

STUDIE

# Die deutsche Automobilzulieferindustrie im internationalen Wettbewerb

**Herausgeber:** Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA)  
Behrenstraße 35  
10117 Berlin  
Tel.: 030-897842-0  
Internet: [www.vda.de](http://www.vda.de)

**Leitung der Studie:** Michael Seifert  
Dun & Bradstreet Deutschland GmbH  
Robert-Bosch-Str. 11  
64293 Darmstadt  
Tel.: 06151-380-0  
Internet: [www.dnb.com](http://www.dnb.com)

**Bilder** © Shutterstock

**Grafiken:** © Dun & Bradstreet

**Stand:** Juni 2022

## Inhalt

Vorwort.....	4
<b>1 Vorbetrachtung.....</b>	<b>7</b>
1.1. Einleitung.....	8
1.2. Management Summary.....	12
1.3. Datenherkunft.....	20
1.4. Sample.....	22
<b>2 Analysen.....</b>	<b>35</b>
2.1. Wirtschaftliche Entwicklung.....	37
2.1.1. Wachstum.....	37
2.1.2. Produktivität.....	43
2.1.3. Rentabilität.....	55
2.2. Standortentwicklung.....	65
2.3. Strategien – Verändern und Gestalten.....	82
2.3.1. Globalisierung vs. Regionalisierung.....	83
2.3.2. Die Facetten des Wachstums.....	95
2.3.3. Diversifizierung.....	119
<b>3 Strategien und Wachstumsperformance.....</b>	<b>129</b>
3.1. Global Footprint und Wachstumsperformance.....	130
3.2. Standortentwicklung und Wachstumsperformance.....	134
3.3. Diversifizierung und Wachstumsperformance.....	142
<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>146</b>



**Andreas Rade**  
Geschäftsführer  
Verband der  
Automobilindustrie (VDA)



**Dirk Radetzki**  
Chief Regional Officer  
Central Europe  
Dun & Bradstreet

## Vorwort

Die internationale Arbeitsteilung ist ein Erfolgsmodell, im besonderen für die global verflochtene Wirtschaft Deutschlands mit seiner vergleichsweise hohen industriellen Basis. Ob Chemie, Maschinenbau oder Autoindustrie – alle ökonomischen Erfolgsbranchen Deutschlands sind Teil und Treiber der Globalisierung.

Autohersteller und vielfach auch mittelständische Zulieferer sind mit mehr als 2500 Produktionsstätten im Ausland weltweit aufgestellt. Die globale Produktion fördert in den Zielmärkten Wachstum und Beschäftigung und in

Deutschland und Europa vergleichsweise gut bezahlte Arbeitsplätze in Forschung und Entwicklung sowie in der Organisation und Verwaltung der Lieferketten. Gleichzeitig sind lange und verzweigte Lieferketten störanfällig:

Der Krieg in der Ukraine, die Halbleiterkrise, die Pandemie oder auch ein tageweise versperrter Suez-Kanal haben gezeigt, wie anfällig globale Lieferketten sein können. Deshalb stellen sich immer mehr Akteure die berechtigte Frage: Wie können die Vorteile der Globalisierung erhalten und die Risiken minimiert werden?

Eine eindimensionale, rein monetäre Fragestellung greift in diesem Zusammenhang zu kurz. Mit der Ansiedlung heimischer Zulieferer in Wachstumsmärkten werden nicht nur Personal- und Transportkosten oder auch Zölle gespart. Es werden insbesondere neue Geschäftsbeziehungen und Partnerschaften geschaffen, die den Wohlstand in diesen Ländern mehren und die heimischen Arbeitsplätze sichern. Internationale Kooperationen sind meist eine Win-Win-Situation für die Beteiligten. Ebenso werden die Herausforderungen der technologischen Entwicklung, nicht allein zu bewältigen sein.

Die fortschreitende Digitalisierung und Automatisierung von Entwicklungs- und Fertigungsprozessen oder aber der technologische Umbruch im Antriebsstrang verlangen nach Kooperationen. Die Entwicklung neuer Nutzungs- und Geschäftsmodelle etwa durch Shared Mobility kommen hinzu.

Auch in Zukunft wird die deutsche Automobilindustrie nur in einer globalen verketteten Arbeitsteilung weiterwachsen und so Ressourcen für die Forschung, Entwicklung und nachhaltige Produktion generieren. Eine Diversifizierung von Lieferketten schafft Ausweichmöglichkeiten bei Störungen und führt nicht zu weniger, sondern zu mehr Resilienz.

Geleitet von dem steigenden Bedarf an Informationen entstand daraus im Austausch des Verbands

der Automobilindustrie (VDA) und Dun & Bradstreet die Idee, eine umfassendere Analyse der globalen Automobilzulieferindustrie vorzunehmen.

Die globale Datenabdeckung von Dun & Bradstreet zu mehr als 480 Mio. Unternehmen bietet hier bisher unerreichte Einblicke in die Erfolgsfaktoren und Dimension der Globalisierung. Die langjährige Expertise in der Analyse von Daten, sowohl im Risikomanagement oder der Überwachung von Lieferketten, kann Trends erkennen lassen, die für die Automobilbranche besonders relevant sind – Digitalisierung, Automatisierung und aktueller denn je Nachhaltigkeit.

Inwieweit sich große und mittelständische Zulieferer in der letzten Dekade erfolgt globalisiert haben und welche Auswirkung diese Strategie auf den Unternehmenserfolg hatte, werden wir in dieser Studie ein Stück weit näher beleuchten.

Schon jetzt können wir vorwegnehmen: Globalisierung und offene Märkte sind auch in Zukunft unverzichtbar, bieten unendlich viele Chancen. Entscheidend ist, auf Diversifikation, Effizienz und Resilienz zu setzen. Die Debatte hat begonnen – wir sollten sie mit europäischen Werten und Interessen führen und aus der Vergangenheit lernen.

