsenkungen sind wie folgt festgelegt:<sup>482</sup>

Ausgangszollsatz 1996	Normal Track	Fast Track
Produkte > 20 %	1998: 20 %	2000: 0 - 5 %
	2003: 0 - 5 %	
Produkte < 20 %	2000: 0 - 5 %	1998: 0 - 5 %

Die Mitgliedstaaten haben das Recht, besonders schützenswerte bzw. sensitive Produkte vom Zollreduzierungsprogramm auszunehmen. Bei den Ausnahmen handelt es sich um Produkte einer vorläufigen Ausschlußliste (Temporary Exclusion List, TEL), einer permanenten Ausnahmeliste (General Exception List) und einer Ausnahmeliste für unverarbeitete Agrarprodukte.<sup>483</sup> TEL-Produkte sind zwischen 1996 und

---

<sup>478</sup> Vgl. ASEAN SECRETARIAT 1995, S. 10 ff.

<sup>479</sup> Vgl. EAST ASIA ANALYTIC UNIT 1994, S. 39.

<sup>480</sup> Vgl. LEE 1994, S. 3.

<sup>481</sup> Vgl. LEE 1994, S. 2.

<sup>482</sup> Vgl. ASEAN SECRETARIAT 1995, S. 1 f.

<sup>483</sup> Vgl. EAST ASIA ANALYTIC UNIT 1994, S. 39; LEE 1994, S. 3.

2000 in fünf gleichmäßigen jährlichen Schritten in das CEPT-Programm zu integrieren.<sup>484</sup> 1996 umfaßt die CEPT-Liste rund 89 % aller Warentariflinien der ASEAN-Länder, unter Einbeziehung von Produkten der vorläufigen Ausschlußliste sind im CEPT bis 2000 etwa 98 % aller ASEAN-Zollsätze erfaßt.<sup>485</sup>

Die sektorale Betrachtung der CEPT-Zollreduzierung läßt eine deutliche Reduzierung der durchschnittlichen Zollsätze für die ASEAN-4-Staaten in der Automobilindustrie erkennen (Abbildung 53). Für eine Analyse der Markterschließungsstrategien internationaler Automobilhersteller ist eine detaillierte Analyse des auf dem harmonisierten Warentarifschema basierenden CEPT-Programms<sup>486</sup> erforderlich. Die Auswertung der CEPT-Liste zeigt, daß die Warentarifnummern für CBU's, CKD-Teilesätze und eine Vielzahl von Automobilteilen vom Zollreduzierungsprogramm CEPT ausgenommen und der vorläufigen Ausschlußliste TEL zugeordnet sind. Bei Fahrzeugen ist lediglich der Import von vierradangetriebenen Geländewägen nach Indonesien, Malaysia und Thailand erfaßt. Gemäß den AFTA-Bestimmungen über TEL-Produkte sind die Zollsätze für CBU-Fahrzeuge und CKD-Teilesätze bis zum 01.01.2000 mit einem maximalen Zollsatz von 20 % in das CEPT-Programm aufzunehmen und bis 2003 auf einen Zollsatz von 0 bis 5 % zu senken (für Vietnam, Myanmar und Laos gelten entsprechend verlängerte Zeitpläne).

Die Mitgliedsländer können die CEPT-Präferenzen vorübergehend aussetzen, sofern stark steigende Importe bestimmter Produkte einem Industriesektor erheblichen Schaden zufügen oder die nationalen Geldreserven gefährden. Das Aussetzen von Präferenzen darf geltenden GATT-Vereinbarungen nicht widersprechen.<sup>487</sup> Diese Regelung gibt den Mitgliedstaaten die Möglichkeit zur Aufrechterhaltung protektionistischer Maßnahmen im Schlüsselsektor Automobilindustrie.

Die AFTA unterscheidet sich in ihrer grundsätzlichen Konzeption von anderen regionalen Handelsabkommen, da nicht nur die Etablierung eines großen Konsumgütermarktes thematisiert wird, sondern eine größere Leistungsfähigkeit durch den Aufbau eines auf Exportproduktion gerichteten international wettbewerbsfähigen Wirt-

---

484 Vgl. ASEAN SECRETARIAT 1995, S. 5. Diese Vereinbarung wurde Oktober 1998 während des zwölften Treffens des AFTA Councils in Manila bestätigt (vgl. AFTA COUNCIL 1998). Vietnam hat Produkte der TEL bis 2003 und Myanmar und Laos bis 2005 in das CEPT zu integrieren.

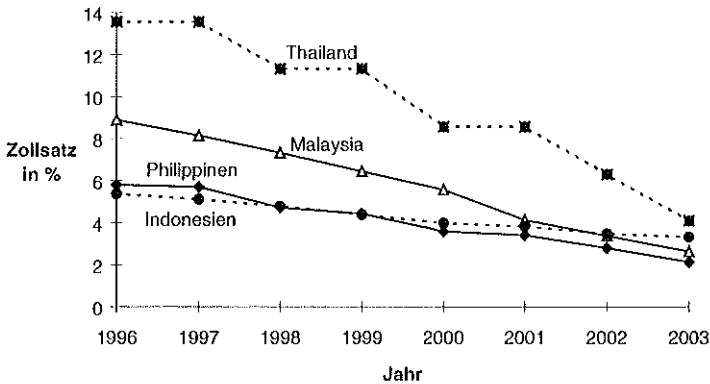
485 Vgl. ASEAN SECRETARIAT 1995, S. 4 f.

486 Vgl. ASEAN SECRETARIAT 1996c. Allerdings waren die Warentarifnummern der Mitgliedsländer zu diesem Zeitpunkt noch nicht vollständig harmonisiert.

487 Vgl. EAST ASIA ANALYTIC UNIT 1994, S. 41 f.

schaftsraums angestrebt wird.<sup>488</sup> Da die Zölle für den intraregionalen Handel schneller als die Zölle von Mitgliedstaaten mit Drittländern abgebaut werden, sind die ASEAN-Industrien auf regionaler Ebene einem zunehmendem Wettbewerb ausgesetzt, während sie gegenüber Drittstaaten weiterhin protektioniert werden. Demzufolge dient die AFTA als Zwischenschritt in einem Prozeß der stufenweisen Liberalisierung zum Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit von ASEAN-Industrien. Das CEPT-Programm der AFTA ist GATT-konsistent, da die Handelsbarrieren gegenüber Drittstaaten nicht erhöht werden.<sup>489</sup>

**Abbildung 53: Durchschnittliche Zollsatzreduzierung aus dem Kraftfahrzeugbereich nach dem CEPT-Programm (HS 86-89)**



Quelle: ASEAN SECRETARIAT 1996f.

Mit der AFTA streben die ASEAN-Länder den Aufbau eines wirtschaftlichen und politischen Gegengewichts zu den mächtigen asiatischen Nachbarn Japan, China und

488 Vgl. LEE 1994, S. 3.

489 Vgl. LEE 1994, S. 6; MUN-HENG 1996, S. 51 ff.

Indien an.<sup>490</sup> Die ASEAN-Staaten vertreten gegenüber Drittstaaten zwar eine abgestimmte Handelspolitik, die ökonomischen und sozialen Heterogenitäten innerhalb der Region behindern jedoch die regionale Integration.<sup>491</sup> Das Wachstum des Intra-ASEAN-Handels ist nicht zuletzt auf die intraindustriellen Verflechtungen von Produktionsnetzwerken japanischer Unternehmen zurückzuführen.<sup>492</sup>

### 5.1.2.3 Intraregionale Industrieförderprogramme

Mit der Etablierung der Freihandelszone AFTA traten Widersprüche zu den bestehenden intraregionalen Industrieförderprogrammen AIJV und BBC zutage.<sup>493</sup> Das AIJV gewährte auf in Joint Ventures hergestellte Produkte einen auf vier Jahren garantierten Importzollnachlaß von 90 % und widersprachen somit dem Zollreduzierungskonzept des CEPT.<sup>494</sup> Die Auswirkungen auf Handel- und Investitionsströme innerhalb ASEAN waren jedoch gering. Parallel zum existierenden AIJV wurde 1988 das BBC als Industrieförderprogramm im Automobilssektor eingeführt. Ziel des BBC war der Aufbau einer marken- bzw. herstellerepezifischen Kooperation zwischen den in verschiedenen Ländern ausgeübten Fertigungsaktivitäten. Wie das AIJV mußten die Produkte des BBC, im Unterschied zur AFTA, zur Erlangung des Herkunftsstatus als Voraussetzung für eine Inanspruchnahme der Handelspräferenzen gemäß der PTA in den beteiligten Ländern eine Wertschöpfungstiefe von 50 % erreichen. Das BBC gewährte für gehandelte Produkte eine Zollermäßigung von 50 %. Das Programm wurde 1991 auf Nicht-Automobilprodukte ausgeweitet. Singapur, Brunei und Indonesien beteiligten sich jedoch nicht am BBC.<sup>495</sup> Das BBC-Programm wurde vor allem von den japanischen Fahrzeugherstellern Mitsubishi, Nissan und Toyota, in geringem Umfang auch von Volvo und einigen weiteren Herstellern genutzt.

Um Inkonsistenzen auszuräumen und Unzulänglichkeiten bestehender sektoraler Industrieförderprogramme zu verbessern, vereinbarten die ASEAN-Mitgliedstaaten

---

<sup>490</sup> Vgl. DOSCH 1997, S. 239.

<sup>491</sup> Vgl. KOSCHATZKY 1997, S. 706 f.

<sup>492</sup> Vgl. MENON 1996.

<sup>493</sup> Das 1983 erstmals beantragte AIJV und das 1987 begonnende BBC lösten die zuvor erfolglosen Ansätze intraregionaler Industrieförderprogramme ab, so z. B. das 1976 ins Leben gerufene ASEAN Industrial Projects (AIPs) und das ASEAN Industrial Completion (AIC) Scheme von 1981 (vgl. AZHARI 1997, S. 1).

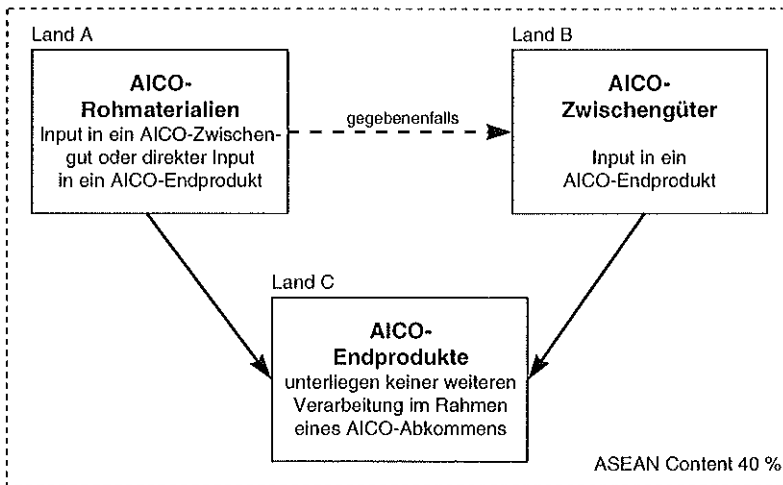
<sup>494</sup> Vgl. EAST ASIA ANALYTIC UNIT 1994, S. 48.

<sup>495</sup> Vgl. EAST ASIA ANALYTIC UNIT 1994, S. 29 f.



1996 mit dem AICO ein neues Programm zur Förderung der industriellen Kooperation innerhalb der ASEAN-Staaten. Das AICO ersetzt die existierenden Programme AIJV und BBC und basiert auf den Abkommen zur AFTA. Zu den Zielen des AICO zählen die Förderung des Wachstums der industriellen Produktion, eine zunehmende Integration der ASEAN-Länder durch wachsenden intraregionalen Handel, die Realisierung von Economies of Scale und Economies of Scope zur Verbesserung der Technologiebasis und zur Erzielung einer zunehmenden internationalen Wettbewerbsfähigkeit der ASEAN-Industrien sowie eine wachsende industrielle Komplementarität zwischen den Mitgliedstaaten. Zur Beschleunigung des regionalen Integrationsprozesses wird eine zunehmende Beteiligung der Privatwirtschaft gewünscht.<sup>496</sup>

Abbildung 54: AICO-Produktkategorien



Quelle: Nach Angaben vom ASEAN SECRETARIAT 1996b.

<sup>496</sup> Vgl. ASEAN SECRETARIAT 1996a.

Das AICO gewährt allen Produkten inklusive der Produkte der vorläufigen Ausschußliste, jedoch exklusive der Produkte der allgemeinen Ausnahmeliste, Präferenzzollsätze, die den CEPT-Endzollsätzen zwischen 0 und 5 % entsprechen. Ein AICO-Produkt hat die Ursprungsrichtlinien der AFTA, den ASEAN Content, zu erfüllen (Abbildung 54).<sup>497</sup> Da AICO wie eine vorgezogene Realisierung der AFTA wirkt, sinkt mit fortschreitender Realisierung des CEPT die Vorteilhaftigkeit von AICO gegenüber dem CEPT. Mit Erreichen der Endzollsätze des CEPT im Jahr 2003 sowie der Realisierung der AFTA endet das AICO-Programm für die ASEAN-6-Staaten. Als weitere Präferenz gilt die gegenseitige Anrechnung des Local Content von Produkten, die von den am AICO teilnehmenden Unternehmen verarbeitet werden. Die Regierungen der Mitgliedsländer bieten weitere länderspezifische nichttarifäre Förderprogramme an. Des Weiteren erfolgt für den Handel mit AICO-Produkten ein bevorzugter Abbau von nichttarifären Handelshemmnissen.<sup>498</sup>

An einem AICO-Abkommen nehmen mindestens zwei Unternehmen aus mindestens zwei ASEAN-Mitgliedstaaten teil. An den teilnehmenden Unternehmen müssen nationale Gesellschafter einen Stammkapitalanteil von mindestens 30 % nachweisen. Bei Erfüllung bestimmter Voraussetzungen können die nationalen Regierungen AICO-Programme auch für Unternehmen mit geringerem nationalen Gesellschaftskapital genehmigen. Darüber hinaus haben die Unternehmen Nachweise über die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, industrielle Komplementarität oder industrielle Kooperation in Form gemeinsamer Beschaffungs- und Fertigungsaktivitäten, Technologietransfers, Ausbildungsmaßnahmen, Lizenzvereinbarungen etc. zu erbringen. Die Genehmigung eines AICO-Arrangements erfolgt durch die jeweiligen nationalen Behörden der partizipierenden Länder.<sup>499</sup> Mit dem Inkrafttreten des AICO werden keine neuen Anträge für AIJV- und BBC-Projekte angenommen. Laufende BBC-Projekte können als AICO-Projekte direkt neu beantragt werden.

Anfang 1998 befanden sich mehr als 20 AICO-Anträge in der Bearbeitung, von denen für einige einseitige Genehmigungen der thailändischen Regierung vorliegen. Intraregionale Kooperationen werden vornehmlich durch Thailand vorangetrieben, daneben zeigen sich Malaysia und die Philippinen zur Realisierung von AICO-Kooperationen bereit. Die Teilnahme Indonesiens an der Implementierung von AICO-Projekten war zu Beginn des Jahres 1998 noch nicht abzuschätzen.<sup>500</sup> Das AICO soll

---

<sup>497</sup> Siehe Kapitel 5.3.2.

<sup>498</sup> Vgl. ASEAN SECRETARIAT 1996b.

<sup>499</sup> Vgl. ASEAN SECRETARIAT 1996b.

<sup>500</sup> Interview bei ASEAN SECRETARIAT.

nach dem Auslauf der Zollpräferenzen in 2003 weitergeführt werden, indem die nationalen Regierungen nichttarifäre Vergünstigungen über das Jahr 2003 hinaus gewähren.<sup>501</sup>

AICO zielt auf eine zwischenstaatliche und wechselseitige Kooperation der industriellen Kooperation ab. Aufgrund der bis heute mangelhaften Komplementarität industrieller Strukturen in der Region sind die Rivalitäten der Mitgliedstaaten um die Verortung besonders der hochwertigen Wertschöpfungsaktivitäten groß.<sup>502</sup> Erfolgreiche Integrationsgemeinschaften richten sich vor allem auf die Stärkung der jeweiligen Entwicklungspotentiale in den betroffenen Mitgliedsländern,<sup>503</sup> um die Komplementarität der intraregionalen Industriestrukturen zu entwickeln. Industrielle Komplementarität verbindet Aspekte der standortübergreifenden Ressourcenteilung mit der Konzentration von Wertschöpfungsaktivitäten an Standorten. Das Ziel von intraregionalen Industrieförderprogrammen ist, internationale Unternehmen zu einer komplementären Produkt- und Standortstrategie im regionalen Wirtschaftsraum und somit zum Aufbau einer intraregionalen Arbeitsteilung zu veranlassen. Dies ist charakteristisch für die Produktionskonfiguration japanischer Unternehmen in der Region. Im Unterschied dazu verfolgen Unternehmen eine Glokalisierungsstrategie, wenn die Fertigungsaktivitäten an einem Standort im regionalen Wirtschaftsraum konzentriert und die Beschaffungsaktivitäten regional verteilt sind.<sup>504</sup>

---

### 5.2 Die Konzentration von Fertigungsaktivitäten in regionalen Wirtschaftsräumen

---

Die Voraussetzung für die Realisierung einer Glokalisierungsstrategie ist die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit der Konzentration von Fertigungsaktivitäten in regionalen Wirtschaftsräumen. Im folgenden wird untersucht, inwieweit eine regional konzentrierte Produktionsstrategie zur Versorgung eines regionalen Wirtschaftsraums mit Produkten gegenüber einer lokal ausgerichteten Produkt- und Versorgungsstrategie wirtschaftliche Vorteile bietet. Die Betrachtung erfolgt auf allgemeiner Ebene aus der

---

<sup>501</sup> Vgl. AZHARI 1997, S. 5.

<sup>502</sup> Vgl. EAST ASIA ANALYTIC UNIT 1994, S. 30.

<sup>503</sup> Vgl. TÖMMEI 1996, S. 47 ff.

<sup>504</sup> Zum Unterschied der Strategie einer regionalen Arbeitsteilung und einer Glokalisierungsstrategie siehe Kapitel 2.4.2.

Perspektive internationaler Automobilunternehmen und bezieht sich auf die räumliche Konfiguration der Fertigungsaktivitäten von Fahrzeugen, Teilesätzen und Teilen.