Herzliche Grüße  
**Andreas Rade**  
und **Dirk Radetzki**



# 1 Vorbetrachtung

Einleitung  
Management Summary  
Datenherkunft  
Sample

VDA



## 1.1. Einleitung

Die Automobil- und Zulieferindustrie befindet sich in einem permanenten Wandlungsprozess. Getrieben wird dieser Prozess von vielfältigen inneren und äußeren Faktoren.

Wesentliche innere Treiber sind Trends wie die fortschreitende Digitalisierung und Automatisierung von Entwicklungs- und Fertigungsprozessen oder aber der technologische Umbruch bei den Fahrzeugen selbst – gekennzeichnet durch die Elektrifizierung des Antriebes, die neue Konnektivität der Automobile, die zunehmende Fähigkeit zum autonomen Fahren und die Entwicklung neuer Nutzungs- und Geschäftsmodelle durch Shared Mobility.

Ein wesentlicher äußerer Treiber sind die in den letzten Jahren gewonnenen Erfahrungen über die Bedeutung der Zuverlässigkeit der globalen Supply Chains und ihre Verletzlichkeit.

Der Klang der Worte „Supply Chain“ hat sich – nicht nur in der Automobil- und Zulieferindustrie – für viele und in vielem verändert und ist sogar Bestandteil unseres Alltags geworden. War es zunächst die Corona-Pandemie, die auf die Verletzlichkeit und Bedeutung globaler Lieferketten aufmerksam machte, kamen in den folgenden Monaten Ereignisse wie die zeitweilige Unpassierbarkeit des Suezkanal, Lieferengpässe bei Halbleitern, fehlende Container-Kapazitäten und schließlich auch der schreckliche Krieg gegen die Ukraine hinzu.

Geleitet von den gemachten Erfahrungen und dem steigenden Bedarf an Informationen entstand daraus im Austausch von Dun & Bradstreet mit dem Verband der Automobilindustrie (VDA) die Idee, eine umfassendere Analyse der globalen Automobilzulieferindustrie vorzunehmen.

Im Mittelpunkt sollten dabei zwei Aspekte stehen:

1. **Wie haben sich die weltweiten Standorte der Automobilzulieferindustrie entwickelt? Welche Märkte sind interessant und woher kommen die Player? Wie verläuft das Wachstum dieser Unternehmen und welche Strategien zur Unternehmensgestaltung werden angewandt? Welche davon sind erfolgreich?**
2. **Welche Rolle spielt dabei die deutsche Automobilzulieferindustrie – wie haben sich diese Veränderungen und Entwicklungen auf sie ausgewirkt?**

Als Analysezeitraum wurden die Jahre von 2010 bis 2020 gewählt – 2010, das erste Jahr nach der Finanz- und Wirtschaftskrise, die auch die Automobilindustrie stark in Mitleidenschaft gezogen hatte, - 2020, das letzte Jahr vor der durch die Corona-Pandemie ausgelösten Krise, die mit den begleitenden Ereignissen bis heute wirkt. Damit soll das Szenario beschrieben werden, in dem sich die Krisen heute abspielen und wie dieses Szenario, das sich internationale Automobilzulieferindustrie nennt, entstanden ist.

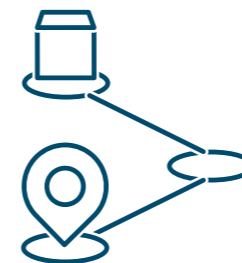
Es bleibt offen, in naher Zukunft zu diesem Thema zurückzukommen, um zu sehen, wie sich die Zulieferindustrie weiter verändert.

Die Relevanz dieses Themas wird im Zuge des Krieges in der Ukraine auf erschreckende Weise deutlich. Im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit und der Solidarität stehen die vom Krieg betroffenen Menschen – als Beteiligte, Opfer, Flüchtlinge – ihnen gelten zuallererst unsere Gedanken und Sorgen, unsere Hilfe und Unterstützung.

### STANDORTE DER AUTOMOBILZULIEFERINDUSTRIE IN DER UKRAINE, RUSSLAND UND BELARUS

Für diese Analyse wurden alle Unternehmen berücksichtigt, die durch die Tätigkeit einer ihrer Tochtergesellschaften als Zulieferer von Autoteilen und Zubehör identifiziert werden konnten – unabhängig von der Größe, Relevanz oder dem Alter des Unternehmen.

Weltweit sind dies mehr als 20.000 Unternehmen und Unternehmensgruppen, davon 998 mit Standorten in der Ukraine, Russland oder Belarus.



Doch auch hier sind erneut – wenn auch auf unterschiedliche Weise – eine Vielzahl von Unternehmen – auch der Automobil- und Zulieferindustrie - beeinflusst, die unmittelbar oder mittelbar, von den kriegerischen Ereignissen oder deren Folgen betroffen und beeinträchtigt sind.

Vor diesem Hintergrund hat Dun & Bradstreet aktuell einige zusätzlichen Analysen durchgeführt, die nicht im Rahmen dieser Studie geplant waren.

Die meisten dieser Unternehmensgruppen kommen aus Russland selbst – 280, wobei es sich hierbei in 4 Fällen um Unternehmensgruppen im direkten Einfluss des russischen Staates handelt:

- die russische Regierung selbst
- die russische staatliche Vermögensverwaltung
- das Verteidigungsministerium
- das Bildungs- und Forschungsministerium

In Summe haben sie 948 Produktionsstandorte – fast ausschließlich in Russland, deren Bedeutung als Automobilzulieferer hier schwer einzuschätzen ist, sie werden in den weiteren Analysen nicht berücksichtigt.

Die nachfolgende Übersicht zeigt eine Liste der TOP 25 Länder mit den meisten Unternehmensgruppen die Standorte in der Ukraine, Russland und Belarus unterhalten, mit der Anzahl der Standorte in den jeweiligen Ländern.

TOP 25 Länder mit den meisten Unternehmensgruppen, die Standorte in der Ukraine, Russland und Belarus unterhalten

KONZERN HAUPTSITZ (LAND)	ANZAHL KONZERNE	STANDORTE		
		Russland	Belarus	Ukraine
Gesamtsumme	948	9.138	43	2.987
Russland	276	7.466	4	9
Ukraine	120	3	0	2.701
Deutschland	108	312	13	64
Japan	77	170	0	15
USA	74	291	1	40
China	43	79	2	9
Korea, Rep of	23	40	0	4
Niederlande	22	56	0	7
Frankreich	20	91	1	14
Italien	18	25	0	2
Österreich	17	27	0	10
Luxemburg	15	29	0	16
Schweden	15	41	0	3
Schweiz	15	50	1	6
Belarus	14	9	18	3
Großbritannien	14	32	1	4
Türkei	14	18	0	4
Zypern	13	259	0	12
Finnland	12	58	1	8
Tschechische Republik	7	14	0	4
Dänemark	7	20	1	4
Irland	7	21	0	6
Spanien	7	13	0	0
Kanada	5	10	0	1
Polen	5	4	0	41

Es ist zu erkennen, dass de facto alle wichtigen Zuliefermärkte mehr oder weniger betroffen sind. Es sind 12.349 Standorte in der Ukraine, Russland und Belarus, darunter 2.166 die zu 598 ausländischen Konzernen gehören.

Diese Analyse macht deutlich wie viele Unternehmen auf Grund ihrer Standorte möglicherweise durch Putins Krieg in der Ukraine betroffen sind. Bei den ukrainischen Standorten sind es die direkten Auswirkungen – unmittelbare Kampfhandlungen im Bereich der Standorte oder Kriegsschäden an Betrieben und Anlagen, fehlende Arbeitskräfte, der Zusammenbruch der Infrastrukturen und Versorgungswege.

Bei den Unternehmen in Belarus und Russland selbst, die sich außerhalb der Kriegsgebiete befinden, sind es die umfangreichen Sanktionen und Handelsbeschränkungen, insbesondere für den internationalen Waren- und Geldverkehr, die die Produktion erschweren und die Warenflüsse stoppen.

Diese Sanktionen und Handelsbeschränkungen treffen jedoch nicht nur die Unternehmen an sich, sondern sind vor allem gegen die Eigentümer dieser Unternehmen gerichtet, um die Machtstrukturen in Russland, die diesen Krieg verursacht haben und billigen, zu treffen und zu schwächen.



Alle wichtigen Zulieferermärkte sind vom Krieg betroffen

Diese Eigentümerstrukturen und ihre möglichen Bezüge zur globalen Automobilzulieferindustrie sind Gegenstand der folgenden Betrachtungen.

- Zu den mehr als 20.000 Unternehmen gibt es ca. 7,3 Millionen Informationen zu Eigentümern
- Die 7,3 Millionen Informationen zu Eigentümern beziehen sich auf ca. 2,2 Millionen identifizierte Unternehmen und 5,1 Millionen Personen oder Entitäten mit unbekanntem Status (Unternehmen oder Person)
- Aus den 2,2 Millionen Unternehmen wurden 235 Anteilseigner – Unternehmen und Institutionen – aus Russland, 5 aus Belarus und 45 aus der Ukraine identifiziert.
- Diese 235 Unternehmen und Institutionen haben Anteile an 89 Konzernen, die zu dem Portfolio der globalen Automobilzulieferindustrie gehören
- Aus der Liste der 5,1 Millionen Personen und Entitäten mit unklarem Status wurden 429 Personen identifiziert, bei denen es sich möglicherweise um russische oder belarussische Staatsbürger handelt – wobei hier keine vollständige Prüfung unternommen wurde
- Diese 429 Personen halten Geschäftsanteile in unterschiedlichem Umfang an insgesamt 145 Unternehmensgruppen – innerhalb und außerhalb Russlands – die ebenfalls zur globalen Zulieferindustrie gehören.

Diese Ergebnisse zu quantifizieren – Ist das viel? Ist das wenig? – soll hier nicht vorgenommen werden. Es bleibt die Erkenntnis, dass es vielfältige Verbindungen und damit Auswirkungen auf die Automobilzulieferindustrie gibt, die im Zusammenhang mit dem Krieg in der Ukraine.

## 1.2. Management Summary

### → Fazit 1:

In der Studie werden insgesamt 2.579 Unternehmensgruppen (Konzerne) und Unternehmen der weltweiten Automobilzulieferindustrie untersucht. Sie sind exemplarisch für die Gesamtindustrie und konzentrieren sich auf zwei wichtige Marktsegmente:

- 1 Die TOP-Zulieferindustrie, die insbesondere für die deutschen Automobilhersteller eine große Bedeutung besitzt und aus zwei deutlich unterschiedlichen Gruppen besteht – den Großkonzernen und den größeren Mittelständlern. In dieser Gruppe haben deutsche Konzerne eine sehr hohe Präsenz.
- 2 Die mittelständische Zulieferindustrie – Unternehmen mit 50 - 250 Millionen Euro Umsatz und weltweiter Herkunft. Diese Gruppe wird durch internationale Zulieferer geprägt.

Schon die ersten analysierten Zahlen weisen auf eine uneinheitliche Entwicklung der Marktsegmente hin, mit einem generellen Trend zum Wachstum. (Seite 21 - 33)

### → Fazit 2:

Im Marktsegment der TOP-Zulieferindustrie sind es vor allem die Großkonzerne, die für kontinuierliches und auch überdurchschnittliches Wachstum stehen. Die größeren Mittelständler können hierin nicht durchgängig folgen, ein relevanter Teil zeigt nur ein unterdurchschnittliches Wachstum.