Im Rahmen einer lokalen Produktionsstrategie dienen lokale Fertigungsaktivitäten ausschließlich der Versorgung des lokalen Wirtschaftsraums ohne Beziehungen zu Standorten in anderen Mitgliedstaaten der Wirtschaftsregion. Diese responsiv ausgerichtete Produktionsstrategie entspricht im Sinne eines räumlichen Zugangs einer Lokalisierungsstrategie und ist charakteristisch für Auslandsmontagen. Bei der regionalen Produktionsstrategie ist die Fertigung eines Produkts auf einen Standort in der Region zentralisiert und die Versorgung der anderen Mitgliedsländer erfolgt durch Exporte aus dem Produktionswerk dieses sogenannten strategischen Standorts.<sup>505</sup> In raumanalytischer Perspektive ist damit die Glokalisierungsstrategie internationaler Unternehmen angesprochen.

Das entscheidende Kriterium für die Transformation von lokal orientierten zu regional orientierten Fertigungsaktivitäten ist neben der Realisierung von strategischen Zielen und der Reduzierung des Koordinationsaufwands (aufgrund der Reduzierung der Fertigungsstandorte) die Erzielung von Kostenvorteilen. Die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit  $V$  einer regional orientierten Produktionsstrategie ( $R$ ) gegenüber einer lokalen bzw. nationalen Produktionsstrategie ( $N$ ) stellt sich wie folgt dar:  $V = N - R$ . Die Variablen  $N$  und  $R$  geben die jeweilige Summe aller Kosten pro Einheit des Produkts an, die auf Basis der jeweiligen Produktionsstrategien anfallen. Mit steigendem Wert der Variable  $V$  nehmen die Kostenvorteile der regionalen Produktionskonfiguration für jede Einheit des zu fertigenden Produkts zu.

Da die beiden Produktionsstrategien jeweils völlig anderen Voraussetzungen unterliegen, ist die Möglichkeit eines unmittelbaren Vergleichs beschränkt. Die lokale Produktionsstrategie zeichnet sich häufig durch eine vertriebsorientierte Markterschließungsstrategie ohne Kapitalbeteiligung durch den internationalen Hersteller aus, wobei eine Strategie der Investitionsminimierung bis zur Aufgabe des lokalen Fertigungsengagements verfolgt wird. Mit der regionalen Konzentration von Fertigungsaktivitäten hingegen strebt das Unternehmen im Sinne einer produktionsorientierten Strategie die langfristige Erschließung des regionalen Wirtschaftsraums mit eigenen Investitionstätigkeiten an.

Als der wichtigste Kostenfaktor einer Regionalisierungsstrategie gelten Kostensparnisse, die sich aus der Ausschöpfung von Economies of Scale ergeben. Auf der

---

<sup>505</sup> Ein strategischer Standort definiert sich im allgemeinen aus seiner standortübergreifenden Bedeutung im internationalen Wertschöpfungsnetzwerk eines Unternehmens. Die Wahl des zentralen Standorts wird in der vorliegenden Arbeit nicht weiter behandelt.

anderen Seite entstehen einer regionalen Produktionsstrategie aufgrund der intraregionalen logistischen Verflechtung der Standorte zusätzliche Kosten. Darüber hinaus ergeben sich zusätzliche Zollkosten für den Fall, daß für den intraregionalen Handel eines bestimmten Produkts zwar eine Zollreduzierung, jedoch keine Zollbefreiung in Anspruch genommen werden kann. Im Rahmen einer allgemeinen Betrachtung werden weitere Kostenarten, die in ihrem Umfang relativ geringe Bedeutung haben und von landesspezifischen Gegebenheiten abhängen (Handlingkosten, landesspezifische Gebühren etc.), nicht berücksichtigt. Ebenso unberücksichtigt bleiben Kosteneffekte, die aus Beziehungen und Interaktionen mit Drittländern resultieren. Diese Kosteneffekte beziehen sich auf den Import von Rohmaterialien, Zwischengütern, Teilen und Teilesätzen aus Drittländern, die in Abhängigkeit von den jeweiligen landesspezifischen Gegebenheiten unterschiedliche Auswirkungen auf die Kostenstrukturen haben. Beispielsweise können sich die Transportkosten vom Versorgungszentrum im Stamm-land zu den einzelnen Mitgliedsländern voneinander unterscheiden, oder die landesspezifischen Ausstattungspakete können unterschiedliche Werksabgabepreise verursachen. Ferner finden die verschiedenen Beteiligungsverhältnisse keine Berücksichtigung. Hingegen sind die unterschiedlichen landesspezifischen Wertschöpfungsanteile, meist Konsequenz der nationalen Local-Content-Vorschriften, der im Rahmen der Ursprungsrichtlinie zu erfüllenden regionalen Wertschöpfungstiefe gegenüberzustellen. Der Kostenvergleich der Produktionsstrategien konzentriert sich demzufolge auf die Kostenfaktoren Economics of Scale, Logistikkosten und Zollkosten.

---

### 5.2.1 Economies of Scale

---

Economies of Scale zählen zu den wichtigsten Determinanten für die räumliche Konzentration der industriellen Produktion.<sup>506</sup> Im Sinne der vorliegenden Arbeit umfassen Economies of Scale alle Kosteneffekte, die auf die Nutzung von Erfahrungskurvenvorteilen infolge der Transformation der lokalen zu einer regional orientierten Produktionsstrategie zurückzuführen sind. Die Erfahrungskurve beschreibt den Zusammenhang zwischen Stückkosten und Erfahrung bzw. der Ausbringungsmenge.<sup>507</sup> Erfahrungskurveneffekte werden im allgemeinen in Skaleneffekte und in Lern- und Erfahrungseffekte differenziert (Tabelle 27).<sup>508</sup> Für die vorliegende Frage-

---

<sup>506</sup> Vgl. MIKUS 1978, S. 106.

<sup>507</sup> Vgl. BAUER 1986, S. 1.

<sup>508</sup> Vgl. KLOCK ET AL. 1987, S. 9 f.

stellung sind Skaleneffekte und in besonderem Maße Größendegressionseffekte relevant, die infolge höherer Ausbringungsmengen zu einer günstigeren Verteilung der Fixkosten auf die zu produzierende Einheit führen (Fixkostendegression).<sup>509</sup>

**Tabelle 27: Kategorisierung von Erfahrungskurveneffekten**

<b>Skaleneffekte</b>	<b>Lern- und Erfahrungseffekte</b>
<p><b>Mengeneffekte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne Kapazitätssteigerungseffekte</li> <li>- Ausbeuteerhöhungseffekte</li> <li>- Externe Kapazitätssteigerungseffekte</li> </ul>	<p><b>Lernkurven- und Spezialisierungseffekte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wachsende Erfahrung mit fortdauernder Produktion reduziert Ausschuß von Material und verbessert die Prozeßeffizienz</li> </ul>
<p><b>Preiseffekte als Investitionssummedegressionseffekte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investitionssummen sinken durch Spillover-Effekte und Wettbewerb</li> </ul>	<p><b>Preiseffekte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfahrungskurveneffekte bei Lieferanten führen zur Reduzierung von Beschaffungspreisen</li> </ul>
<p><b>Degressionseffekte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stückkostendegressionseffekte der Fixkosten</li> <li>- Stückkostendegressionseffekte der Investitionszahlungen</li> <li>- Sonstige Kapitalkosteneffekte: Kapitalbindungskosten, Reparaturkosten</li> </ul>	<p><b>Fixkosten- und Einzelkostenabbaueffekte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abbau der Periodenfixkosten durch Aufgabenentfall bei bestimmten Aktivitäten</li> </ul>

*Quelle: KLOCK ET AL. 1987, S. 9 ff.*

Zwar wird grundsätzlich zwischen fixen Kosten und variablen Kosten (Werkarbeiter, Verbrauchsgüter) unterschieden, in der Praxis werden jedoch letztlich die gesamten lokalen Produktionskosten auf das lokal zu fertigende Produktionsvolumen umgelegt. Die in der Kalkulation eines Produkts enthaltenen Produktionskosten werden in der Regel nach Kosten für Betrieb und Personal, Abschreibungen von Strukturinvestitionen und produktspezifischen Investitionen sowie Margen für die lokale Fertigungsgesellschaft differenziert (Abbildung 28). Die produktunabhängigen

<sup>509</sup> Vgl. LANGE 1984, S. 230; ADAM 1979, Sp. 939 f.

Investitionen umfassen neben den von mehreren Produkten genutzten Anlagen und Einrichtungen der Werksstrukturen auch einen bestimmten Umfang an Strukturinvestitionen in das Werk. Insbesondere bei lokalen Automobilherstellern, die mehrere Fahrzeugmarken fertigen, lassen sich für diese Aufwendungen Economies of Scope<sup>510</sup> realisieren. Die produktspezifischen Investitionen beziehen sich auf die Investitionen in Fertigungsmittel und Fertigungseinrichtungen (Anlagen, Werkzeuge, Vorrichtungen, IV-Systeme etc.) zur Herstellung eines bestimmten Produkts inklusive der Aufwendungen, die im Laufe des Modellzyklus z. B. zur Umsetzung technischer Änderungen getätigt werden. Die Investitionen sind entsprechend den Kapitalbeteiligungsverhältnissen durch die Anteilseigner zu tragen. Bei einer lokalen Auftragsfertigung ohne Beteiligung werden die lokalen Produktionskosten in Form einer einheitenbezogenen Gebühr auf die Fahrzeuge umgelegt.

*Tabelle 28: Zusammensetzung der lokalen Fertigungskosten je Produkteinheit*

<b>Fertigungskostenstruktur</b>	
<b>Abschreibung Strukturinvestitionen</b>	Gebäude, Infrastruktur, Lackieranlage
<b>Abschreibung produktspezifische Investitionen</b>	Rohbau, Lackieranlage, Montageeinrichtungen, Logistik, IV-Systeme, Qualität, Local Content
<b>Personalkosten</b>	Werker, Verwaltung, Ingenieure, Management, im Ausland eingesetzte Mitarbeiter des Herstellers
<b>Betriebskosten</b>	Verbrauchsgüter, Elektrizität, Wasser, Kommunikationseinrichtungen, Sozialdienste, Instandhaltung, Schulungskosten etc.
<b>Margen</b>	Lokale Montage- bzw. Produktionsgesellschaft

Die Konzentration der Fertigungsaktivitäten in einem regionalen Wirtschaftsraum erfolgt durch die Transformation von Auslandsmontagen in  $n$  Ländern bzw. der Standorte  $S_i$  für  $i = 1, \dots, n$  zu einem Produktionswerk am zentralen Standort  $S_l$ ; demzufolge handelt es sich bei  $S_2, \dots, S_n$  um die dezentralen Standorte in der Region. Die Konzentration von Fertigungsaktivitäten am zentralen Standort  $S_l$  in der Region führt zu einer

---

<sup>510</sup> Vgl. ROSEGGER 1996, S. 88.

Erhöhung der Ausbringungsmenge, wodurch Erfahrungskurvenvorteile genutzt werden können. Bei einer vollständigen Transformation der Produktionsstrategie werden die lokalen Fertigungsaktivitäten an den dezentralen Standorten beendet. Am zentralen Standort erfolgt entweder die Errichtung einer neuen Produktionsstätte, oder die bestehenden Fertigungsstrukturen werden modifiziert, um die zur Versorgung der gesamten Wirtschaftsregion erforderlichen Stückzahlen effizient produzieren zu können. In jedem Fall ist von einer Betriebsgrößenerweiterung und vom Einsatz kapitalintensiverer Technologien für die erhöhte Ausbringungsmenge auszugehen, wodurch neben einer Senkung der durchschnittlichen Stückkosten eine Qualitätsverbesserung erreicht werden kann.<sup>511</sup> Die Entscheidung über die Art der einzusetzenden Technologien ist vom zu erwartenden Produktionsvolumen innerhalb einer bestimmten Periode, vom verfügbaren Kapital und vom technologischen Entwicklungsstand abhängig.<sup>512</sup> Technisch fortschrittlichere Produktionsverfahren weisen infolge der kapitalintensiven Produktionseinrichtungen höhere Fixkosten und geringere variable Kosten auf, die sich ab einer bestimmten Produktionsmenge in niedrigeren durchschnittlichen Stückkosten niederschlagen. Stückkosten und Ausbringungsmenge stehen nicht in einer funktionalen Beziehung zueinander, sondern die eingesetzten Technologien sind jeweils durch spezifische Einzelerfahrungskurvenverläufe charakterisiert und daher an die technologiespezifischen Kapazitätsstufen gebunden. Diese Kapazitätsstufen verursachen Investitionssprünge, und der Rentabilitätsverlauf verhält sich kaskadenförmig (sprungfixe Kosten). Des weiteren sind am zentralen Standort Lern- und Erfahrungseffekte erzielbar, die sich in einer Verringerung der Fertigungszeiten und der Lohnkosten je Produkteinheit in Abhängigkeit von der kumulierten Produktionsmenge manifestieren.<sup>513</sup> Der Produktionskostenvorteil  $V^P$  der regionalen Produktionsstrategie  $P^R$  gegenüber einer lokalen Produktionsstrategie  $P^N$  läßt sich für die Standorte  $i$  bis  $n$  auf Basis einer Produkteinheit wie folgt darstellen:

$$V^P = \frac{\sum_{i=1}^n P_i^N}{n} - P_1^R \quad (4)$$

<sup>511</sup> Vgl. ROSEGGER 1996, S. 95 f.; LANGE 1984, S. 230 ff.

<sup>512</sup> Vgl. REICHWALD/DIETHF. 1991, S. 452 f.

<sup>513</sup> Vgl. LANGE 1984, S. 230 ff.; WÖHE 1993, S. 601 f.



Die Gleichung läßt sich weiter differenzieren und um beliebige Variablen ergänzen. Beispielsweise können die Produktionskosten eines Standorts  $P_i$  für produktunabhängige und produktspezifische Kosten  $p$  differenziert und dabei die Anzahl der zu fertigenden Modellreihen  $m_i$  berücksichtigt werden, wodurch Ersparnisse aus Economies of Scope<sup>514</sup> einbezogen werden können. Unter der Annahme, daß sich die Produktionskosten  $P_i$  aus produktunabhängigen  $1-p$  und produktspezifischen  $p$  Kosten zusammensetzen und sich die produktspezifischen Kosten für die verschiedenen Modelle nicht voneinander unterscheiden, ergibt sich für  $P_i$ :

$$P_i = \frac{1-p}{m_i} + p \quad (5)$$

Darüber hinaus werden die lokalen Produktionskosten durch die Beschaffungs- bzw. Produktionskosten von Vorprodukten und Teilen beeinflusst. Diese werden zum einen durch den Umfang der lokalen Wertschöpfung und zum anderen durch das lokale Produktionskostenniveau bzw. den Local-Content-Faktor bestimmt. Die lokale Produktionsstrategie zeichnet sich daher durch landesspezifisch unterschiedliche Beschaffungsstrukturen aus, die sich in der Regel an den gesetzlich vorgegebenen Local-Content-Bestimmungen orientieren. Als Voraussetzung für die Inanspruchnahme von intraregionalen Präferenzzollsätzen sind bei einer regionalen Produktionsstrategie die Ursprungsrichtlinien des regionalen Wirtschaftsraums zu erfüllen, wobei wie bei den Produktionsstrategien eine Transformation von einer lokal orientierten zu einer regional orientierten Beschaffungsstrategie erfolgt, um Economies of Scale auszuschöpfen.

---

### 5.2.2 Logistikkosten

---

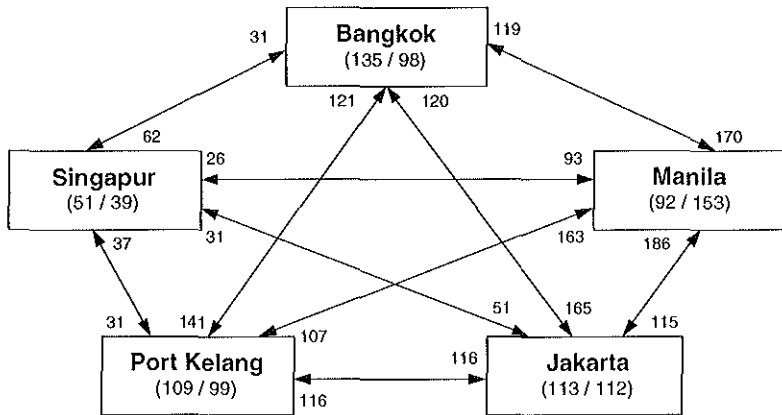
Im folgenden werden die für die Konzentration von Fertigungsaktivitäten in einem regionalen Wirtschaftsraum relevanten Logistikkosten betrachtet. Im Rahmen der lokalen Produktionskonfiguration werden die Standorte von Auslandsmontagen mit Produktionsmaterial durch voneinander unabhängige Lieferströme versorgt. Bei einer Produktion an einem zentralen Standort können die Lieferströme gebündelt und damit Kostensenkungen erreicht werden. Allerdings verursacht die regionale Konzentration von Fertigungsaktivitäten zusätzliche Kosten bei der Distribution der Produkte, da sie

---

<sup>514</sup> Vgl. ROSEGGGER 1996, S. 88.

vom zentralen Standort in die anderen Mitgliedsländer exportiert werden. Diese intra-regionalen Distributionskosten fallen bei der Transformation der lokalen zur regionalen Produktionsstrategie zusätzlich an.

Abbildung 55: Intra-regionale Seefrachtkosten in Südostasien



Quelle: Anfrage bei den zuständigen Hafenbehörden, Stand Juli 1997.<sup>515</sup>

Die intraregionalen Logistikkosten sind grundsätzlich von der geographischen Lage der an der regionalen Versorgung beteiligten Staaten abhängig. Die Höhe der intraregionalen Distributionskosten wird von der Distanz der Länder zueinander und von der Art der eingesetzten Transportmittel (per Straße, Schiene, See oder Luft) bestimmt.

<sup>515</sup> Die intraregionalen Seefrachtkosten beziehen sich auf den Transport von Fahrzeugteilen in 20-Fuß-Containern. Die Werte an den Pfeilenden geben die relativen Seefrachtkosten zum gewählten Hafen an, bezogen auf den Durchschnitt aller Wegstrecken (= 100). Der erste Wert in Klammern gibt die durchschnittlichen Versandfrachtkosten pro Lieferstrecke und Produkteinheit an, wenn dieser Hafen als zentraler Standort gewählt ist. Der zweite Wert gibt die durchschnittlichen Anlieferkosten pro Produkteinheit an, wenn dieser Standort durch Produkte aus anderen Standorten versorgt wird (unberücksichtigt bleibt die Volumenverteilung auf die verschiedenen Standorte).