Im Marktsegment der mittelständischen Zulieferindustrie ist dies noch stärker ausgeprägt. Hier gibt es unterdurchschnittlich wachsende Unternehmen genauso häufig wie durchschnittlich und überdurchschnittlich wachsende.

Dafür zeigt dieses Marktsegment zwei andere, gegenläufige Trends: Zum einen hat die Anzahl sehr kleiner Unternehmen zugenommen – genauso wie die Anzahl größerer Unternehmen – und zum anderen hat die Anzahl von Unternehmen mittlerer Größe in relevantem Maß abgenommen. (Seite 35 - 42)

### → Fazit 3:

Die Analyse der Produktivität der Unternehmen weist im Ergebnis auf ein mögliches Problemfeld hin. Im gesamten Marktsegment der TOP-Zulieferindustrie ist eine unterdurchschnittliche Produktivität bestimmend. Das betrifft die größeren Mittelständler stärker als die Großkonzerne, die in relevantem Maße die Spitzenpositionen einnehmen. Die deutschen Zulieferer liegen mit ihren Bewertungen im Mittelfeld.

Im Marktsegment der mittelständischen Zulieferindustrie ist das Ranking der Unternehmen hinsichtlich ihrer Produktivität deutlich positiver – ein Ergebnis von Verbesserungen des Rankings der Unternehmen zwischen 2010 und 2020. Die deutschen Unternehmen und Unternehmensgruppen bilden hier im internationalen Vergleich das Schlusslicht. Hier fehlt auch ein Trend zur Verbesserung des Rankings im beobachteten Zeitraum. (Seite 43 - 54)

### → Fazit 4:

Die Rentabilität der beiden betrachteten Marktsegmente – TOP-Zulieferindustrie und mittelständische Zulieferindustrie – als Ganzes unterscheidet sich nicht allzu sehr. Der Anteil der Unternehmen mit einem niedrigen Ranking überwiegt im Jahr 2010 wie im Jahr 2020. In beiden Segmenten wird dies etwas abgeschwächt durch eine Bewegung in Richtung „Mitte“.

Der Anteil der durchschnittlich bewerteten Unternehmen nimmt zu. Dabei ist die Bewertung der Großunternehmen deutlich besser als die der größeren Mittelständler – letztere liegen unter dem Mittel des Marktsegments. Das gilt auch und in besonderem Maße für die deutschen Unternehmen in diesem Marktsegment. Sie bilden das Schlusslicht der Bewertung ohne positive Veränderungen seit 2010.

Im Unterschied dazu sind es bei der mittelständischen Zulieferindustrie die deutschen Unternehmen, die kräftig punkten können. Sie legen seit 2010 kräftig zu und verpassen nur knapp die Spitzenposition. (Seite 55 - 64)

### → Fazit 5:

Der deutsche Zulieferermarkt wird immer noch von der deutschen Zulieferindustrie dominiert. Der Einfluss ist jedoch abnehmend. Trotz des Aufbaus und der Ausweitung der bestehenden Standorte verliert die deutsche Zulieferindustrie im Heimatmarkt Anteile. Dies geht auf das Verhalten aller Marktteilnehmer zurück, die ihr Interesse stärker auf die Erschließung internationaler Märkte konzentriert haben.

Bei den Großkonzernen ist das nicht sofort im Markt zu spüren, bei den größeren Mittelständlern und der mittelständischen Zulieferindustrie dafür umso mehr. Die entstandene Lücke wird besetzt durch europäische Unternehmen, die einen beachtlichen Markteinfluss erreicht haben, und zunehmend durch Unternehmen aus dem asiatisch-pazifischen Raum. (Seite 65 - 69)

### → Fazit 6:

Der europäische Markt gibt sich weitgehend stabil. Ein spürbarer Wettbewerb um Marktanteile findet vor allem zwischen europäischen und asiatisch-pazifischen Unternehmen statt.

Das betrifft in besonderem Maße die Großkonzerne. Bei den größeren Mittelständlern scheint es, als hätten deutsche Unternehmen den europäischen Markt für sich entdeckt. Sie sind dabei, ihre Anteile deutlich auszubauen.

Die europäischen Unternehmen selbst haben in Europa – trotz zahlreicher Aktivitäten, neue Standorte zu schaffen – an Einfluss verloren, und das in allen untersuchten Gruppen. (Seite 70 - 73)

### → Fazit 7:

Die kanadisch-amerikanische Automobilzulieferindustrie ist in den analysierten Marktsegmenten auf den internationalen Märkten eher zurückhaltend. Eine Ausnahme bilden nur die Großkonzerne, die ein gewisses Interesse am europäischen und dem asiatisch-pazifischen Markt erkennen lassen. Bei den anderen verschwindet der Global Footprint fast völlig.

Genauso scheint es die Passion der internationalen Großkonzerne zu sein, auf dem kanadisch-amerikanischen Markt um Anteile zu ringen. Der gesamte betrachtete Mittelstand hat hier nur geringe Spuren hinterlassen. (Seite 74 - 77)

### → Fazit 8:

So sehr sich die Zulieferer aus dem asiatisch-pazifischen Raum um Wachstum auf internationalen Märkten bemühen und wie erfolgreich sie auch im Ausland Marktanteile erringen, so wenig lassen sie dies im eigenen Heimatmarkt zu. Diese Feststellung trifft auf alle Marktsegmente und untersuchten Gruppen zu. Sie haben in den internationalen Märkten einen höheren Marktanteil errungen als sie das ihren internationalen Peers im Heimatmarkt gestatten. (Seite 78 - 81)

### → Fazit 9:

Globalisierung – ja oder nein? Sie ist in den Jahren zwischen 2010 und 2020 mit Sicherheit eine herrschende Strategie – aber nicht undifferenziert. Als erstes – die am stärksten globalisierte Zulieferindustrie ist in diesem Vergleich zweifellos die deutsche – dafür sorgen vor allem Großkonzerne und mittelständische Zulieferindustrie. Zum Teil basiert das bereits auf Entwicklungen vor 2010 – trotz alledem ist der Globalisierungstrend anhaltend. Als zweites – wie schon an anderer Stelle ermittelt – ist Globalisierung gekoppelt an die Unternehmensgröße. Je kleiner die Unternehmen sind, desto geringer ist der Spielraum für solche Vorhaben, aber vielleicht auch desto kleiner der zu erwartende Vorteil.

Zum dritten zeigen die Unternehmen in den Märkten außerhalb Europas in diesem Zeitraum mehr Zurückhaltung bei der Globalisierung. Unternehmen in Kanada / USA haben ihren Blick stärker auf den eigenen Kontinent gerichtet, während die Unternehmen in Asien / Pazifik überwiegend darauf konzentriert sind, den Marktzugang zu maximal einem weiteren Kontinent zu erschließen. (Seite 82 - 94)



## → Fazit 10:

Die beiden betrachteten Marktsegmente zeigen eine hohe Dynamik. Weniger als ein Drittel der Unternehmen und deren Standorte gehören über die zehn Jahre zwischen 2010 und 2020 zum festen Bestand. Alle anderen sind Zukäufe oder Neugründungen, wurden geschlossen oder verkauft.

Aus regionaler Sicht scheinen die Märkte jedoch unterschiedliche Rahmenbedingungen zu bieten. Aus der Sicht der TOP-Zulieferindustrie ist der amerikanische Markt der stabilste, bezogen auf die größeren Mittelständler ist es jedoch der deutsche Markt.

Der deutsche Markt der mittelständischen Zulieferindustrie ist von einer Gründermentalität geprägt – begleitet vom asiatisch-pazifischen Markt. Im amerikanischen Markt vermisst man diese – hier dominierten Zukäufe.

Das gilt auch für den europäischen Markt der mittelständischen Zulieferindustrie – begleitet allerdings auch von einer Vielzahl von Verkäufen. Also auf keinen Fall ein „one size fits all“.

Insgesamt hat die Marktdurchdringung zugenommen. Zukäufe überwiegen die Neugründungen erheblich – was vornehmlich auf ein anorganisches Wachstum schließen lässt. (Seite 95 - 103)

## → Fazit 11:

Wenn es um internationales Wachstum geht, geben die deutschen und die asiatisch-pazifischen Zulieferer den Ton an. Die deutschen Zulieferer haben den asiatisch-pazifischen Raum im Auge – die asiatisch-pazifischen den deutschen. Sie teilen das Interesse für den europäischen Markt. Die Hälfte der in Europa neu geschaffenen Standorte stammt von ihnen. Zur Marktsicherung in Europa tragen nur die europäischen größeren Mittelständler und die europäische mittelständische Zulieferindustrie bei. Die Großkonzerne versuchen sich an Asien / Pazifik.

Dagegen scheint die kanadisch-amerikanische Zulieferindustrie das Interesse an den internationalen Märkten verloren zu haben. Begrenzte Aufmerksamkeit liegt auf Asien / Pazifik und Europa; der eindeutige Mittelpunkt ist der Binnenmarkt. (Seite 104 - 111)

## → Fazit 12:

Das Expansions-Wachstum der Automobil-Zulieferindustrie wird nur von einem Teil der beiden betrachteten Marktsegmente getragen. Bei der TOP-Zulieferindustrie ist es gut die Hälfte der Konzerne, bei der mittelständischen Zulieferindustrie mehr als ein Drittel der Unternehmensgruppen.

Im internationalen Vergleich ist die deutsche TOP-Zulieferindustrie weniger expansionsfreudig und verliert im Wettbewerb gegen die asiatisch-pazifische Industrie. Das macht die deutsche mittelständische Zulieferindustrie jedoch wett. Sie zeigt sich insgesamt deutlich expansionsorientierter.

Negativ-Wachstum ist eine praktizierte Strategie. Jedes zehnte (TOP-Zulieferindustrie) bzw. fünfte (mittelständische Zulieferindustrie) Unternehmen beschreitet diesen Weg. (Seite 112 - 118)

## → Fazit 13:

Die Diversifikation der Unternehmen der Zulieferindustrie hat zwei Stellgrößen:

Zum einen haben die Großkonzerne mehr Spielraum, ihre Geschäftsfelder breit aufzustellen, während die mittelständische Zulieferindustrie ihre Stärke in der Fokussierung findet. Dies sind jedoch keine Alleinstellungsmerkmale. Auch Großkonzerne können Spezialisten sein und umgekehrt. Der Weg zwischen beiden ist auch keine Einbahnstraße, sondern wird in beide Richtungen begangen. Zwar überwiegt der Trend zur Diversifizierung, die Spezialisierung hat aber auch einen Platz.

Zum anderen sind die Herkunftsmärkte der Unternehmen von Bedeutung. Je nach Marktsegment und Herkunftsmarkt variieren die Verhältnisse von Diversifizierung und Spezialisierung in jeder nur denkbaren Weise. (Seite 119 - 127)

## → Fazit 14:

Die Gestaltung des Global Footprints hat zweifellos eine positive Korrelation zur Wachstumsperformance, ist aber keine hinreichende Voraussetzung für selbiges. Sie fördert lediglich das Wachstum und ermöglicht zumindest Stabilität und damit verbunden die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Das gilt in besonderem Maße für die TOP-Zulieferindustrie. Hier ist beides eng verknüpft. In weitaus geringerem Maße ist dies bei der mittelständischen Zulieferindustrie der Fall. Ein großer Teil der Unternehmen hat hier keinen expliziten Faktor für ein erfolgreiches Wachstum. (Seite 129 - 133)

## → Fazit 15:


So, wie die Globalisierung eine wichtige Komponente des erfolgreichen Wachstums der TOP-Zulieferindustrie ist, ist es auch die Erschließung neuer Standorte. Dort, wo eine expansive Ausweitung der Marktpräsenz – egal ob national oder international – nicht zu einer überdurchschnittlichen Wachstumsperformance führt, sichert sie dennoch Wettbewerbsfähigkeit durch stabiles Wachstum.