Des weiteren determinieren Art, Menge und Volumen der zu transportierenden Produkte (Fahrzeuge, Teilesätze, Teile) die Höhe der Logistikkosten. Beispielsweise zieht es die geographische Lage der südostasiatischen Staaten nach sich, daß die Seefrachtkosten zwischen den Mitgliedsländern den maßgeblichen Kostenfaktor für die intraregionalen Distributionskosten darstellen (Abbildung 55). Auffallend ist, daß zwischen den Standorten und unterschiedlichen Transportrichtungen z. T. erhebliche Kostenunterschiede bestehen. Demzufolge sind für die Ermittlung von Logistikkosten weniger die räumliche Nähe, sondern vielmehr die standort- und hafenspezifische Organisation der Logistikabwicklung und die Frequentierung der Seehäfen von Bedeutung.

Die intraregionalen Logistikkosten  $L_i$  für die Distribution eines Produkts von einem zentralen Standort  $S_1$  in die Mitgliedstaaten der Wirtschaftsregion mit den Standorten  $S_2, \dots, S_n$  werden über  $n - 1$  Lieferstrecken ohne Berücksichtigung der regionalen Volumensverteilung gemittelt. Als die zusätzlich aufzuwendenden durchschnittlichen Logistikkosten  $L$  eines Produkts ergeben sich:

$$L = \frac{\sum_{i=2}^n L_i}{n-1} \quad (6)$$

---

### 5.2.3 Zollkosten

---

Zollkosten haben insbesondere für den Warenhandel in Entwicklungsländern gravierende Auswirkungen auf die Preisgestaltung von Produkten. Zu differenzieren sind die Zollkosten, die für den Handel in regionalen Wirtschaftsräumen anfallen, von den Zollkosten, die aus dem Handel von Mitgliedstaaten mit Drittländern resultieren. Letztere stellen einen wichtigen Standortfaktor für die Wahl des zentralen bzw. strategischen Standorts in der Region dar. Zur grundsätzlichen Einschätzung der Vorteilhaftigkeit einer regionalen Produktionsstrategie bezieht sich die Betrachtung, ähnlich wie bei den Logistikkosten, nur auf die innerhalb des Wirtschaftsraums zusätzlich anfallenden Zollkosten, ohne die Wirkung von Drittstaaten mit einzubeziehen. Die Höhe der für den intraregionalen Handel anfallenden Zollkosten ist von den Vereinbarungen des regionalen Handelsabkommens abhängig. Bei vollständiger intraregionaler Liberalisierung erfolgt eine Zollbefreiung, und es entstehen keine intraregionalen Zollkosten. Beinhaltet das regionale Handelsabkommen lediglich eine Zollredu-

zierung, dann fallen für den intraregionalen Handel Zollkosten an. Die Vereinbarungen der südostasiatischen Freihandelszone AFTA sehen z. B. Zollreduzierungen bis zum Erreichen der Endzollsätze von 0 bis 5 % vor.

Die Zollkosten  $Z$  eines Produkts errechnen sich aus dem Produkt des intraregionalen Präferenzzollsatzes  $z$  (für alle Länder gleich) und der Höhe der Bemessungsgrundlage  $B$ . Als Bemessungsgrundlage dient üblicherweise der CIF-Preis des zu importierenden Produkts, das am zentralen Standort  $S_j$  gefertigt wird. Der Hersteller kann über die Gestaltung der Bemessungsgrundlage, z. B. durch eine Änderung der Deckungsbeiträge, die Höhe der Zollkosten beeinflussen. Die intraregionalen Zollkosten fallen nur für Exporte vom zentralen Standort an die Mitgliedsstaaten an:

$$Z = z * B \quad (7)$$

---

### 5.2.4 Das Spannungsfeld von lokaler und regionaler Produktionskonfiguration

---

Im Sinne des IR-Bezugsrahmens erzeugen lokal orientierte und regional integrierte Produktionsstrategien ein Spannungsfeld, das als Mischform beider Produktionsstrategien beschrieben werden kann. Diese Mischform ist durch eine intraregionale Standortteilung von Fertigungsaktivitäten gekennzeichnet, da bestimmte Fertigungsaktivitäten in einem regionalen Wirtschaftsraum an einem zentralen Standort konzentriert werden, während andere landesspezifisch an den dezentralen Standorten ausgeübt werden. Bewertet man die Fertigungsaktivitäten durch die Quantifizierung der Produktionsumfänge, dann läßt sich eine funktionale Beziehung zwischen der lokalen und der regionalen Produktionsstrategie als gegenüberliegende Endpunkte eines Kontinuums ableiten.<sup>516</sup> Der Produktionsumfang zur Fertigung eines Produkts in einer Region findet für einen bestimmten Umfang am zentralen Standort und für den verbliebenen Umfang an einem dezentralen Standort statt. Der Index  $r$  als ein variabler

---

<sup>516</sup> Die Darstellung beider Produktionsstrategien als gegenüberliegende Ausprägungen eines Kontinuums widerspricht der grundsätzlichen Forderung des IR-Bezugsrahmens, beide Produktionsstrategien als voneinander relativ unabhängige Dimensionen eines Spannungsfeldes zu interpretieren (siehe Kapitel 2.2). Die vorliegende Betrachtung behandelt jedoch die Quantifizierung der intraregionalen Verteilung von Fertigungsaktivitäten, wobei vorausgesetzt wird, daß bestimmte Fertigungsaktivitäten nicht gleichzeitig an mehr als einem Standort ausgeübt werden. Daher wird im folgenden von einem Kontinuum der intraregionalen Produktionskonfiguration ausgegangen.

Parameter gibt den prozentualen Anteil am Wertschöpfungsumfang eines Produkts an, der innerhalb der Region am zentralen Standort gefertigt wird. Damit beschreibt  $r$  als ein Maß für die räumliche Zentralität der Produktionskonfiguration eines Produkts in einem Wirtschaftsraum die Ausprägung der regionalen Produktionsstrategie und kann daher auch als Regionalisierungsindex bezeichnet werden. Anhand des Regionalisierungsindex können die Produktionsstrategien differenziert werden: Die lokale Produktionsstrategie definiert sich durch  $r = 0$  und die regionale Produktionsstrategie durch  $r = 1$ . Gilt  $1 > r > 0$ , dann beschreibt der Regionalisierungsindex  $r$  die Variabilität der intraregionalen Standortteilung.

Die intraregionale Standortteilung von Fertigungsaktivitäten ist beispielsweise von Bedeutung, wenn der produktspezifische Produktionskostenanteil stärker als der produktunabhängige Produktionskostenanteil die spezifischen Kundenanforderungen widerspiegelt und damit bevorzugt in der Nähe der Kunden lokalisiert werden soll. In diesem Fall streben die Unternehmen eine Konzentration der produktunabhängigen Wertschöpfung an und belassen die produktspezifischen Aktivitäten an den dezentralen Standorten. Economies of Scale werden dann nur für die produktunabhängigen Aktivitäten wirksam. In gleichem Maße fallen zusätzliche intraregionale Logistik- und Zollkosten lediglich für den produktunabhängigen Produktionsumfang an. Die intraregionale Standortteilung erfolgt nur, wenn sich für ein Unternehmen die gesamthafte Vorteilhaftigkeit erhöht. Die kundennahe Lokalisierung von Fertigungsaktivitäten kann infolge von Image- und Akzeptanzeffekten an den dezentralen Standorten zu einer Erhöhung der lokalen Absatzvolumina und damit wiederum zu Stückkostendegressionseffekten der lokalen Produktionsumfänge beitragen.<sup>517</sup>

---

### 5.2.5 Die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit der regionalen Produktionskonfiguration

---

Die in den vorangegangenen Ausführungen erläuterten Produktionskosten  $P$ , Logistikkosten  $L$  sowie Zollkosten  $Z$  können in eine Gesamtgleichung integriert werden. Bei der regionalen Produktionskonfiguration fallen im Vergleich zur lokalen Produktionsstrategie zusätzlich intraregionale Logistik- und Zollkosten an, so daß sich die Vorteilhaftigkeit einer regional integrierten Produktionsstrategie wie folgt darstellt:

---

<sup>517</sup> Vgl. BAUER 1986, S. 1.

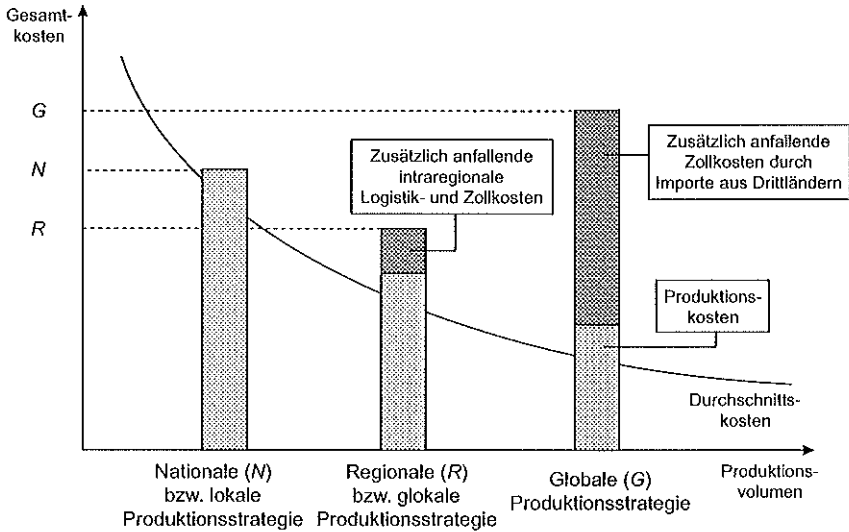
$$V = P^N - (P^R + L + Z) = \frac{\sum_{i=1}^n P_i^N}{n} - P_1^R - \frac{\sum_{i=2}^n L_i}{n-1} - z * B \quad (8)$$

Gleichung 8 berücksichtigt nur die wichtigsten Determinanten für eine Einschätzung der kostenseitigen Vorteilhaftigkeit einer regionalen Konzentration von Fertigungsaktivitäten. Zum Aufbau einer regionalen Produktionskonfiguration muß das Unternehmen die Vorteilhaftigkeit für jedes Produkt und Zulieferprodukt separat beurteilen. Zur Ermittlung der Vorteilhaftigkeit einer regionalen Produktionsstrategie für ein Produkt ist der maximal mögliche Importpreis des zentral gefertigten Produkts inklusive der zusätzlich anfallenden Logistik- und Zollkosten als Break-even-Preis zu ermitteln. Aus der Auflösung der Gleichung 8 nach der Bemessungsgrundlage errechnet sich bei  $V = 0$  der Break-even-Preis. Ist der Importpreis bzw. die Bemessungsgrundlage eines Produkts höher als der errechnete Break-even-Preis, dann ist die lokale Produktionsstrategie zu bevorzugen, liegt der Break-even-Wert höher als der intraregionale Importpreis eines Produkts, dann ist die regionale Produktionsstrategie günstiger. Die Defizite dieser verallgemeinerten Berechnung äußern sich z. B. darin, daß die nach dem Break-even-Preis aufgelöste Gleichung keine Lösung für den Fall  $z = 0$  anbietet. Darüber hinaus ist nicht berücksichtigt, daß der intraregionale Importpreis eines Produkts von der Höhe der Produktions- und Logistikkosten abhängt. Erweist sich die regionale Produktionsstrategie von der Kostenseite als vorteilhaft, dann erzielt der Hersteller entweder einen höheren Gewinn, oder/und er nutzt die Kostenersparnisse zur Reduzierung des Produktpreises, um ein größeres Kundenpotential zu erschließen und das Absatzvolumen zu erhöhen. Eine Preissenkung führt über eine sinkende Bemessungsgrundlage wiederum zu einer Reduzierung von Zollkosten. Für regionale Wirtschaftsräume ist aufgrund der sich verschärfenden Wettbewerbsbedingungen infolge fortschreitender intraregionaler Liberalisierung im Grundsatz davon auszugehen, daß die Stückkostensparnis aus der Konzentration von Fertigungsaktivitäten zu einer Preissenkung führt.

In Erweiterung der produktbezogenen Kostenbetrachtung ist bei einer Gesamtkostenanalyse die regionale Volumenverteilung auf die Mitgliedsstaaten des regionalen Wirtschaftsraums zu berücksichtigen. Die zusätzlich anfallenden intraregionalen Logistik- und Zollkosten einer regionalen Produktionsstrategie minimieren sich, indem als zentraler Standort das Land mit dem größten Absatzvolumen in der Region gewählt wird. Der Term  $\frac{E_R - E_1}{E_R}$  (mit  $E_R$  als die Gesamtzahl der in der Region abzusetzenden Einheiten und  $E_1$  als die Zahl der Einheiten am zentralen Standort  $S_1$ ) verdeutlicht die

Vorteilhaftigkeit einer absatzmarktorientierten Standortstrategie, da mit wachsendem  $E_j$  die Zahl der intraregional zu exportierenden Produkteinheiten sinkt.

Abbildung 56: Vorteilhaftigkeit von Produktionsstrategien



Der Vergleich der wirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit von Produktionsstrategien, die auf verschiedenen räumlichen Ebenen ausgerichtet sind, wird jeweils von der unterschiedlichen Ausprägung der Kostenfaktoren Produktionskosten, Logistikkosten und Zollkosten determiniert (Abbildung 56). Die lokale Produktionsstrategie zeichnet sich durch die höchsten Produktionskosten für ein Produkt aus. Die globale Produktionsstrategie beschreibt die exportorientierte Markterschließungsstrategie eines Herstellers, dessen Produkte in Produktionswerken des internationalen Produktionsverbundes gefertigt werden und daher deutlich niedrigere Produktionskosten aufweisen. Die lokale Produktionsstrategie ist gegenüber der globalen Produktionsstrategie vorteilhaft, wenn trotz der Produktionskostenvorteile die zusätzlich anfallenden Zollkosten zu einer höheren Gesamtkostenbelastung der globalen Produktionsstrategie führen. Die

regionale Produktionsstrategie profitiert von den im Vergleich zur lokalen Produktionsstrategie deutlich niedrigeren Produktionskosten und einem relativ geringen Zusatzaufwand von Logistik- und Zollkosten. Wird das regionale Handelsabkommen nicht realisiert, dann entfallen die Zollkostenvorteile, und die regionale Produktionsstrategie ist nur vorteilhaft, wenn das regionale Absatzvolumen für ein Produkt die optimale Betriebsgröße erreicht und die Kosten der globalen Produktionsstrategie durch Diseconomies of Scale der Produktion im internationalen Produktionsverbund charakterisiert sind. Darüber hinaus weist die regionale Produktionsstrategie gegebenenfalls gegenüber der globalen Produktionsstrategie Logistikkostenvorteile auf, wenn Absatzvolumen und Wertschöpfungstiefe in der Region hoch sind. Ob eine regionale bzw. globale Produktionsstrategie vorteilhaft ist, hängt sowohl vom Zustandekommen des regionalen Handelsabkommen als auch von den produktspezifischen Charakteristika sowie den unternehmensstrategischen Zielsetzungen ab.

---

### **5.3 Synthese - Entwicklungspfad zu einer regionalen Produktionskonfiguration in Südostasien**

---

---

#### **5.3.1 Die Regionalisierung von Fertigungsaktivitäten**

---

Als Synthese der Veränderung der wirtschaftsräumlichen Gegebenheiten und der Vorteilhaftigkeit einer regional organisierten Produktionsstrategie wird im folgenden der Entwicklungspfad von einer lokalen zu einer regionalen Produktionskonfiguration in Südostasien dargestellt. Damit wird die Transformation von Auslandsmontagen zu einem regional zentrierten bzw. globalen Produktionswerk beschrieben. Vorausgesetzt sei, daß die intraregionale Liberalisierung weiter fortgeschritten ist als die Liberalisierung für den Handel mit Drittstaaten, und damit die Fertigung von Fahrzeugen im regionalen Wirtschaftsraum weiterhin gegenüber importierten Fahrzeugen vorteilhaft ist. Da die intraregionale Liberalisierung zu einer Intensivierung des Wettbewerbs in der Region führt, hat das Unternehmen die ursprünglich lokal ausgerichtete Produktionskonfiguration zu reorganisieren und die wirtschaftlichen Vorteile einer regionalen Produktionskonfiguration zu nutzen.

Unter bestimmten Voraussetzungen kann die räumliche Aufteilung von Fertigungs- und Beschaffungsaktivitäten auf verschiedene Länder in der Region bzw. eine intraregionale Standortteilung erforderlich sein. Sehen die handelsrechtlichen Vereinba-



rungen ein Stufenkonzept zur Liberalisierung in der Region vor, dann verläuft der Entwicklungspfad von einer lokalen zu einer regionalen Produktionskonfiguration ebenso schrittweise. Es ist davon auszugehen, daß die Regierungen zunächst den intra-regionalen Präferenzhandel für Teile zulassen, bevor sie den Handel mit Fahrzeugen liberalisieren. Das Unternehmen strebt daher im ersten Schritt die Realisierung einer regionalen Beschaffungsorganisation an, bevor zunehmend die Fertigungsaktivitäten auf regionaler Ebene konzentriert werden (Abbildung 57).

(1) Ausgangssituation des Entwicklungspfads von der lokalen zur regionalen Produktionskonfiguration ist die voneinander unabhängige Versorgung von nationalen Wirtschaftsräumen mit Teilesätzen durch die Leitwerke des internationalen Produktionsverbands. Der Vertrieb der lokal gefertigten Fahrzeuge beschränkt sich auf den lokalen Wirtschaftsraum. Ebenso wie die Fertigungsaktivitäten sind die lokalen Beschaffungsaktivitäten lokal ausgerichtet, da sie keine Beziehungen zu anderen Standorten der Auslandsmontage zu unterhalten. Die lokale Produktionskonfiguration zeichnet sich durch Diseconomies of Scale und eine hohe Produktfragmentierung aus.