Diese Beziehung ist in dieser Konsequenz bei der mittelständischen Zulieferindustrie nicht zu finden. Hier sind es eher der richtige Mix und der richtige Zeitpunkt für die Investition in neue Standorte einerseits und die Entschlossenheit zur Aufgabe bestehender Positionen andererseits, die den Unternehmenserfolg beflügeln. (Seite 134 - 141)

## → Fazit 16:

Besonders bei der TOP-Zulieferindustrie ist das erfolgreiche Wachstum der Unternehmen an eine weitere Diversifizierung gebunden, häufig sogar erfolgsentscheidend.

Für die mittelständische Zulieferindustrie trifft das in dieser Eindeutigkeit nicht zu. Die Analysen zeigen, dass sowohl Diversifizierung als auch Spezialisierung gleichberechtigte Strategien sind, die die Unternehmen zu einem erfolgreichen Wachstum führen. (Seite 142 - 145)



„Fortschritt besteht im Wesentlichen darin, fortschreiten zu wollen.“

- Lucius Seneca -

## 1.3. Datenherkunft

Alle in der Studie verwerteten Daten sind durch Dun & Bradstreet erhoben worden. Sie sind Bestandteil der weltweiten Dun & Bradstreet Data Cloud oder sind Ergebnisse von Analysen basierend auf diesen Daten.



### Wesentliche Unternehmensdaten / Datenelemente für die Analysen

DATEN	BESCHREIBUNG
<b>Identifikation:</b> <b>D-U-N-S® Nummer</b>	<p>Die D-U-N-S® Nummer ist das von Dun &amp; Bradstreet entwickelte Data Universal Numbering System zur einheitlichen und eindeutigen Identifizierung von Unternehmen – rechtlich selbstständigen Einheiten, deren Beteiligungen, Niederlassungen und Standorten.</p> <p>Die D-U-N-S® Nummer ist gleichzeitig der Schlüssel zu allen durch Dun &amp; Bradstreet gespeicherten Informationen zum Unternehmen.</p> <p>In den Analysen ist sie gleichzeitig die Grundlage für alle quantitativen Aussagen als auch das Bindeglied zu allen analysierten Zusatzinformationen und gewährleistet so Konsistenz und Aussagekraft.</p>
<b>Lokalisierung:</b> <b>Adresse</b>	<p>Geografischer Standort des Unternehmens. In den Analysen werden diese Informationen zur Herstellung regionaler Bezüge – Länder, Regionen, Kontinente – genutzt.</p>
<b>Zuordnung:</b> <b>Konzernzugehörigkeit</b>	<p>Dun &amp; Bradstreet ermittelt zu jedem Unternehmen die Zugehörigkeit zu einer Muttergesellschaft und seine Beteiligungen an Tochtergesellschaften auf der Basis von Mehrheitsbeteiligungen; sowie die Zuordnung von Niederlassungen und Standorten zu einem Hauptsitz.</p> <p>Auf diesem Wege wird auch die weltweit höchste Muttergesellschaft ermittelt, die letztlich alle Beteiligungen kontrolliert – als Synonyme werden u.a. auch die Bezeichnung „Konzern“ und „Unternehmensgruppe“ verwendet.</p> <p>Diese Informationen werden in den Analysen vielfältig genutzt, um Informationen zu aggregieren und zu konsolidieren. Dadurch können Unternehmen besser klassifiziert und z.B. Trends verfolgt werden. Bei global agierenden Konzernen ist eine Analyse ihre Entwicklung ohne diese Informationen schlecht möglich.</p>

#### Branche: Standard Industrial Classification (SIC)

Zu jedem Unternehmen, das Dun & Bradstreet auf seinen Datenbanken identifiziert hat, wird der Geschäftsgegenstand bzw. mehrere Geschäftsgegenstände ermittelt und mit einem einheitlichen Branchencode klassifiziert – dazu wird der SIC-Code verwendet.

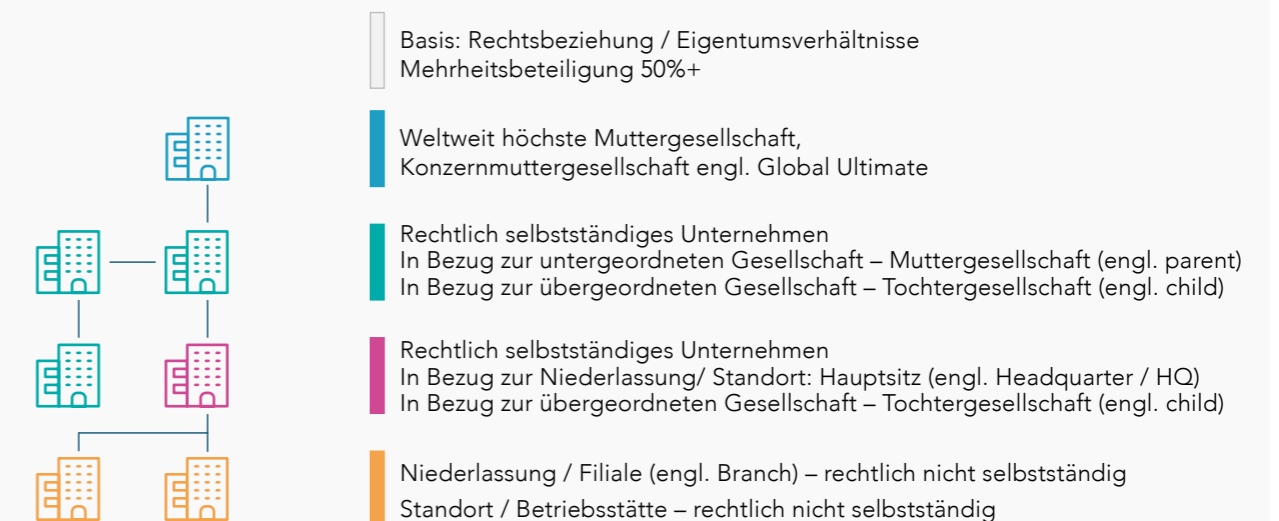
In der Studie ermöglicht dieser weltweit einheitliche Code die Analyse von Veränderungen in der Geschäftstätigkeit eines Konzerns.