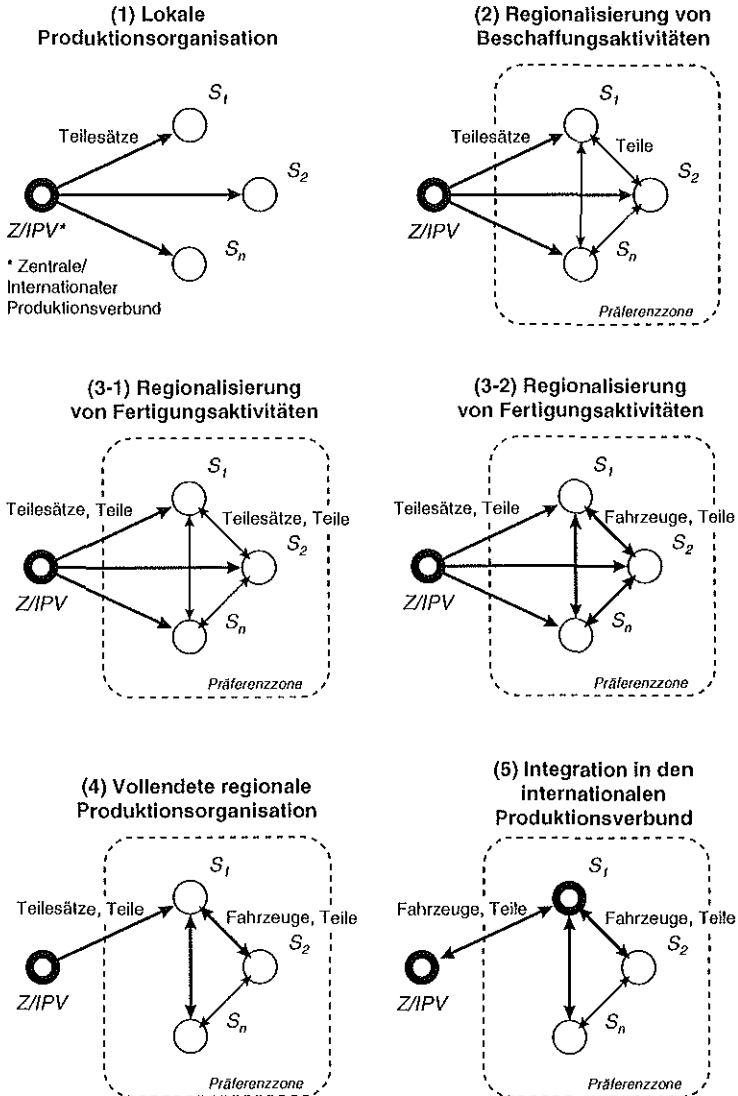
(2) Die Phase der Regionalisierung von Beschaffungsaktivitäten setzt eine teilweise Liberalisierung in einem regionalen Wirtschaftsraum voraus. Die Versorgung mit Teilesätzen ist weiterhin lokal orientiert, für bestimmte Teile und Zulieferprodukte können jedoch bereits Zollpräferenzen in Anspruch genommen und die Beschaffungsaktivitäten zur effizienten Ausschöpfung von Economies of Scale regional organisiert werden. Für diese Produkte kann die Wirtschaftsregion als regionaler Beschaffungsmarkt betrachtet werden. Das Ziel in dieser Entwicklungsphase ist der Aufbau von regionalen Kompetenzzentren für ausgewählte Komponenten.

(3) Mit zunehmender Liberalisierung kann die Regionalisierung von Fertigungsaktivitäten bzw. der Fahrzeugfertigung erfolgen. In Abhängigkeit von den handelsrechtlichen Bestimmungen lassen sich folgende Szenarien unterscheiden:

### Szenario 1:

Die gesetzlichen Bestimmungen gewähren Zollpräferenzen für Teile und Teilesätze, erfordern jedoch die Beibehaltung der lokalen Fertigung für alle Modelle. Die Reorganisation von Fertigungsaktivitäten erfolgt, indem für jedes Produkt ein Standort als Kompetenzzentrum für die Zusammenstellung von Teilesätzen ausgewählt wird. Die Standorte erhalten Teilesätze oder Teile aus dem internationalen Produktionsverbund und versenden Teilesätze zur Endmontage an die dezentralen Standorte. Die Standorte dienen somit als modellspezifische regionale Versorgungsplattformen für Teilesätze. Diese Produktionskonfiguration eignet sich für Volumenhersteller, die im Rahmen

Abbildung 57: Entwicklungspfad von der lokalen zur regionalen Produktionskonfiguration



einer langfristigen Markterschließungsstrategie lokale Fertigungsaktivitäten in jedem Mitgliedsland aufrechterhalten wollen und auf diese Weise die Strategie einer regionalen Arbeitsteilung verfolgen. Hersteller mit relativ geringem Absatzvolumen sollten hingegen die Konzentration der Aktivitäten an einem zentralen Standort als regionale Versorgungsplattform für den Versand von Teilesätzen aller Modelle anstreben, womit sie den Grundstein für die Realisierung einer Glokalisierungsstrategie legen. In beiden Fällen ist darauf zu achten, daß die regionalen Ursprungsrichtlinien für Teilesätze erfüllt werden.

Szenario 2:

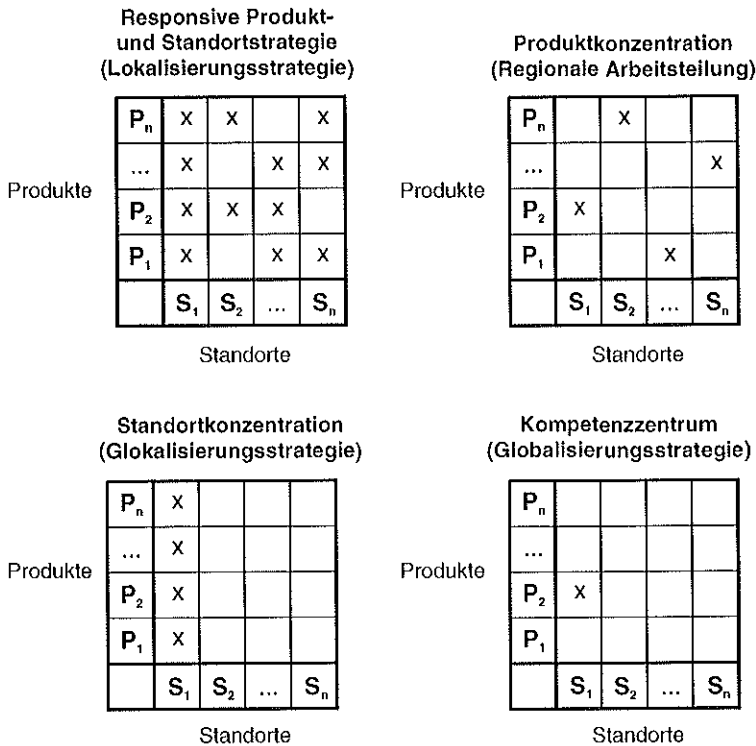
Die gesetzlichen Regelungen erlauben grundsätzlich den Import von regional gefertigten Fahrzeugen zu Präferenzzollsätzen, in der Praxis werden die Präferenzen jedoch nur dann zugelassen, wenn im Gegenzug lokal gefertigte Fahrzeuge exportiert werden. Die lokalen Fertigungsaktivitäten sind zwar in jedem Mitgliedsland aufrechtzuerhalten, doch kann die Anzahl der zu fertigenden Modellreihen für jeden Standort reduziert werden. Diese Strategie der Produktkonzentration entspricht in hohem Maße den jeweiligen nationalen Zielen, da im Zuge einer exportorientierten Industrialisierungsstrategie Fahrzeugimporte mit Exporten kompensiert werden. Voraussetzung für die Generierung von Fahrzeugexporten ist jedoch, daß die jeweiligen Standorte über die notwendigen Kompetenzen zur Koordination von Exportaktivitäten verfügen. Daher erweist sich dieses Szenario zwar für Volumenhersteller als geeignet, die in jedem Land langfristig lokale Fertigungsaktivitäten aufrechterhalten wollen, für vertriebsorientierte Hersteller mit geringeren Absatzvolumina in der Region erscheint es jedoch aufgrund der hohen zu tätigen Aufwendungen für die Durchführung und Koordination von Exporten als eher unrentabel.

(4) Bei vollendeter intraregionaler Regionalisierung erfolgt die Versorgung der Mitgliedsländer eines regionalen Wirtschaftsraums mit Fahrzeugen, die an einem zentralen Standort in der Region gefertigt werden. Der zentrale Standort zur langfristigen Markterschließung eines regionalen Wirtschaftsraums wird als strategischer Standort zunehmend in den internationalen Produktionsverbund des Automobilherstellers integriert (5). Auf diese Weise verfolgt das internationale Unternehmen mit diesem Standort eine Glokalisierungsstrategie. Entwickelt das Unternehmen den Standort zu einem weltweit bedeutenden Kompetenzzentrum, dann wäre damit die Transformation von einem globalen zu einem globalen Produktionsstandort vollzogen.<sup>518</sup>

---

<sup>518</sup> Siehe Kapitel 2.4.2 und 4.4.1.

Abbildung 58: Entwicklungspfad der Produkt- und Standortstrategie



In Abhängigkeit von der intraregionalen Volumenverteilung kann es für manche Hersteller zielführend sein, in einem regionalen Wirtschaftsraum mehr als einen zentralen Standort aufzubauen, die jeweils für die Fertigung und regionale Versorgung eines unterschiedlichen Produktspektrums zuständig sind. In Anlehnung an Szenario 2 der dritten Entwicklungsphase kombiniert die komplementäre Standortstrategie die Vorteile einer produktbezogenen Konzentration mit einem intraregionalen Ausgleich von Fertigungsaktivitäten, um Kostenvorteile auszuschöpfen und die Markterschließung in den jeweiligen Mitgliedstaaten auch langfristig abzusichern. Die Strategie der regionalen Arbeitsteilung für den Aufbau eines regionalen Produktionsnetz-

werks basiert auf einer horizontalen und vertikalen intraregionalen Arbeitsteilung von zueinander komplementären Standorten. Der Entwicklungspfad der Produkt- und Standortstrategie von Unternehmen im Zuge der intraregionalen Liberalisierung und der Integration der Wirtschaftsregion in den Weltwirtschaftsraum ist in Abbildung 58 dargestellt.

Stellt man den Entwicklungspfad der räumlichen Produktionskonfiguration in einen Bezug zu den handelsrechtlichen Vereinbarungen in Südostasien, stellt sich die Situation für die in der Region agierenden Automobilhersteller wie folgt dar:

- Alle Fahrzeughersteller in der Region können seit der Einführung intraregionaler Industrieförderprogramme in den 80er Jahren Zollpräferenzen zur Regionalisierung von Beschaffungsaktivitäten nutzen. Mit der Einführung des CEPT im Jahr 1993 weiten sich die gewährten Zollpräferenzen auf eine zunehmende Zahl von Automobilteilen aus. Mit der Integration der Produkte der vorläufigen Ausschlußliste in das CEPT im Jahre 2000 können gemäß den Vereinbarungen die Beschaffungsaktivitäten für alle Automobilteile in der Region zu Präferenzbedingungen erfolgen. In der Fortführung zum BBC ist die Regionalisierung von Beschaffungsaktivitäten durch das AICO bereits seit 1997 für alle Automobilteile inklusive der Produkte der vorläufigen Ausschlußliste möglich.
- Im Rahmen von AICO kann seit 1997 die Regionalisierung von Fertigungsaktivitäten gemäß Szenario I der dritten Entwicklungsphase realisiert werden, da die teilnehmenden Länder Zollpräferenzen auf den Import von Teilesätzen bestimmter Modelle zur lokalen Montage gewähren, wenn im Gegenzug Teilesätze anderer Modelle exportiert werden.<sup>519</sup> Für den intraregionalen Fahrzeughandel ist AICO 1998 gegenüber den nationalen Regierungen noch nicht durchsetzbar.
- Das AFTA-Abkommen sieht bis zum Jahre 2000 die Aufnahme der Zollsätze für Fahrzeuge, Teilesätze und Automobilteile in das Zollreduzierungsprogramm CEPT vor (zu einem Eingangszollsatz von höchstens 20 %), so daß ab 2000 die weitere Regionalisierung von Fertigungsaktivitäten erfolgen kann. Ab 2003 ist gemäß den AFTA-Vereinbarungen die Realisierung einer vollendeten regionalen Produktionsstrategie bei vollständiger Inanspruchnahme von Zollpräferenzen für den intraregionalen Fahrzeughandel möglich.

---

<sup>519</sup> Volvo hat im Rahmen des AICO einen intraregionalen Teilesatzhandel zwischen Thailand und Malaysia organisiert (Interview bei ASEAN SECRETARIAT).

AICO kann zwar kurzfristig zum Aufbau eines regionalen Beschaffungsnetzwerks genutzt werden, die Strategie der Automobilhersteller hat sich jedoch grundsätzlich an der Realisierung der südostasiatischen Freihandelszone AFTA zu orientieren. Zeitliche Verzögerungen bei der Implementierung der Vereinbarungen z. B. durch die Ausnutzung von Ausnahmeregelungen können zu Abweichungen bei der räumlichen Konfiguration der Fertigungsaktivitäten führen. Gerade im Falle der südostasiatischen Staaten ist es denkbar, daß die nationalen Regierungen die Gewährung von Handelspräferenzen an die Erfüllung von Bedingungen knüpfen, die nicht Bestandteil regionaler Handelsabkommen sind. Dafür ist das oben beschriebene Szenario 2 der dritten Entwicklungsstufe charakteristisch. Für die Regionalisierung von Beschaffungs- und Fertigungsaktivitäten in einem regionalen Wirtschaftsraum sind grundsätzlich die Ziele und Entwicklungsstrategien der Mitgliedstaaten zu berücksichtigen. Dies kann durch eine auf Ausgleich abzielende intraregionale Verteilung von Fertigungsaktivitäten erreicht werden. Die Genehmigung von Handelspräferenzen kann im Einzelfall vom Beitrag der Unternehmung zu handels- und industriepolitischen Zielen der Mitgliedstaaten abhängig sein. Insbesondere das intraregionale Industrieförderprogramm AICO zielt auf ein Gleichgewicht von Import- und Exportströmen einzelner Mitgliedsländer ab, wobei sich der Ausgleich nicht nur auf das Wertevolumen bezieht, sondern ebenso den technologischen Charakter der Produkte berücksichtigt. Daher kann beispielsweise im Rahmen von AICO der Import von Fahrzeugen nicht mit Teilen, oder der Import von High-tech-Teilen nicht mit einem Export von Low-tech-Teilen kompensiert werden.<sup>520</sup> Selbst bei vollständiger Realisierung der Abkommen können die nationalen Regierungen die Gewährung von Präferenzzöllen von der Bereitschaft des Unternehmens abhängig machen, Kompensationen für Fahrzeugimporte z. B. durch die lokale Fertigung von Komponenten zu generieren.

Die dargestellten Anforderungen der gastgebenden Wirtschaftsräume werden durch die Strategie der japanischen Automobilhersteller, in Südostasien eine regionale Arbeitsteilung aufzubauen, bereits seit den 80er Jahren unterstützt. Die meisten japanischen Hersteller üben in jedem Land Fertigungsaktivitäten aus und haben nur die Beschaffungsaktivitäten regional organisiert. Dabei wirken die engen Verflechtungen japanischer Hersteller mit ihren Zulieferunternehmen für den Aufbau von Fertigungsaktivitäten in ausländischen Wirtschaftsräumen unterstützend.<sup>521</sup> Für andere Automobilhersteller mit geringeren Absatzvolumina, z. B. Hersteller von höher positionierten Fahrzeugen, erweist sich diese Strategie der regionalen Arbeitsteilung als nicht ziel-

---

<sup>520</sup> Interview bei ASTRA DAIHATSU MOTOR.

<sup>521</sup> Vgl. SOLIDUM/MEHOW 1987; KUBO/SATO 1996.

führend, sondern diese sollten vielmehr eine Strategie der regionalen Konzentration von Fertigungsaktivitäten und somit eine Glokalisierungsstrategie verfolgen.

---

### 5.3.2 Die Regionalisierung von Beschaffungsaktivitäten

---

Generell ist der Trend erkennbar, daß die nationalen Regierungen künftig weniger auf Handelshemmnisse, sondern verstärkt auf Maßnahmen zur Förderung von lokalen Wertschöpfungsaktivitäten setzen. Die geplante Abschaffung von nationalen Local-Content-Regelungen im Zuge der WTO-Vereinbarungen wird durch Ursprungsrichtlinien in regionalen Wirtschaftsräumen als Voraussetzung für die Inanspruchnahme von Handelspräferenzen kompensiert. Im Unterschied zu Local-Content-Regelungen überlassen Ursprungsrichtlinien dem Unternehmen die freie Wahl über die Gestaltung der Beschaffungsstrategie von Produkten, d. h. die Entscheidung über die Beschaffung von Produkten erfolgt über eine Kosten-Nutzen-Analyse. Die Transformation von fragmentierten nationalen Beschaffungsmärkten zu einem umfassenden regionalen Beschaffungsmarkt bietet Unternehmen die Möglichkeit, die Wirtschaftlichkeit lokaler Beschaffungsaktivitäten durch die Ausschöpfung von Economies of Scale für ausgewählte Teile zu verbessern, die lokale bzw. regionale Wertschöpfungstiefe durch den Aufbau von regionalen Kompetenzzentren entsprechend den landesspezifischen Technologiekompetenzen zu erhöhen und damit die Ursprungsrichtlinie zu erfüllen (Abbildung 59). Dabei wird vorausgesetzt, daß die Qualitätsmaßstäbe der Hersteller erfüllt werden.<sup>522</sup> Für die Wahl des potentiell zu lokalisierenden Teilespektrums sind die Kriterien Technologieintensität der Teile, die Höhe des zu lokalisierenden Wertschöpfungsanteils und die Höhe der intraregionalen Logistik- und Zollkosten relevant.

Zollpräferenzen für den intraregionalen Handel im Rahmen von AFTA und AICO werden nur auf Produkte gewährt, die ihren Ursprung in der ASEAN-Region haben bzw. dort hergestellt werden. Ein Produkt gilt als ASEAN-Produkt, wenn ein ASEAN Content von 40 % erreicht wird, d. h. mindestens 40 % der Wertschöpfung eines Produkts müssen in einem Mitgliedsland oder kumuliert in mehreren Mitgliedsländern

---

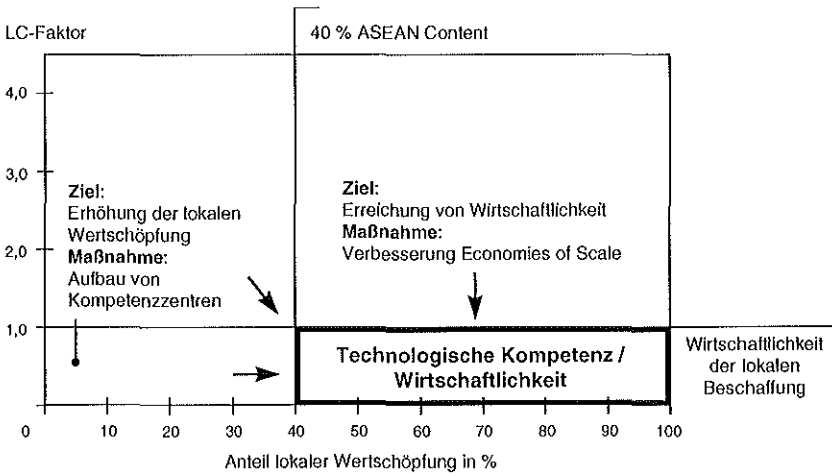
<sup>522</sup> Zur Erzielung einer weltweit einheitlichen Qualität arbeiten die japanischen Hersteller eng mit den in der Region tätigen Zulieferunternehmen zusammen (einschließlich der in die Keiretsu der Hersteller verflochtenen Lieferanten) und betreiben aktive Lieferantentwicklung. Das Mutterunternehmen übernimmt die Beschaffung, kauft die Teile und Komponenten ein und verkauft diese wieder an die lokalen Fertigungsgesellschaften. Die Koordination der Beschaffungsaktivitäten in der Region durch das Mutterunternehmen gewährleistet die Einhaltung des weltweit gültigen Qualitätsmaßstabs und sorgt für die Integration in den internationalen Produktionsverbund (vgl. O. V. 1997b, S. 23).

erbracht werden, oder anders ausgedrückt: Der gesamte Wert importierter Materialien und Teile aus Drittländern darf 60 % des Werts eines Produkts nicht übersteigen. Der ASEAN Content errechnet sich wie folgt:<sup>523</sup>

$$\frac{CIF - \text{Wert}(\text{Nicht-ASEAN-Gut})}{FOB - \text{Wert}} * 100 \% < 60 \%$$

Die Erfüllung einer nationalen Local-Content-Forderung von 40 % sichert nicht automatisch die Erfüllung der Ursprungsrichtlinie von 40 %, da die nationalen Local-Content-Bestimmungen in den ASEAN-Mitgliedstaaten im Unterschied zum wertbasierenden ASEAN Content auf Punkte- und Prozentsystemen beruhen und daher nicht miteinander konsistent sind.