#### Kennzahlen: Finanzkennzahlen

Zu allen Unternehmen in seinen Datenbanken sammelt Dun & Bradstreet eine Vielzahl von Finanzkennzahlen entsprechend den jeweiligen lokalen und rechtlichen Gegebenheiten.

Für die Analysen wurden einfache und sehr allgemeine Kennzahlen wie Anzahl der weltweiten Standorte, Umsätze, Mitarbeiterzahlen, Gewinn & Verlust genutzt – um grundlegende wirtschaftliche Trendanalysen und Vergleiche vornehmen zu können, ohne die Komplexität übermäßig zu steigern.

### BESTANDTEILE DER D&B UNTERNEHMENSVERFLECHTUNGEN (FAMILY TREE)



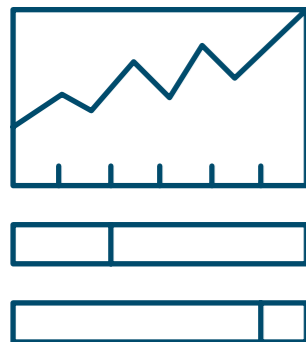
## 1.4. Sample

Für die Studie bietet die Definition der Datengrundlage bereits die erste Herausforderung. Weltweit gibt es zehntausende Unternehmen, die auf den Datenbanken von Dun & Bradstreet mit der Geschäftstätigkeit „Herstellung von Automobilteilen und Zubehör“ klassifiziert werden – also zur Automobilzulieferindustrie im engeren Sinne gehören.

Bei der Analyse ihrer Zugehörigkeit zu Konzernen sind dies mehr als 20.000 Unternehmensgruppen mit über 1,4 Millionen Beteiligungen, Niederlassungen und Standorten. Trotzdem ist so nicht die ganze Vielfalt der Zulieferindustrie erfasst – denn es gibt wiederum zehntausende von Unternehmen die ihre Geschäftstätigkeit nicht als Automobilzulieferer definieren und trotzdem die Automobilhersteller beliefern – mit Elektronikbauteilen, mechanischen Bauelementen, mit Stoffen, Farben und Chemikalien, mit Glas und Kunststoffprodukten und vielem mehr.

Für die Studie wurden daher zwei einander ergänzende Sample als Datengrundlage ausgewählt, die aus unterschiedlichen Perspektiven den Markt gut repräsentieren, ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit der Analyse bezogen auf den Gesamtmarkt zu erheben.

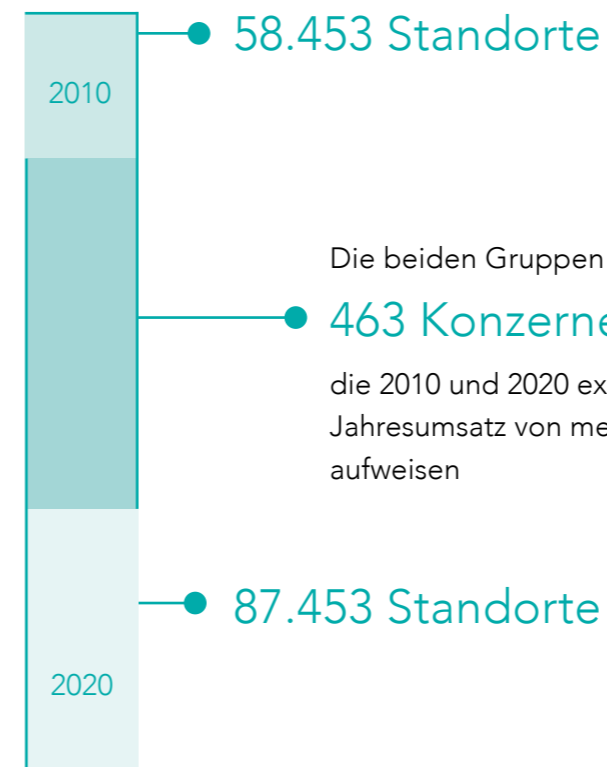
Bei der Erstellung der Datengrundlage für die Marktsegmente ist die Perspektive aus dem Jahr 2020 in Richtung des Jahres 2010 maßgeblich – zuerst wurde eine Gruppe von Unternehmen im Jahr 2020 identifiziert und dann untersucht, ob diese Unternehmen 2010 schon existierten und eine relevante Rolle als Automobilzulieferer hatten. Dabei ist festzustellen, dass nicht zu allen Unternehmen ein Teil der Kennzahlen zu jedem Zeitpunkt zur Verfügung stand.