*Abbildung 59: Lokale Wertschöpfungstiefe und Wirtschaftlichkeit von Beschaffungsaktivitäten*

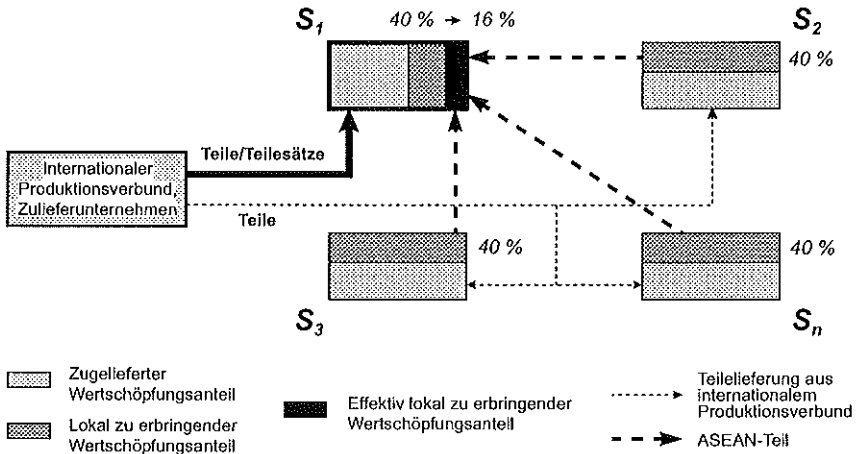


<sup>523</sup> Vgl. ASEAN SECRETARIAT 1996d, S. 83.



Die Erfüllung von regionalen Ursprungsrichtlinien ist in Entwicklungsländern häufig mit Schwierigkeiten verbunden, wenn das Produktionsvolumen in der Region gering ist und die technologischen Anforderungen der Produkte hoch. Die Automobilunternehmen versuchen daher die Erfüllung von Ursprungsrichtlinien durch eine intra-regional optimierte Konfiguration von Beschaffungsaktivitäten zu erreichen (Abbildung 60). Eine auf Wertbasis ermittelte Ursprungsrichtlinie schließt sowohl die in der Region ausgeübten Fertigungsaktivitäten der Fahrzeugfertigung als auch das Wertvolumen der in der Region beschafften Teile ein. Weist ein in der Region beschafftes Teil mindestens 40 % regionale Wertschöpfung auf, dann gilt es als ein vollwertiges ASEAN-Produkt, d. h. in der Ursprungsrichtlinie des Fahrzeugs kann der 100 %ige Teilwert angerechnet werden. Im günstigsten Fall müssen daher nur 40 % des für das Fahrzeug geforderten 40 %igen Wertschöpfungsumfangs, also 16 %, regional erbracht werden. Der Zulieferanteil aus Drittländern beträgt demnach 84 %. Andererseits schreibt die ASEAN-Content-Regel vor, daß nicht mehr als 60 % Wertschöpfungsumfang eines Produkts in die Region importiert werden dürfen, um die Qualifikation für Handelspräferenzen zu erreichen. Die Wahl der optimalen Materialflußorganisation kann gegebenenfalls in Verhandlungen mit den zuständigen Regierungs- und Genehmigungsbehörden festgelegt werden.

Abbildung 60: Optimierung der regionalen Beschaffungsaktivitäten in der AFTA



---

## 6 ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSBETRACHTUNG

---

Im folgenden werden einige bedeutende Aspekte der vorliegenden Arbeit zusammengefaßt und bewertet. Die Einschätzung der Rolle der Auslandsmontage in den internationalen Wertschöpfungsnetzwerken der Automobilhersteller erfolgt im Rahmen eines wirtschaftsgeographischen Forschungsansatzes. Die theoretischen Ausführungen stützen sich auf eine netzwerk- und systemtheoretische Sichtweise mit dem Ziel, eine analytische und raumbezogene Differenzierung der international verteilten Wertschöpfungsaktivitäten zu ermöglichen und somit ein grundsätzliches Verständnis über die internationale Allokation von Unternehmensaktivitäten zu vermitteln.

Der Berücksichtigung des Wirkungsgefüges zwischen Unternehmensaktivitäten und wirtschaftsräumlichen Gegebenheiten als ein zentrales Forschungsthema der Wirtschaftsgeographie erfolgt anhand des IR-Bezugsrahmens. Das Spannungsfeld von Integration und Responsiveness wird auf das Spektrum der räumlichen Orientierung der Globalisierung und Lokalisierung von Wertschöpfungsaktivitäten übertragen. Als Beispiel für die Simultaneität beider Dimensionen ist die Auslandsmontage Ausdruck einer transnationalen Glokalisierungsstrategie, da zwischen der Teilesatzherstellung in den Leitwerken und der Fahrzeugmontage in den ausländischen Wirtschaftsräumen eine räumliche und funktionale Teilung von Fertigungsaktivitäten erfolgt. Die multi-regionale Glokalisierungsstrategie hingegen setzt die Standortkonfiguration von Unternehmen in einen Bezug zur Entstehung regionaler Wirtschaftsräume.

Die Datenbankanalyse zeigt, daß die Standorte von Auslandsmontagen in der Regel in den Entwicklungsländern der Nicht-Triade-Märkte liegen, die an der Schwelle zur Massenmotorisierung stehen. Die überdurchschnittliche Konzentration von Montageaktivitäten in Südostasien ist vor allem auf die Einbindung der südostasiatischen Standorte in die internationalen Produktionsnetzwerke japanischer Unternehmen zurückzuführen. Am Beispiel der Entwicklung der südostasiatischen Automobilindustrie wurde die Rolle der Auslandsmontage für den Aufbau von Industriestrukturen aufgezeigt. Bei dem entscheidenden wirtschaftsräumlichen Einflußfaktor auf die Standortkonfiguration von Auslandsmontagen handelt es sich neben dem Absatzmarktpotential um die lokale Industrie- und Handelspolitik bzw. die eingesetzten tarifären und nichttarifären Handelshemmnisse. Zur Einschätzung des Liberalisierungsfortschritts im Automobilsektor der Entwicklungsländer werden die multilateralen Abkommen der WTO analysiert. Die Vereinbarungen über tarifäre Handels-

hemmnisse verdeutlichen, daß die WTO-Vereinbarungen zur Reduzierung von Zollsätzen insbesondere für die südostasiatischen Staaten nur einen geringen Liberalisierungsdruck erzeugen, und demzufolge nur geringe Auswirkungen auf die Konfiguration von Auslandsmontagen aufweisen. Bei den nichttarifären Handelshemmnissen hingegen sind alle Mitgliedsstaaten von der Abschaffung der handelsbezogenen Investitionsmaßnahmen bis zum Jahr 2000 bzw. 2002 betroffen, mit der Folge, daß die Beschaffungsaktivitäten effizienter gestaltet werden können.

Auslandsmontagen dienen nicht nur als Markterschließungsinstrument in Wirtschaftsräumen, in denen der Import von Fahrzeugen durch protektionistische Maßnahmen beschränkt wird. Die Aufnahme von Fertigungsaktivitäten in einem Wirtschaftsraum trägt als aktives Instrument der Markterschließung wesentlich zur Ausschöpfung von Volumenpotentialen und zur Erschließung der Märkte von innen heraus bei, da die Akzeptanz im Gastland erhöht und das Markenimage dadurch besser entwickelt werden kann. Während Hersteller von höher positionierten Fahrzeugen in der Regel eine vertriebsorientierte Markterschließungsstrategie ohne Kapitalbeteiligung verfolgen, streben Volumenhersteller die langfristige Erschließung des ausländischen Wirtschaftsraums im Rahmen eines produktionsorientierten Engagements mit Kapitalbeteiligung an. Ungeachtet ihrer Eigentumsform sind die Standorte von Auslandsmontagen grundsätzlich als integrale Bestandteile der internationalen Wertschöpfungsnetzwerke der Automobilhersteller zu betrachten.

Die Fertigungs- und Beschaffungsaktivitäten von Auslandsmontagen zeichnen sich durch eine ausgeprägte Orientierung an den wirtschaftsräumlichen Gegebenheiten und somit ineffizienter Economies of Scale aus. Die Produktstrategie von Auslandsmontagen beruht auf der zentralen Produktpolitik der Automobilunternehmen, wobei als das maßgebliche produktstrategische Ziel die Einhaltung des weltweit integrierten Qualitätsmaßstabs gewährleistet sein muß. Dies gilt in gleichem Maße für lokal zu beschaffende Teile.

Die Abgrenzung von Auslandsmontagen zu (ausländischen) Produktionswerken ist im wesentlichen von der Konfiguration und Koordination der Materialflußorganisation in den internationalen Produktionsnetzwerken der Automobilhersteller abhängig. Auslandsmontagen beruhen im Rahmen einer zentral koordinierten Lieferstrategie auf der Zulieferung von Teilesätzen und sind daher durch einseitige Interdependenzen zu ihren produktspezifischen Leitwerken gekennzeichnet. Produktionswerke zeichnen sich hingegen durch eine höhere Eigenständigkeit aus, indem diese für die Liefersteuerung selbst verantwortlich sind, das Produktionsmaterial in Form von Einzelteillieferungen erhalten und auf der Basis vielfältiger Verflechtungen in den internationalen Produktionsverbund eingebunden sind. Derartige Produktionswerke sind

charakteristisch für eine polyzentrische Konfiguration von Produktionsnetzwerken. Neben der Koordination der Materialflußorganisation dient oftmals auch die Höhe der an einem Standort erzielten Wertschöpfungstiefe als Abgrenzungskriterium (z. B. Montage < 60 % < Produktion).

Im Zuge der Regionalisierung des Weltwirtschaftsraums verändern sich die wirtschaftsräumlichen Bestimmungsfaktoren für Auslandsmontagen. Regionale Handelsabkommen führen zu einem intraregionalen Abbau von Handelshemmnissen und in der Folge zu einer Erhöhung der Wettbewerbsintensität im regionalen Wirtschaftsraum. Die Wettbewerbsfähigkeit der Automobilhersteller ist durch eine dem Liberalisierungsfortschritt angepaßte Transformation der für Auslandsmontagen charakteristischen lokal-fragmentierten zu einer regional-konzentrierten Produktionskonfiguration zu erzielen. Die regionale Konzentration von Fertigungsaktivitäten und die Nutzung der Wirtschaftsregion als regionaler Beschaffungsmarkt haben die Integration des strategischen Standorts in das internationale Standortsystem zur Folge und schaffen somit die Voraussetzung für eine multiregionale Glokalisierungsstrategie des Automobilherstellers. Diese Strategie erweist sich für die nicht-japanischen Automobilunternehmen in Südostasien nach Inkrafttreten der AFTA als zielführend.

Für die Einschätzung der künftigen Rolle von Auslandsmontagen ist auf der einen Seite davon auszugehen, daß sich im Zuge der Liberalisierung die Hersteller von Oberklassenfahrzeugen, u. a. auch aufgrund der steigenden technologischen Komplexität der Fahrzeuge, zunehmend aus ausländischen Montageengagements zurückziehen werden, da die nationalen Industrie- und Handelspolitiken der Entwicklungsländer vor allem auf die Volumenhersteller abgestimmt sind. Auf der anderen Seite wird seitens der Automobilunternehmen erkannt, daß ausländische Auslandsmontagen nicht nur der Umgehung von Marktzugangsbarrieren dienen, sondern insbesondere in den bevölkerungsreichen Entwicklungsländern sowie in regionalen Wirtschaftsräumen ein wichtiges Instrument für die Markterschließung darstellen.

## Interviewpartner der Expertengespräche

### Themenkomplex A:

#### **Der Beitrag von Auslandsmontagen zur Industrialisierung im Automobilsektor und die Liberalisierung in Indonesien/Südostasien**

ASEAN SECRETARIAT: Noordin Azhari, Assistant Director, Industrial Development; Jakarta, 03/1997; Telefoninterview 02/1998.

ASEAN SECRETARIAT: Robert R. Teh, Jr., Assistant Director, AFTA Unit; Jakarta, 03/1997.

ASEAN SECRETARIAT: Ahmad Syaukat, Assistant Programme Officer, AFTA Unit; Jakarta, 03/1997.

ASTRA DAIHATSU MOTOR: F. X. Sri Martono, Deputy Director, Technical & Local Content Division; Jakarta, 03/1997.

ASTRA DAIHATSU MOTOR: Martantya S., Local Content Department; Jakarta, 03/1997.

BKPM, INVESTMENT COORDINATING BOARD: Sugihono Kadarisman, Deputy Chairman for Promotions; Jakarta, 03/1997.

DEUTSCH-INDONESISCHE INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER - EKONID: Thomas Brandt, Head of Market Research Communication. Jakarta, 03/1997.

GAIKINDO, ASSOCIATION OF INDONESIAN AUTOMOTIVE INDUSTRIES: Ir. Herman Z. Latif, Chairman. Jakarta, 03/1997.

GAIKINDO, ASSOCIATION OF INDONESIAN AUTOMOTIVE INDUSTRIES: Dr. Gunadi Sindhuwinata, Vice Chairman. Zugl. Indomobil: Managing Director. Jakarta, 03/1997.

GAIKINDO, ASSOCIATION OF INDONESIAN AUTOMOTIVE INDUSTRIES: Colonel (Ret) F. Soeseno, Secretary General. Jakarta, 03/1997.

GAYA MOTOR: Wayan Putraka, President Director. Jakarta, 03/1997.

GAYA MOTOR: Hartanto Sukmono, Director. Jakarta, 03/1997.

GIAMM, INDONESIAN AUTOMOTIVE PARTS & COMPONENTS INDUSTRIES ASSOCIATION. Ir. A. Safium, President. Jakarta, 03/1997.

JAKARTA CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY: Capt. Andi Pancha, Chairman of International Relations Institution; Jakarta, 03/1997.

JAKARTA CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY: R. V. Hari Meiharto, Head of Information & Data; Jakarta, 03/1997.

MINISTRY OF INDUSTRY AND TRADE: Effendi Sudarsono, Director General, Directorate General for Metal, Machinery and Chemical Industries; Jakarta, 03/1997.

MINISTRY OF INDUSTRY AND TRADE: Noegardjito, Director, Directorate General for Metal, Machinery and Chemical Industries, Directorate for Transport Equipment Industry; Jakarta, 03/1997.

MULTI FRANCE MOTOR: Maizal, General Manager, Jakarta, 03/1997.

SUCOFINDO: H. Noto, Quality & Service Manager, Strategic Business Unit (SBU), Automotive Verification & Testing; Jakarta, 03/1997.

SUCOFINDO: Ir. Mauli Wahyudi, Project Development, Strategic Business Unit (SBU), Automotive Verification & Testing; Jakarta, 03/1997.

TJAHJA SAKTI MOTOR: Hananta YS. General Manager, Production Division, Jakarta, 03/1997.

TOYOTA-ASTRA MOTOR: Afien Wibhawa, Assistant General Manager, Component Department, Purchasing Division; Jakarta, 03/1997.

## **Themenkomplex B:**

### **Strategie und Organisation von Auslandsmontagen im Vergleich der Wettbewerber**

AUDI AG: Hans-Jürgen Dittrich, Head of New Markets/CKD, I/MC; Ingolstadt, 07/1996.  
Andreas Schmid, Erschließung Neuer Märkte/CKD, I/MC; Ingolstadt, 07/1996.

BMW AG: Während der laufenden Tätigkeit in der BMW Auslandsfertigung ständige Gespräche mit Mitarbeitern aus der Auslandsfertigung, Vertrieb Nicht-Triade-Märkte östliche Hemisphäre, Konzernplanung, internationaler Einkauf u. a.

#### **MERCEDES-BENZ AG:**

Hr. Buchholz, Bereichsleiter Industrialisierungsprojekte Fernost, Projekte Ausland; Stuttgart, 06/1996.

Walter V. Kneller, Leiter der Abt. Projektsupport, Projekte Ausland; Stuttgart, 06/1996.

Benchmarking-Gesprächsrunden von Projekte Ausland/Mercedes-Benz und der Auslandsfertigung BMW.

#### **ADAM OPEL AG:**

Wolfgang Trautwein, Manager CKD Programs and Local Contents, TDC; Rüsselsheim, 06/1996.

Peter Tron, CKD Manufacturing Engineering Programs, TDC; Rüsselsheim, 06/1996.

Klaus Vollhardt, Manager CKD Development; Rüsselsheim, 06/1996; nachfolgende Telefoninterviews.

#### **VOLKSWAGEN AG:**

Heinz Jahns, CKD-Logistik; Wolfsburg, 04/1996; nachfolgende Telefoninterviews.

## Literaturverzeichnis

- ADAM, DIETRICH (1979): Kostendegressionen und -progressionen. In: Werner von Kern (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft. Stuttgart. Sp. 939-955.
- AFTA COUNCIL (1998): The Twelfth Meeting of the ASEAN Free Trade Area (AFTA) Council. Joint Press Statement. 6 October 1998, Manila, Philippines. (URL: [http://www.aseansec.org/economic/aem/30/eco\\_ac12.htm](http://www.aseansec.org/economic/aem/30/eco_ac12.htm), 16.11.1998).
- AHMED, SADRUDDIN A. ET AL. (1994): Country-of-Origin Effects on Purchasing Managers' Product Perceptions. In: *Industrial Marketing Management*, 23(4), S. 323-332.
- ANDERSSON, THOMAS (1990): Direct Investment and Local Content Rules in the European Community. Stockholm. (= The Industrial Institute for Economic and Social Research, Working Paper 288).
- ARNOLD, KLAUS (1992): Wirtschaftsgeographie in Stichworten. Berlin, Stuttgart. (= Hirts Stichwortbücher).
- ASEAN SECRETARIAT (1995): AFTA Reader. Volume 3: New Time Frame: Acceleration of Tariff Reduction. Jakarta.
- ASEAN SECRETARIAT (1996a): ASEAN Industrial Cooperation (AICO) Scheme. (URL: <http://www.asean.co.id/ECONOMIC/AICO1.HTM>, 01.05.1996).
- ASEAN SECRETARIAT (1996b): Basic Agreement on the ASEAN Industrial Cooperation Scheme. (URL: [http://www.asean.co.id/ECONOMIC/ECO\\_AICO.HTM](http://www.asean.co.id/ECONOMIC/ECO_AICO.HTM), 01.05.1996).
- ASEAN SECRETARIAT (1996c): Common Effective Preferential Tariff Scheme. Chapter: 87. Unveröffentl. Liste des Asean Secretariat in Jakarta. S. 2629-2710.
- ASEAN SECRETARIAT (1996d): AFTA Reader. Volume 4: The Fifth ASEAN Summit. Jakarta.
- ASEAN SECRETARIAT (1997): Specimen AICO Arrangement Application Form. Unveröffentlichtes Antragsformular für AICO.
- AZHARI, NOORDIN (1997): An Overview of AICO Scheme. The Conference on Asian Auto Supporting Industry. 5-6 March 1997. Bangkok, Thailand. Unveröffentlicht.
- BACKHAUS, KLAUS und KLAUS PILTZ (1989): Strategische Allianzen - eine neue Form kooperativen Wettbewerbs? In: Klaus Backhaus und Klaus Piltz (Hrsg.): *Strategische Allianzen*. Düsseldorf, Frankfurt am Main. S. 1-10. (= ZfBF, Sonderheft, 27).
- BARTLETT, CHRISTOPHER A. (1986): Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge. In: Michael E. Porter (Hrsg.): *Competition in Global Industries*. Boston (Mass.). S. 367-401.
- BARTLETT, CHRISTOPHER A. (1989): Aufbau und Management der transnationalen Unternehmung: Die neue organisatorische Herausforderung. In: Michael E. Porter (Hrsg.): *Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung*. Wiesbaden. S. 425-464.



- BARTLETT, CHRISTOPHER A. und SUMANTRA GHOSHAL (1986): Tap Your Subsidiaries for Global Reach. In: Harvard Business Review, 66(6). S. 87-94.
- BARTLETT, CHRISTOPHER A. und SUMANTRA GHOSHAL (1990): Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing. Frankfurt/Main, New York.
- BARTLETT, CHRISTOPHER A. und SUMANTRA GHOSHAL (1995): Transnational Management. Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management. Burr Ridge.
- BATHELT, HARALD (1994): Die Bedeutung der Regulationstheorie in der wirtschaftsgeographischen Forschung. In: Geographische Zeitschrift, 82(2). S. 63-90.
- BATHELT, HARALD (1995): Der Einfluß von Flexibilisierungsprozessen auf industrielle Produktionsstrukturen am Beispiel der Chemischen Industrie. In: Erdkunde, 49(3). S. 176-196.
- BAUER, HANS H. (1986): Das Erfahrungskurvenkonzept. Möglichkeiten und Problematik der Ableitung strategischer Handlungsalternativen. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 15(1). S. 1-10.
- BÄURLE, IRIS (1996): Internationalisierung als Prozeßphänomen. Konzepte - Besonderheiten - Handhabung. Wiesbaden.
- BÄURLE, IRIS und INES KREBS (1997): Organisationales Lernen bei Internationalen Markteintritten. Ingolstadt. (= Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Universität, 88).
- BEDACHT, FRANZ (1995): Global Sourcing: Analyse und Konzeption der internationalen Beschaffung. Wiesbaden.
- BELLMANN, KLAUS und ALAN HIPPE (1996): Netzwerkansatz als Forschungsparadigma im Rahmen der Untersuchung interorganisationaler Unternehmensbeziehungen. In: Klaus Bellmann und Alan Hippe (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken: Interorganisationale Konzepte und strategische Umsetzung. Wiesbaden. S. 3-18.
- BENDER, IRIS (1996): Struktureller Wandel in der Automobilindustrie und der Einfluß strategischer Handels- und Industriepolitik. Frankfurt am Main u. a. (= Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 1901).
- BIERICH, MARCUS (1988): Fertigungsstandorte im internationalen Vergleich. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 40(9). S. 824-843.
- BINDER, GERHARD (1987): Die BMW-Logistik 5: Internationale Logistik. In: Beschaffung aktuell, H. 8. S. 42-45.
- BIRKINSHAW, JULIAN M. und ALLEN J. MORRISON (1995): Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations. In: Journal of International Business Studies, 26(4). S. 729-753.
- BLACK, ANDREW P. (1982): Trends in the International Trade in the Automobile Industry: A Comparison of the „World Car“ and „Market Specialization“ Strategies. Berlin. (= Wissenschaftszentrum Berlin, Internationales Institut für Management und Verwaltung, Strukturpolitik, Discussion Papers IIM/IP 82-39).
- BLEICHER, KNUT (1992): Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt, New York.

- BLOMQUIST, HANS C. (1995): The „Flying Geese“ Model of Regional Development. Vaasa. (= Proceedings of the University of Vaasa, Discussion Papers, 181).
- BORRMANN, AXEL ET AL. (1995): Regionalismustendenzen im Welthandel. Erscheinungsformen, Ursachen und Bedeutung für Richtung und Struktur des internationalen Handels. Baden-Baden. (= Veröffentlichungen des HWWA-Institut für Wirtschaftsforschung, Bd. 15).
- BÖRSIG, CLEMENS (1993): Transparenz des Unternehmensverbundes bei internationalen Kooperationen. In: Schmalenbach-Gesellschaft, Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (Hrsg.): Internationalisierung der Wirtschaft. Eine Herausforderung an Betriebswirtschaft und Unternehmenspraxis. Kongreß-Dokumentation 46. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 1992. Stuttgart. S. 129-148.
- BOTSCHAFT VON SINGAPUR IN BONN (1995): Gemeinsame Presserklärung beim 7. Treffen des Rates der ASEAN-Freihandelszone (AFTA) in Brunei am 6. September 1995 (gekürzt). In: Internationale Politik, 50(10), S. 106-108.
- BRENDLIN, KLAUS (1988): Internationale Beschaffung. In: Bundesvereinigung Logistik (Hrsg.): Deutscher Logistik-Kongreß 1988. Bd. 1. S. 372-396.
- BREUER, JÖRG (1994): Standort Singapur. Ausgangspunkt für die Marktbearbeitung Südostasiens. Wiesbaden. (= Gabler Edition Wissenschaft).
- BRONDER, CHRISTOPH und RUDOLF PRITZL (1992): Ein konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung Strategischer Allianzen. In: Christoph Bronder und Rudolf Pritzl (Hrsg.): Wegweiser für Strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen. Frankfurt am Main, Wiesbaden. S. 17-44.
- BURSA, MARK ET AL. (1998): Transplants and Beyond. The Internationalisation of the World's Automotive Manufacturers. London.
- CAPRICORN INDONESIA CONSULT INC. (1996): Developments of Automobile Industry and Market in Indonesia. In: Indocommercial, 150, 4, April. S. 3-28. Aus: Deutsch-Indonesische Industrie- und Handelskammer (Hrsg.): Indonesia's Automotive Industry. Jakarta.
- CCFA, COMITÉ DES CONSTRUCTEURS FRANÇAIS D'AUTOMOBILES (1997): Répertoire Mondial des Activités de Production et d'Assemblage de Véhicules Automobiles. Paris.
- CHANNON, DEREK F. und MICHAEL JALLAND (1979): Multinational Strategic Planning. London.
- CHOI-KANG, YEONHYE (1994): Die technologische Wettbewerbsfähigkeit der koreanischen Automobilindustrie. Diss. Univ. Mannheim.
- COLBERG, WOLFGANG (1989): Internationale Präsenzstrategien von Industrieunternehmen. Kiel. (= Kieler Schriften zur Finanzwissenschaft, Bd. 6).
- CORSTEN, HANS (1993): Internationalisierung der Beschaffung. Voraussetzungen und Konsequenzen erfolgreicher Beschaffungsstrategien. Ingolstadt. (= Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, Nr. 40).
- CORSTEN, HANS (1994): Global Sourcing - Ein Konzept zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen. In: Leo Schuster (Hrsg.): Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb. Berlin. S. 187-210.

- COURCHENE, THOMAS J. (1995): *Glocalization: The Regional/International Interface*. In: *Canadian Journal of Regional Science*, 18(Spring). S. 1-20.
- DALIBOR, EVA (1997): *Handelspolitischer Multilateralismus zwischen Globalisierung und Regionalisierung*. Diss. der Freien Universität Berlin.
- DANKBAAR, BEN (1983): *Is the International Car Industry Moving South? Trade, Foreign Investment and Relocation in the Passenger Car Industry*. Berlin. (= Wissenschaftszentrum Berlin, Internationales Institut für Management und Verwaltung, Strukturpolitik, discussion papers IIM/IP 83-5).
- DEG, Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH, und SGV & Co. (1998): *A Comparison of Investment Incentives*. Unveröffentl. Köln.
- DICKEN, PETER (1992): *Global Shift. The Internationalization of Economic Activity*. London.
- DICKEN, PETER, MATS FORSGREN und ANDERS MALMBERG (1994): *The Local Embeddedness of Transnational Corporations*. In: Ash Amin und Nigel Thrift (Hrsg.): *Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe*. Oxford u. a. S. 23-45.
- DONER, RICHARD F. (1991): *Driving a Bargain: Automobile Industrialization and Japanese Firms in Southeast Asia*. Berkeley.
- DONER, RICHARD F. (1994): *Japanese Automotive Networks in Asia*. In: Eileen M. Doherty (Hrsg.): *Japanese Investment in Asia. International Production Strategies in a Rapidly Changing World*. San Francisco. S. 101-113.
- DOSCH, JÖRN (1997): *Die ASEAN: Bilanz eines Erfolgs. Akteure, Interessenlagen, Kooperationsbeziehungen*. Hamburg.
- DOZ, YVES L. (1986): *Strategic Management in Multinational Companies*. Oxford u. a.
- DOZ, YVES L. und COIMBATORE K. PRAHALAD (1991): *Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm*. In: *Strategic Management Journal*, 12. S. 145-164.
- DRI EUROPE (1994): *Strategische Allianzen im Branchenvergleich*. In: Europäische Kommission (Hrsg.): *Panorama der EU Industrie 94*. Brüssel. S. 23-36.
- DUNNING, JOHN H. (1979): *Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory*. In: *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41. S. 269-295.
- DUNNING, JOHN H. (1988a): *Multinationals, Technology and Competitiveness*. London.
- DUNNING, JOHN H. (1988b): *The Theory of International Production*. In: *The International Trade Journal*, 3(1). S. 21-66.
- DUNNING, JOHN H. (1993): *Internationalizing Porter's Diamond*. In: *Management International Review*, 33 (Special Issue, 2). S. 7-15.
- DUNNING, JOHN H. (1995): *Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism*. In: *Journal of International Business Studies*, 26(3). S. 461-491.
- EAST ASIA ANALYTICAL UNIT, Department of Foreign Affairs and Trade (1994): *ASEAN Free Trade Area: Trading Bloc or Building Block?* Canberra.

- EUROPEAN UNION (1998): Market Access Databases. (URL = <http://mkaccdb.eu.int/>; 05.11.1998).
- FAYERWEATHER, JOHN (1969): International Business Management. A Conceptual Framework. New York.
- FIETEN, ROBERT (1991a): Erfolgsstrategien für Zulieferer. Von der Abhängigkeit zur Partnerschaft. Automobil- und Informationsindustrie. Wiesbaden.
- FIETEN, ROBERT (1991b): Vom Teilelieferanten zum Problemlöser. In: *Industrie-Anzeiger*, 33. S. 12-14.
- FINGER, J. MICHAEL ET AL. (1996): The Uruguay Round. Statistics on Tariff Concessions Given and Received. Washington D. C.
- FLAHERTY, M. THERESE (1989): Die Koordination globaler Fertigungsprozesse. In: Michael E. Porter (Hrsg.): *Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung*. Wiesbaden. S. 95-125.
- FLECK, ANDREE (1995): Hybride Wettbewerbsstrategie. Zur Synthese von Kosten- und Differenzierungsvorteilen. Wiesbaden. (= Gabler-Edition Wissenschaft: Markt- und Unternehmensentwicklung).
- FLINK, JAMES J. (1988): *The Automobile Age*. Cambridge (Mass.).
- FOURIN (1997): ASEAN Automotive Supporting Industry. Nagoya-City, Japan. (= Special (10 Year Anniversary) Issue of Fourin's Monthly Report on the Global Automotive Industries, June).
- GAEBE, WOLF (1993): Neue räumliche Organisationsstrukturen in der Automobilindustrie. In: *Geographische Rundschau*, 45(9). S. 493-497.
- GOETT, THOMAS (1994): Standortpolitik internationaler Unternehmen. Wiesbaden.
- GOSHAI, SUMANTRA (1987): Global Strategy: An Organizing Framework. In: *Strategic Management Journal*, 8. S. 425-440.
- GROSSMAN, GENE M. (1981): The Theory of Domestic Content Protection and Content Preference. In: *Quarterly Journal of Economics*, Nov. S. 583-603.
- GRÜNEWALD, H. (1979): Auslandsinvestitionen im Strukturwandel der Weltwirtschaft. In: *Zeitschrift für betriebliche Forschung*, 31(1). S. 67-75.
- GRUSCHWITZ, ALEXANDER (1993): *Global Sourcing: Konzeption einer internationalen Beschaffungsstrategie*. Stuttgart.
- GRÜTER, HANS (1991): Unternehmensakquisitionen. Bausteine eines Integrationsmanagements. Bern, Stuttgart. (= Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 65).
- GÜNTER, BERND (1985): Local Content - eine Herausforderung für das internationale Marketing. In: *Marketing ZFP*, 4. S. 263-274.
- GUPTA, ANIL K. und VIJAY GOVINDARAJAN (1991): Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. In: *Academy of Management Review*, 16(4). S. 768-792.

- HAAS, HANS-DIETER und THIL WERNECK (1998): Internationalisierung der bayerischen Wirtschaft. In: *Geographische Rundschau*, 50(9). S. 515-521.
- HAMMES, WOLFGANG (1994): *Strategische Allianzen als Instrument der strategischen Unternehmensführung*. Wiesbaden.
- HÄUBL, GERALD (1995): *Standortentscheidungen und Konsumentenverhalten: Der Einfluß des Produktionsstandorts auf die Beurteilung eines neuen Automobils*. Wien. (= *Empirische Marketingforschung*, Bd. 14).
- HEENAN, DAVID A. und HOWARD V. PERLMUTTER (1979): *Multinational Organization Development*. Reading (Mass.) u. a.
- HESS, MARTIN (1998): *Glokalisierung, industrieller Wandel und Standortstruktur. Das Beispiel der EU-Schienefahrzeugindustrie*. München. (= *Wirtschaft & Raum*, Bd. 2).
- HEUBEL, ANDREA (1994): *Technologietransfer durch internationale Unternehmenskooperationen. Eine vertragstheoretische Analyse*. München. (= *Law and economics*, Bd. 23).
- HILD, REINHARD und JAN MÜLLER (1971): *Fahrzeugbau*. Berlin, München. (= *Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Reihe Industrie*, 17).
- HOFSTEDE, GEERT (1980): *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park u. a.
- HUG, EDMUND (1993): *Kampf gegen Überkomplexität in Großunternehmen am Beispiel IBM*. In: Michael Reiß et al. (Hrsg.): *Komplexität meistern - Wettbewerbsfähigkeit sichern*. Stuttgart. S. 43-61.
- HÜTTEL, KLAUS (1998): *Produktpolitik. Ludwigshafen/Rhein*. (= *Modernes Marketing für Studium und Praxis*).
- JAEGER, CARLO und HUIB ERNSTE (1989): *Ways beyond Fordism?* In: Huij Ernste und Carlo Jaeger (Hrsg.): *Information Society and Spatial Structure*. London, New York. S. 159-185.
- JANSSEN, HEINZ (1991): *Belieferung ausländischer Automobilwerke über interne und externe Versorgungszentren - Neue Wege der Logistik. Teil II*. In: *Bundesvereinigung Logistik* (Hrsg.): *Deutscher Logistik-Kongreß '91*. S. 119-138.
- JANSSEN, HEINZ (1993): *Neue Wege der Arbeitsteilung in der Prozeßkette Lieferant, Dienstleister und Abnehmer - Optimierungspotentiale durch partnerschaftliche Lösungen*. In: *Bundesvereinigung Logistik* (Hrsg.): *Deutscher Logistik-Kongreß '93*. Bd. 2. S. 811-837.
- JARILLO, J. CARLOS (1988): *On Strategic Networks*. In: *Strategic Management Journal*, 9. S. 31-41.
- JARILLO, JOSE CARLOS und Jon L. Martinez (1990): *Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain*. In: *Strategic Management Journal*, 11(7). S. 501-512.
- JENKINS, RHYS (1987): *Transnational Corporations and the Latin American Automobile Industry*. Houndmills, London.
- JETTER, OTTO (1990): *Einkaufsmanagement. Qualitätsprodukte kostengünstig einkaufen in Europa und weltweit*. Landsberg/Lech.

- JOHANSON, JAN und JAN-ERIK VAHLNE (1977): The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In: *Journal of International Business Studies*, 8(1). S. 23-32.
- JOHANSON, JAN und LARS-GUNNAR MATTSSON (1988): Internationalisation in Industrial Systems. A Network Approach. In: Neil Hood und Jan-Erik Vahlne (Hrsg.): *Strategies in Global Competition*. London u. a. S. 287-314.
- KALUZA, BERND (1996): Dynamische Produktdifferenzierungsstrategie und moderne Produktionssysteme. In: Horst Wildemann (Hrsg.): *Produktions- und Zuliefernetzwerke*. München. S. 191-234.
- KAO YANG, ELIZABETH EMAY (1997): Methodologies for Design of Low-volume, International Automotive Assembly Plant, with Emphasis on Site Selection and Body Shop Design. Unveröffentlichte M. B. A. Thesis an der Sloan School of Management des MIT, Cambridge (Mass.).
- KAUFMANN, HEINZ JOACHIM (1991): Belieferung ausländischer Automobilwerke über interne und externe Versorgungszentren - Neue Wege der Logistik. Teil I. In: *Bundesvereinigung Logistik* (Hrsg.): *Deutscher Logistik-Kongreß '91*. S. 98-117.
- VON KERN, WERNER (1979): Produktionswirtschaft. In: Werner von Kern (Hrsg.): *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*. Stuttgart. Sp. 1647-1660.
- KIM, KWANG-HEE (1993): Entwicklung der Automobilindustrie Südkoreas. Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung der technologischen Entwicklung und der weltwirtschaftlichen Arbeitsteilung. Baden-Baden. (= Veröffentlichungen des HWWA-Institut für Wirtschaftsforschung, Bd. 2).
- KIRSCH, WERNER (1984): Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit von der Wissenschaft? Studien zu den Grundlagen der Führungslehre. 1. Halbband. München.
- KIRSCH, WERNER (1988): Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse. München.
- KIRSCH, WERNER (1997a): Betriebswirtschaftslehre. Eine Annäherung aus der Perspektive der Unternehmensführung. München.
- KIRSCH, WERNER (1997b): Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung. München.
- KLEMM, WOLFGANG (1997): Wertschöpfungsnetzwerke international tätiger Unternehmen. München. (= Münchner Schriften zur angewandten Führungslehre, 89).
- KLIPPEL, BJÖRN (1993): Raumsysteme der europäischen Automobilindustrie. München. (= Schriftenreihe der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V., Bremen, Bd. 31).
- KLOOCK, JOSEF ET AL. (1987): Die Erfahrungskurve in der Unternehmenspolitik. In: Horst Albach (Schriftl.): *Erfahrungskurve und Unternehmensstrategie*. Wiesbaden, S. 3-51. (= Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Ergänzungsheft, 87(2)).
- KOCH, ECKART (1992): Internationale Wirtschaftsbeziehungen. Eine praxisorientierte Einführung. München.

- KOGUT, BRUCE (1988): Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. In: *Strategic Management Journal*, 9, S. 319-332.
- KOSCHATZKY, KNUT (1997): Die ASEAN-Staaten zwischen Globalisierung und Regionalisierung. In: *Geographische Rundschau*, 49(12). S. 702-707.
- KRÄTKE, STEFAN (1996): Regulationstheoretische Perspektiven in der Wirtschaftsgeographie. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 40(1/2). S. 6-19.
- KREIKEBAUM, HARTMUT (1982): Dynamik. In: Hartmut Kreikebaum (Hrsg.): *Management-encyklopädie: Das Managementwissen unserer Zeit*, Bd. 2. München. S. 908-912.
- KRUEGER, ANNE O. (1993): *Free Trade Agreements as Protectionist Devices: Rules of Origin*. Cambridge. (= National Bureau of Economic Research, Working Paper 4352).
- KUBO, TETSUO und MICHIO SATO (Hrsg.) (1996): *1996/1997 Asian Automotive Industry*. Nagoya-City.
- KUMAR, BRIJ (1989): Internationale(n) Unternehmenstätigkeit, Formen der. In: Klaus Macharzina und Martin K. Welge (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*. Stuttgart. Sp. 914-926. (= Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 12).
- KUTSCHKER, MICHAEL (1994a): Strategische Kooperationen als Mittel der Internationalisierung. In: Leo Schuster (Hrsg.): *Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb*. Berlin. S. 121-157.
- KUTSCHKER, MICHAEL (1994b): Dynamische Internationalisierungsstrategie. In: Johann Engelhard und Heinz Rehkugler (Hrsg.): *Strategien für nationale und internationale Märkte. Konzepte und praktische Gestaltung. Eduard Gabele zum Gedenken*. Wiesbaden. S. 221-248.
- KUTSCHKER, MICHAEL (1995): Konzepte und Strategien der Internationalisierung. In: Hans Corsten und Michael Reiß (Hrsg.): *Handbuch Unternehmensführung*. Wiesbaden. S. 647-660.
- LAMMING, RICHARD (1994): *Die Zukunft der Zulieferindustrie. Strategien der Zusammenarbeit: Lean Supply als Überlebenskonzept*. Frankfurt/Main, New York.
- LANGE, BERND (1984): Die Erfahrungskurve: Eine kritische Beurteilung. In: *Zeitschrift für betriebliche Forschung*, 36(3). S. 229-245.
- LANGE, CHRISTOPHER (1995): *Der Automobilsektor in Südostasien: Strategieempfehlungen für deutsche Pkw-Hersteller. Eine Analyse unter Berücksichtigung der globalen Wettbewerbssituation*. Diss. Kaiserslautern.
- LASSERRE, PHILIPPE und HELLMUT SCHÜTTE (1995): *Strategies for Asia Pacific*. Houndmills, London.
- LEE, TSAO YUAN (1994): The ASEAN Free Trade Area: The Search for a Common Prosperity. In: *Asian-Pacific Economic Literature*, 8(1). S. 1-7.
- LENZ, BARBARA (1997): Das Filière-Konzept als Analyseinstrument der organisatorischen und räumlichen Anordnung von Produktions- und Distributionsprozessen. In: *Geographische Zeitschrift*, 85(1). S. 20-33.
- LEONTIADES, JAMES (1986): Going Global. Global Strategies vs National Strategies. In: *Long Range Planning*, 19(6). S. 96-104.

- LEVITT, THEODORE (1983): The Globalization of Markets. In: Harvard Business Review, 61(3), S. 92-102.
- LIM, CHEE PENG und FONG CHAN ONN (1983): Ancillary Firm Development in the Malaysian Motor Vehicle Industry. In: Konosuke Odaka (Hrsg.): The Motor Vehicle Industry in Asia. A Study of Ancillary Firm Development. Singapur. S. 85-179.
- LINK, WOLFGANG (1997): Erfolgspotentiale für die Internationalisierung. Gedankliche Vorbereitung, Empirische Relevanz, Methodik. Wiesbaden.
- VON LIPSKI, WERNER H. (1993): Die Produktpolitik der internationalen Unternehmung. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Automobilindustrie. Gießen. (= Gießener Schriftenreihe zur internationalen Unternehmung, Bd. 7).
- LOPEZ-DE-SILANES, FLORENCIO ET AL. (1993): Anti-Competitive and Rent-Shifting Aspects of Domestic-Content Provisions in Regional Trade Blocks. Cambridge. (= National Bureau of Economic Research, Working Paper 4512).
- MACHARZINA, KLAUS (1995): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis. Wiesbaden.
- MACHETZKI, RÜDIGER (1996): ASEAN - Politics and Economic Development. In: Wolfgang Pape (Hrsg.): Shaping Factors in East Asia by the Year 2000 and Beyond. Hamburg. S. 174-207.
- MAIR, ANDREW (1997): Strategic Localization. The Myth of the Postnational Enterprise. In: Kevin R. Cox (Hrsg.): Spaces of Globalization. Reasserting the Power of the Local. New York. S. 64-88.
- MALIK, F. (1984): Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. Bern, Stuttgart.
- MARKETING SYSTEMS (1998a): Procar World. Die Light Vehicle-Produktion weltweit. April 1998. Essen.
- MARKETING SYSTEMS (1998b): Procar World. Die Light Vehicle-Produktion weltweit. April 1998. Essen. (= Beigelegte Diskette zur Studie Procar World).
- MASUYAMA, SEIICHI (1997): Industrial Development Strategies in East Asian Countries and Japan's Response. In: Nomura Asia Focus, Winter 1996/97. S. 12-25.
- MATEYKA, JAMES A. ET AL. (1990): The Emergence of Developing Countries in the World Automotive Industry. In: EIU International Motor Business October. S. 92-115.
- MAYER, JÖRG (Hrsg.) (1993): Die aufgeräumte Welt. Raumbilder und Raumkonzepte im Zeitalter globaler Marktwirtschaft. Rehbürg-Loccum. (= Loccumer Protokolle 74/92).
- MEFFERT, HERIBERT (1986): Marketing im Spannungsfeld von weltweitem Wettbewerb und nationalen Bedürfnissen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 8. S. 689-712.
- MEIER, ANDREAS (1997): Das Konzept der transnationalen Organisation. Kritische Reflexion eines prominenten Konzeptes für die Führung international tätiger Unternehmen. München. (= Münchener Schriften zur angewandten Führungslehre, Bd. 90).
- MENON, JAYANT (1996): Adjusting towards AFTA. The Dynamics of Trade in ASEAN. Singapur.



- MICHALAK, WIESLAW und RICHARD GIBB (1997): Trading Blocs and Multilateralism in the World Economy. In: *Annals of the Association of American Geographers*, 87(2). S. 264-279.
- MIKUS, WERNER (1978): *Industriegeographie*. Darmstadt. (= *Erträge der Forschung*, Bd. 104).
- MILLER, ROBERT R. ET AL. (1997): Internationale Joint-ventures in Entwicklungsländern. In: *Finanzierung und Entwicklung*, März. S. 24-27.
- MITCHELL, J. C. (1973): Networks, Norms, and Institutions. In: J. Boissevain und J. C. Mitchell (Hrsg.): *Network Analysis*. The Hague. S. 15-35.
- MITSUBISHI CORPORATION (1992): *Master Plan for the Automobile Industry in the Socialist Republic of Vietnam. Basic Concept (Revised Version)* June. Unveröffentlichte Studie des Motor Vehicle Department C.
- MUN-HENG, TOH (1996): AFTA and Uruguay Round of Multilateral Trade Negotiations. In: Joseph L. H. Tan (Hrsg.): *AFTA in the Changing International Economy*. Singapur. S. 51-65. (= *ISEAS Current Economic Affairs Series*, 0218-2114).
- MUNK, BERNARD (1969): The Welfare Costs of Content Protection: The Automotive Industry in Latin America. In: *Journal of Political Economy*. S. 85-98.
- NAWADHINSUKH, SIRIBOON (1983): Ancillary Firm Development in the Thai Automobile Industry. In: Konosuke Odaka (Hrsg.): *The Motor Vehicle Industry in Asia. A Study of Ancillary Firm Development*. Singapur. S. 180-227.
- NEUMEISTER, G. (1992): Leistungsanforderungen, Fabrikmerkmale und Maßnahmen für eine Lean Logistik. In: VDI-Gesellschaft (Hrsg.): *Materialfluß und Logistik in Automobilbau und Zulieferindustrie. Konzepte - Beispiele - Erfahrungen*. S. 177-195. (= *VDI-Berichte* 1005).
- NOHRIA, NITIN (1992): Introduction: Is a Network Perspective an Useful Way of Studying Organizations? In: Nitin Nohria und R. G. Eccles (Hrsg.): *Networks and Organizations - Structure, Form, and Action*. Boston. S. 1-22.
- NUHN, HELMUT (1997): Globalisierung und Regionalisierung im Weltwirtschaftsraum. In: *Geographische Rundschau*, 49(3). S. 136-143.
- O. V. (1994): Thailand - ASEAN's Largest Auto Market Increasingly Attractive To Automotive Investment. In: *East Asian Executive Reports*, October 15. S. 20-24.
- O. V. (1996): Völlig zerlegt. Mercedes Pkw und Transporter aus dem Container. In: *Materialfluß*, 27(3). S. 34-36.
- O. V. (1997a): Worldwide Flexible Platform Creates Accords Specific to Each Region. In: *Asia-Pacific Automotive Report*, Vol. 265. S. 40.
- O. V. (1997b): Mitsubishi Reveals Details of the Asia-Asean Market Multi-purpose Model. In: *Asia-Pacific Automotive Report*, Vol. 260. S. 23-24.
- O. V. (1998): Ist Outsourcing bald out? In: *Automobil-Produktion*, Oktober. S. 54.
- O'BRIEN, PETER und YANNIS KARMOKOLIAS (1994): *Radical Reform in the Automotive Industry. Policies in Emerging Markets*. Washington D. C. (= *International Finance Corporation, Discussion Paper* 21).

- ODAKA, KONOSUKE (Hrsg.) (1983a): *The Motor Vehicle Industry in Asia. A Study of Ancillary Firm Development*. Singapore.
- ODAKA, KONOSUKE (1983b): Introduction. In: Konosuke Odaka (Hrsg.): *The Motor Vehicle Industry in Asia. A Study of Ancillary Firm Development*. Singapore. S. XXI-XXV.
- OECD (1994): *Trade and Investment: Transplants*. Paris.
- OECD (1996): *Indicators of Tariff & Non-tariff Trade Barriers*. Paris.
- OECD (Hrsg.) (1997): *Market Access Issues in the Automobile Sector*. Paris.
- OLLE, WERNER (1986): *Internationalisierungsstrategien in der deutschen Automobilindustrie*. Berlin.
- PARCK, CHONG-EUI (1993): *Die räumliche Organisation der Automobilindustrie in Schwellenländern - das Beispiel Korea*. Frankfurt am Main.
- PAUSENBERGER, EHRENFRIED (1980): *Internationale Unternehmungen in Entwicklungsländern. Ihre Strategien und Erfahrungen*. Düsseldorf, Wien.
- PAUSENBERGER, EHRENFRIED (1994): *Alternative Internationalisierungsstrategien*. In: Ehrenfried Pausenberger (Hrsg.): *Internationalisierung von Unternehmungen. Strategien und Probleme ihrer Umsetzungen*. Stuttgart. S. 1-30.
- PERICH, R. (1993): *Unternehmensdynamik*. Bern u. a.
- PERLMUTTER, HOWARD V. (1969): *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*. In: *The Columbia Journal of World Business*, 4(1). S. 9-18.
- PFEFFER, J. (1982): *Organizations and Organization Theory*. Boston.
- PFOHL, HANS-CHRISTIAN (1990): *Logistiksysteme: Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. Berlin u.a. (= *Logistik in Industrie, Handel und Dienstleistungen*).
- PICOT, ARNOLD (1982): *Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie - Stand der Diskussion und Aussagewert*. In: *Die Betriebswirtschaft*, 42. S. 267-284.
- PIORE, M. J. und C. F. SABEL (1985): *Das Ende der Massenproduktion*. Berlin.
- PLASSCHAERT, SYLVAIN (1996): *Transfer Pricing and Taxation*. In: UNCTAD (Hrsg.): *Transnational Corporations and World Development*. London u. a. S. 394-417.
- PORTER, MICHAEL E. (1985): *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. New York.
- PORTER, MICHAEL E. (1989): *Der Wettbewerb auf globalen Märkten: Ein Rahmenkonzept*. In: Michael E. Porter (Hrsg.): *Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung*. Wiesbaden. S. 17-68.
- PORTER, MICHAEL E. (1991): *Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt*. München.
- PORTER, MICHAEL E. und Mark B. Fuller (1989): *Koalitionen und globale Strategien*. In: Michael E. Porter (Hrsg.): *Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung*. Wiesbaden. S. 363-399.

- POSTH, MARTIN (1994): Der Aufbau einer Pkw-Industrie in China. In: VDA (Hrsg.): China: Eine Chance für die deutsche Automobilindustrie. Frankfurt am Main. S. 11-25. (= Materialien zur Automobilindustrie, 3).
- PRAHALAD, COIMBATORE K. (1975): The Strategic Process in a Multinational Corporation. Unveröffentl. Dissertation Harvard Business School, Boston (Mass.).
- PRAHALAD, COIMBATORE K. und YVES L. DOZ (1987): The Multinational Mission. Balancing Local Demands and Global Vision. New York, London.
- REICHWALD, RALF und BERNHARD DIETEL (1991): Produktionswirtschaft. In: Edmund Heinen (Hrsg.): Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb. Wiesbaden. S. 395-622.
- REINHART, GUNTHER und BURGHARD SCHNEIDER (1996): Montage. In: Werner von Kern (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft. Stuttgart. Sp. 1236-1247. (= Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 7).
- REISS, MICHAEL (1993): Komplexität beherrschen durch „Orga-Tuning“. In: Michael Reiß et al. (Hrsg.): Komplexität meistern - Wettbewerbsfähigkeit sichern. Stuttgart. S. 1-41.
- REITER, GERHARD (1995): Formen des Auslandsengagements internationaler Unternehmen. In: WISU, I. S. 31-33.
- REMMERBACH, KLAUS-ULRICH (1994): Herausforderungen des Marketing im europäischen Verdrängungswettbewerb - dargestellt am Beispiel der Hausgerätebranche. In: M. Bruhn et al. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch. Stuttgart. S. 473-483.
- RILLING, GEORG (1997): Koordination im Produktionsverbund. Eine empirische Untersuchung. Wiesbaden.
- RINGLSTETTER, MAX (1994): Aufgaben eines Humanressourcen-Managements in internationalen Unternehmen. In: Leo Schuster (Hrsg.): Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb. Berlin. S. 233-252.
- RINGLSTETTER, MAX (1995): Konzernentwicklung. Rahmenkonzepte zu Strategien, Strukturen und Systemen. München.
- RINGLSTETTER, MAX und PETER SKROBARCZYK (1994): Die Entwicklung internationaler Strategien. Ein integrierter Bezugsrahmen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, H. 3. S. 333-357.
- RITTER, WIGAND (1991): Allgemeine Wirtschaftsgeographie. Eine systemtheoretisch orientierte Einführung. München, Wien.
- ROOT, FRANKLIN R. (1994): Entry Strategies for International Markets. New York u. a.
- ROSCOE, MICHAEL und LUCIFENNE BROWN (1997): Assembly Plants in Europe for Cars and Light Commercial Vehicles. In: Automotive News Europe, 22.12.1997. S. 8-9.
- ROSEGGER, GERHARD (1996): The Economics of Production and Innovation. An Industrial Perspective. Oxford u. a.
- ROSTOW, WALT W. (1960): Stadien wirtschaftlichen Wachstums. Göttingen.

- ROTH, KENDALL, und ALLEN J. MORRISON (1990): An Empirical Analysis of the Integration-Responsiveness Framework in Global Industries. In: *Journal of International Business Studies*, 21(4). S. 541-564.
- ROTH, KENDALL, und ALLEN J. MORRISON (1992): Implementing Global Strategy: Characteristics of Global Subsidiary Mandates. In: *Journal of International Business Studies*, 23(4). S. 715-736.
- ROXIN, JAN (1992): *Internationale Wettbewerbsanalyse und Wettbewerbsstrategie*. Wiesbaden.
- RUBENSTEIN, JAMES (1994): National Content of Motor Vehicles. In: *Geographical Review*, 84(1). S. 186 ff.
- RUIGROK, WINFRIED und ROB VAN TULDER (1995): *The Logic of International Restructuring*. London, New York.
- VON SALZEN, H. (1992): Optimierter Logistik-Verbund zur Belieferung in- und ausländischer Automobilwerke über externe Versorgungszentren. In: VDI-Gesellschaft (Hrsg.): *Materialfluß und Logistik in Automobilbau und Zulieferindustrie. Konzepte - Beispiele - Erfahrungen*. S. 159-176. (= VDI-Berichte 1005).
- SAMIEE, SAEED (1994): Customer Evaluation of Products in a Global Market. In: *Journal of International Business Studies*, 25(3). S. 579-604.
- SATO, YURI (1996): The Astra Group: A Pioneer of Management Modernization in Indonesia. In: *Developing Economies*, 34(3). S. 247-280.
- SCHAMP, EIKE W. (1996): Globalisierung von Produktionsnetzen und Standortssystemen. In: *Geographische Zeitschrift*, 84(3/4). S. 205-219.
- SCHÄTZL, LUDWIG (1993): *Wirtschaftsgeographie in 3 Bänden. Wirtschaftsgeographie I. Theorie*. Paderborn u. a. (= Uni-Taschenbücher, 782).
- SCHLÖGL, FLORIAN (1997): Südostasien - Wie gut ist Japans Automobilindustrie gerüstet? In: *Japan: Analysen, Prognosen*, 128/129. S. 19-48.
- SCHLONSKI, A. und K. SCHMIDT (1991): Internationaler Produktionsverbund als Wettbewerbsfaktor. In: *VDI-Z*, 133(5). S. 58-64.
- SCHNEIDEWIND, D. (1991): Zur Struktur, Organisation und globalen Politik japanischer Keiretsu. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 43(3). S. 255-274.
- SCHUMPETER, JOSEPH A. (1939): *Business Cycles*. 2 Bde. New York, London.
- SEIDEL, H. (1977): *Erschließung von Auslandsmärkten*. Berlin.
- SENTI, RICHARD (1994): *GATT-WTO. Die neue Welthandelsordnung nach der Uruguay-Runde*. Zürich.
- SHIN, K.-H. (1988): Markteintrittsprobleme und -strategien deutscher Unternehmen in Ost- und Südostasien unter besonderer Berücksichtigung Koreas. Bielefeld.
- SIMON, HERMANN (1980): Zur Vorteilhaftigkeit von Auslandsinvestitionen. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 50(10). S. 1104-1127.

SIMON, ROBERT (1989): Organisation der Materialflußsteuerung in der Automobilindustrie: theoretische Analyse und empirische Untersuchung des werksinternen und werksübergreifenden Materialflusses. Frankfurt am Main u. a. (= Kölner Schriften zur Betriebswirtschaft und Organisation, Bd. 11).

SIMONS, ROLF und KLAUS WESTERMANN (Hrsg.): Standortdebatte und Globalisierung der Wirtschaft. Marburg.

SINCLAIR, S. (1983): The World Car: The Future of the Automobile Industry. London.

SMITH, HEATHER (1995): Industry Policy in East Asia. In: Asian-Pacific Economic Literature, 9(1). S. 17-39.

SOLIDUM, ESTRELLA D. und SEAH CHEE MEOW (1987): Decision-making in an ASEAN Complementation Scheme. The Automotive Industry. Singapur. (= Research Notes and Discussions Paper No. 60).

STÄGLIN, REINER (1994): Introduction: Input-Output Tables - a Sectoral Approach. In: VDA (Hrsg.): The Role of the Automobile Industry as a Key Sector - An Application of Input-Output Analysis. Frankfurt am Main. S. 9-18. (= The Publication Series of the Verband der Automobilindustrie e. V. (VDA) No. 77).

STANDARD & POOR'S DRI (1998): World Car Markets and Production Forecasts Summary. Unveröffentlichtes Material zur World Car Forecast Conference, 13.05.1998, Frankfurt.

STATISTISCHES BUNDESAMT (1995): Warenverzeichnis für die Außenhandelsstatistik. Ausgabe 1996. Wiesbaden.

STORPER, MICHAEL (1997): Territories, Flows and Hierarchies in the Global Economy. In: Kevin R. Cox (Hrsg.): Spaces of Globalization. Reasserting the Power of the Local. New York. S. 19-44.

STRAUBHAAR, THOMAS (1994): Internationale Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft - was ist das? In: Wirtschaftsdienst, 74(10). S. 534-540.

SUDARSONO, EFFENDI (1996): Policy on the Development of Automotive Industry in Indonesia. Unveröffentlichtes Arbeitspapier des Industrie- und Handelsministeriums in Jakarta/Indonesien.

SWYNGEDOUW, ERIK (1997): Neither Global nor Local. "Glocalization" and the Politics of Scale. In: Kevin R. Cox (Hrsg.): Spaces of Globalization. Reasserting the Power of the Local. New York. S. 137-166.

SYDOW, JÖRG (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden. (= Neue betriebswirtschaftliche Forschung, 100).

TAKACS, WENDY E. (1994): Domestic Content and Compensatory Export Requirements: Protection of the Motor Vehicle Industry in the Philippines. In: The World Bank Economic Review, 8(1). S. 127-149.

TAKAYASU, KEN-ICHI ET AL. (1996): The Imminent Advent of the Age of Global Competition for the Automobile Industry in Southeast Asia. In: RIM Pacific Business and Industries, 3(33). S. 2-48.

- TESCH, PETER (1980): Die Bestimmungsgründe des internationalen Handels und der Direktinvestition. Berlin. (= Volkswirtschaftliche Schriften, H. 301).
- THOMPSON, J. D. (1967): *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory.* New York.
- TOLENTINO, ARTURO und ROY YBANEZ (1983): Ancillary Firm Development in the Philippine Automobile Industry. In: Konosuke Odaka (Hrsg.): *The Motor Vehicle Industry in Asia. A Study of Ancillary Firm Development.* Singapur. S. 228-285.
- TÖMMEL, INGEBORG (1996): Internationale Regulation und lokale Modernisierung. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 40(1/2). S. 44-58.
- ULRICH, H. und G. J. B. PROBST (1988): *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte.* Bern.
- UNCTC, United Nations Centre on Transnational Corporations (1983): *Transnational Corporations in the International Auto Industry.* New York.
- UNIDO, United Nations Industrial Development Organization (1986): *Industrial Policy in the Developing Countries: An Analysis of Local Content Regulations.* Wien. (= UNIDO IS.606).
- VACANO, KLAUS (1979): Standortplanung in der Automobilindustrie. Aufbau von Produktionsstätten im Ausland oder Export? In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1.* S. 144-160.
- VAN TULDER, ROB und WINFRIED RUIGROK (1993): Regionalisation, Globalisation, or Glocalisation: The Case of the World Car Industry. In: Marc Humbert (Hrsg.): *The Impact of Globalisation on Europe's Firms and Industries.* London, New York. S. 22-33.
- VOLKMANN, BERNHARD (1982): *Technologieübertragung in internationalen Unternehmungen.* Gießen. (= Gießener Schriftenreihe zur internationalen Unternehmung, Bd. 2).
- WAGNER, JOACHIM (1993): Export, Direktinvestition oder Lizenzvergabe? In: *WiSt*, 9. S. 451-458.
- WAGNER, MARGOT (1994): *Erschließung neuer Beschaffungsmärkte und Errichtung von Produktionsstandorten in Südost-/Ostasien durch die Automobilindustrie - Handlungsmöglichkeiten für die BMW AG.* Unveröffentl. Diplomarbeit LMU München.
- WAGNER, MARGOT (1997): *Impulse im Internationalen System: Japans Keiretsu-Gruppen als BINGOs im Globalisierungsprozeß. Untersucht anhand der japanischen Fahrzeugindustrie im Pazifischen Raum inkl. Lateinamerika.* Unveröffentlichte Dissertation LMU München.
- WALKER, R. (1988): The Geographical Organization of Production-systems. In: *Environment and Planning D: Society and Space*, 6. S. 377-408.
- WANING, THOMAS (1994): *Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien im globalen Wettbewerb.* Münster, Hamburg. (= *Marketing und Handel*, Bd. 8).
- WEBER, JAN (1995): *Modulare Organisationsstrukturen internationaler Unternehmensnetzwerke.* Wiesbaden.
- WEDER, ROLF (1990): Internationale Unternehmenskooperationen: Stabilitätsbedingungen von Joint Ventures. In: *Aussenwirtschaft*, 45(2). S. 267-291.

WEGGEL, OSKAR (1993): Perspektiven für die zukünftige Stellung pazifisch-asiatischer Industriekulturen in der Weltwirtschaft. In: Werner Draguhn (Hrsg.): *Neue Industriekulturen im pazifischen Asien. Eigenständigkeiten und Vergleichbarkeit mit dem Westen*. Hamburg. S. 223-258. (= Mitteilungen des Instituts für Asienkunde Hamburg, 217).

WELTBANK (1998): Country at a Glance. 30.09.1998. (Länderdatenbank im Internet; URL = <http://www.worldbank.org/data/countrydata.countrydata.html>).

WERNECK, TILL (1998): Deutsche Direktinvestitionen in den USA. Determinanten und Wirkungen am Beispiel der Bundesstaaten Georgia, North Carolina und South Carolina. München. (= *Wirtschaft & Raum*, Bd. 1).

WESNITZER, MARKUS (1993): Markteintrittsstrategien in Osteuropa. Konzepte für die Konsumgüterindustrie. Wiesbaden. (= MIR-Edition).

WHITE, RODERICK E. und THOMAS A. POYNTER (1984): Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries in Canada. In: *Business Quarterly*, Summer. S. 59-69.

WILLKE, HELMUT (1991): Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme. Stuttgart, New York. (= *Uni-Taschenbücher*, 1161).

WINTERS, L. ALAN (1996): Regionalism versus Multilateralism. Washington. (= Policy Research Working Paper, 1687; World Bank, International Economics Department, International Trade Division).

WIRTH, EUGEN (1979): Theoretische Geographie. Grundzüge einer Theoretischen Kulturgeographie. Stuttgart.

WITOELAR, WIMAR (1983): Ancillary Firm Development in the Motor Vehicle Industry in Indonesia. In: Konosuke Odaka (Hrsg.): *The Motor Vehicle Industry in Asia. A Study of Ancillary Firm Development*. Singapur. S. 17-84.

WÖHE, GÜNTER (1993): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München.

WONNACOTT, PAUL (1996): The Automotive Industry in Southeast Asia: Can Protection Be Made Less Costly? In: *World Economy*, 19(1). S. 89-112.

WTO (1994): The Results of the Uruguay Round of Multilateral Trade Negotiations. The Legal Texts. Genf.

WTO (1996a): The Complete Results of the Uruguay-Round. CD-ROM. Genf.

WTO (1996b): Indonesia. Certain Measures Affecting the Automobile Industry. Request for Consultations by the European Communities. Genf. (96-4115, 14.10.1996).

WTO (1999): Membership of the World Trade Organization. (WT/INF/6/Rev.5; URL = <http://www.wto.org/>, 10.02.1999).

ZÄPFEL, G. (1982): Produktionswirtschaft. Operatives Produktionsmanagement. Berlin u. a.

## Stichwortverzeichnis

*A*

Auslandsmontage  
 Definition 51; 171; 172  
 produktionsorientiert 109  
 Standortverteilung 47  
 Strategie 70  
 Transformation 109; 169; 229  
 vertriebsorientiert 109  
 Autonomie 37; 170

*B*

Beschaffungsstrategie 158  
 Bindungsgrad 97

*C*

CBU 95; 174  
 CKD 76; 84; 95; 160; 173

*D*

Dezentralisierung 184  
 Diamant-Konzept 72  
 Distanz 25

*E*

Economies of Scale 23; 43; 81; 217  
 Einzelteilversorgung 169  
 eklektisches Paradigma 110  
 Entwicklungszusammenhang 71; 74  
 Exportbestimmungen 104  
 externe Dienstleistungsunternehmen 183

*F*

Fertigung 10  
 Fertigungstiefe 59; 76; 78; 87; 103; 154

*G*

Global Sourcing 157  
 Globalisierung 1; 42  
 Glokalisierung 42; 44; 46; 165; 173; 216; 217; 232

*H*

Handelshemmnisse 44; 70; 72; 75; 80; 94; 108  
 nichttarifär 100  
 tarifär 95  
 Heterogenität von Wirtschaftsräumen 21; 42

*I*

Industrialisierung 79  
 Integration 21; 23; 25; 34; 108; 122; 139; 188  
 Internalisierung 27; 111; 119  
 Internationalisierung 45; 107; 184  
 Internationalisierungsgrad 34  
 IR-Bezugsrahmen 21; 37; 42; 139; 225  
 IRL-Bezugsrahmen 38

*J*

Joint Venture 20; 126  
 Just-in-Time 155

*K*

Kompetenzzentrum 40; 140  
 Komplementarität 216  
 Komplexität 16; 27; 29; 32; 143; 170; 189  
 Konfiguration 15  
 Kooperation 20; 27; 120  
 Koordination 20; 26; 34; 120; 164; 171; 187

*L*

Leitwerk 174; 178  
 Liberalisierung 94; 97; 118; 207; 229  
 Lieferstrategie 166; 188  
 Lizenzfertigung 20; 121  
 Local Content 57; 77; 81; 101; 103; 150; 157; 160;  
 178; 222



Lokalisierung 28; 42; 75; 76; 78; 80; 101; 108;  
137; 152; 160; 161; 182  
Lotversorgung 167; 178

## M

Montage 10  
Montageindustrie 93  
Multilateralismus 205  
Multiplexität 18

## N

National Car 82; 87; 90; 93  
Netzwerk 10  
Netzwerkeigenschaften 11  
Netzwerktheorie 8  
Nicht-Triade-Märkte 48

## O

Organisationsstruktur 192; 199

## P

Partialnetz 18  
Plattformstrategie 140; 141  
Polyzentrismus 35; 185  
Produktion 10; 51  
Produktionsnetzwerk 19; 164; 189  
Produktionsverbund 12; 19; 41; 45; 133; 164  
Produktionswerk 10; 109; 171; 172  
Protektion *Siehe* Handelshemmnisse

## Q

Qualität 145; 147; 149; 154

## R

Raum 13  
räumliche Bezugsebenen 16  
räumliche Konfiguration 15; 19; 164; 217  
Raumsystem 13  
raumwirtschaftlicher Ansatz 14  
regionaler Wirtschaftsraum 44  
Regionalismus 205  
Regulationstheorie 71

Responsiveness 21; 23; 27

## S

SKD 76; 84; 160; 173  
Standort 13; 28  
Standortsystem 13; 21; 30  
Standortwahl 113  
Systemtheorie 13; 29

## T

Teileabruf 169  
Tochtergesellschaft 20; 37; 41; 131  
Transaktionskosten 120; 138  
transnationales Unternehmen 40  
Triade-Märkte 48  
TRIMs 101; 105; 151

## U

Unternehmensverbindung 33  
Ursprungsrichtlinie 151; 236; 238  
Uruguay-Runde 94; 98

## V

Variantenvielfalt 143  
Versorgungszentrum 178  
volkswirtschaftlicher Entwicklungsstand 70

## W

Wertschöpfungsaktivitäten 8; 12  
Wertschöpfungsanteil *Siehe* Fertigungstiefe  
Wertschöpfungshorizont 19  
Wertschöpfungskette 8  
Wertschöpfungsnetzwerke  
Definition 8  
Wertschöpfungstiefe *Siehe* Fertigungstiefe  
Wirtschaftsgeographie 12  
Wirtschaftsraum 23

## Z

Zerlegungsgrad 174; 177  
Zulieferindustrie 79; 81  
Zulieferunternehmen 152

# Wirtschaft und Raum

Herausgeber:

Prof. Dr. H.-D. Haas · Universität München

Till Werneck

**Deutsche Direktinvestitionen in den USA - Determinanten und Wirkungen am Beispiel der Bundesstaaten Georgia, North Carolina und South Carolina**  
1998, Band 1, 298 Seiten, Mdr., Paperback, DM 63,80, ISBN 3-89481-334-2

Martin Heß

**Glokalisierung, industrieller Wandel und Standortstruktur - das Beispiel der EU-Schienefahrzeugindustrie**  
1998, Band 2, 218 Seiten, Mdr., Paperback, DM 47,80, ISBN 3-89481-335-0

Christian Michael Schwald

**Religionsgeprägte Weltkulturen in ökonomischen Theorien**  
1999, Band 3, 240 Seiten, Mdr., Paperback, DM 49,80, ISBN 3-89481-355-5

Claudia Lübbert

**Qualitätsorientiertes Umweltschutzmanagement im Tourismus**  
1999, Band 4, 275 Seiten, Mdr., Paperback, DM 72,80, ISBN 3-89481-359-8

Mathias von Tucher

**Die Rolle der Auslandsmontage in den internationalen Wertschöpfungsnetzwerken der Automobilhersteller**  
1999, Band 5, 270 Seiten, Mdr., Paperback, DM 72,80, ISBN 3-89481-369-5

The logo consists of the letters 'WVF' in a bold, stylized, sans-serif font. The 'W' and 'V' are connected, and the 'F' is separate. The letters are black on a white background.



### **Zum Inhalt:**

Der Vielschichtigkeit der Internationalisierung von Unternehmen wird in der wissenschaftlichen und öffentlichen Debatte oftmals nur unzureichend Rechnung getragen. Die vorliegende Veröffentlichung setzt an einem Analysezugang an, der international tätige Unternehmen als Netzwerke weltweit verteilter Wertschöpfungsaktivitäten begreift. Mit der Ausübung und Allokation von Aktivitäten können sowohl wirtschaftsraumübergreifende Ziele verfolgt als auch auf die Gegebenheiten von Wirtschaftsräumen eingegangen werden. Die Auslandsmontage in der Automobilindustrie eignet sich in besonderem Maße für die Untersuchung des komplexen Wirkungsgefüges von Unternehmensaktivitäten und Wirtschaftsräumen: Während die international tätigen Automobilunternehmen Montageaktivitäten als Markterschließungsinstrument zur Ausschöpfung von Wachstumspotentialen in den Emerging Markets einsetzen, dienen Auslandsmontagen diesen Wirtschaftsräumen – aufgezeigt am Beispiel Südostasien – als wichtiges Instrument der volkswirtschaftlichen und industriellen Entwicklung. Gestützt auf den theoretischen Ausführungen analysiert der Autor die maßgeblichen unternehmens- und wirtschaftsraumseitigen Bestimmungsfaktoren und leitet aus ihrer Zusammenführung Szenarien für die künftige Rolle von Auslandsmontagen für die Automobilhersteller ab.

### **Zum Autor:**

Mathias von Tucher, geboren 1967, Studium der Wirtschaftsgeographie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Diplom 1995, Promotion zum Dr. oec. publ. 1999 am Seminar für internationale Wirtschaftsräume und betriebliche Standortforschung an der Universität München bei Prof. Dr. Hans-Dieter Haas. 1995 Eintritt in die Strategische Planung und Projektsteuerung der Auslandsfertigung eines deutschen Automobilherstellers. Seit 1999 Referent für Konzernkoordination und -strukturplanung und Volkswirtschaft.