## MARKTSEGMENT „TOP-ZULIEFERER“

Das Portfolio umfasst die wichtigsten und größten internationalen Automobilzulieferer der Welt mit einer hohen Relevanz zunächst für den deutschen Markt, d.h. als Zulieferer für deutschen Automobilhersteller, aber auch für die globalen Märkte<sup>1</sup>. Entsprechend der Zielstellungen des Whitepapers haben diese Unternehmen einen hohen Einfluss auf die Entwicklung des Zuliefermarktes und bilden gleichzeitig die Veränderungen im Markt am deutlichsten ab. Dadurch sind in diesem Sample ausschließlich Großkonzerne und größere Mittelständler enthalten – kein Unternehmen hat einen Jahresumsatz von weniger als 250 Mio. Euro.

Analysiert werden 463 Konzerne, die sowohl 2020 als auch 2010 zu den führenden Zulieferern der Automobilindustrie gehören und berücksichtigt ihre 58.453 Standorte – Tochtergesellschaften, Niederlassungen, Betriebstätten – im Jahr 2010 genauso wie die 87.453 Standorte im Jahr 2020 und deren jeweilige Historie von 2010 bis 2020.



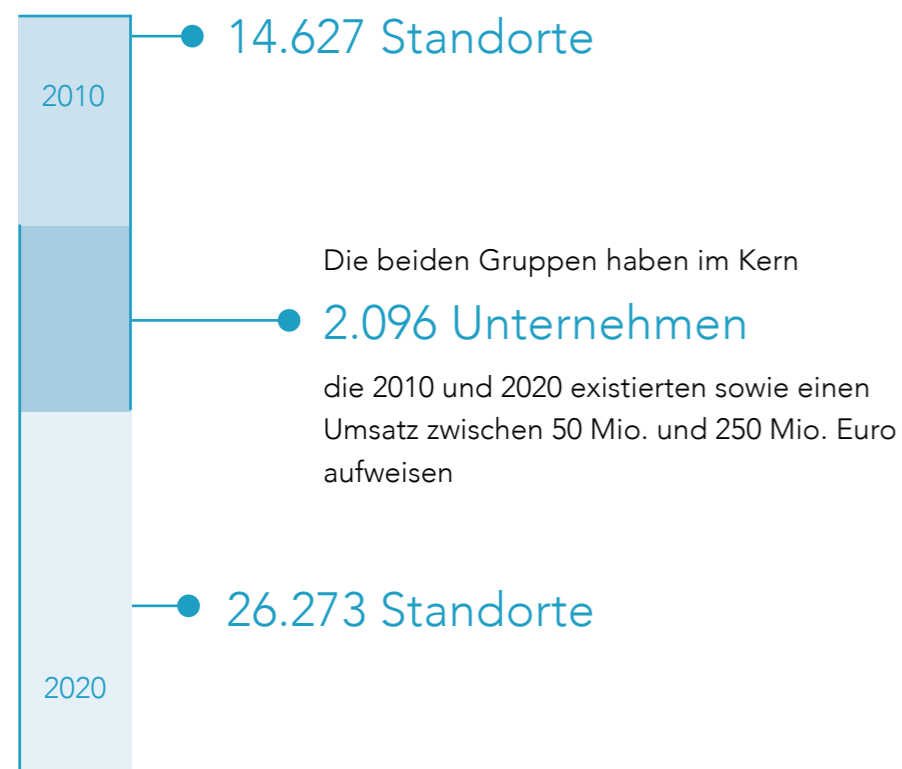
→ Hier wird für dieses Marktsegment in den Analysen die Bezeichnung „TOP-ZULIEFERINDUSTRIE“ verwendet, mit den beiden Unterportfolien der „Großkonzerne“ (Unternehmen mit mehr als 2 Mrd. Euro Jahresumsatz) und „Größeren Mittelständler“ (Unternehmen mit weniger als 2 Mrd. Euro Jahresumsatz).

<sup>1</sup> Dieses Sample war auch die Datenbasis für das im Auftrag von Dun & Bradstreet beauftragte Whitepaper des Fraunhofer Institutes für Materialfluss und Logistik „ACES - Eine Revolution auch für das Risikomanagement in der Automobilbranche“, zu dem Dun und Bradstreet unter gleichem Titel eine Datenstudie durchgeführt hat; Quellen: Schreckenberg F, Motta M, Sardesai S, Klink P, Kamphues J. „ACES - Eine Revolution auch für das Risikomanagement in der Automobilbranche? Erste Ansätze zur Nutzbarmachung und Anreicherung von Unternehmensdaten für das Management lieferantenbezogener Risiken“. Dortmund: Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik; 2021. DOI: 10.24406/IML-N-635040. Seifert M. „ACES - Eine Revolution auch für das Risikomanagement in der Automobilbranche? Resultate einer Datenanalyse.“ Darmstadt: Dun & Bradstreet; 2021 (Dun & Bradstreet Insights).

## MARKTSEGMENT „MITTELSTÄNDISCHE ZULIEFERER“

Für die Studie wurde ein zusätzliches Sample generiert, um mittelständische Unternehmen in den Mittelpunkt zu rücken. Dazu wurden 2096 Konzerne, Unternehmensgruppen und Einzelunternehmen identifiziert, die nach den Informationen der Dun & Bradstreet Data Cloud 2020 und 2010 als Automobilzulieferindustrie definiert sind, d.h. dass zu den Unternehmen zumindest eine Tochtergesellschaft gehört, die als Automobilzulieferer klassifiziert ist.

Um die Definition eines mittelständischen Unternehmens zu erfüllen, wurde mit dem Verband der Automobilindustrie vereinbart, den Fokus auf Unternehmen zu legen, die 2020 einen Umsatz zwischen 50 Mio. und 250 Mio. Euro ausgewiesen haben. Diese 2096 Unternehmen, unter ihnen 705 Einzelgesellschaften, umfassten im Jahr 2010 14.627 Standorte und im Jahr 2020 26.273 Standorte, die bei den Analysen in ihrer Entwicklung von 2010 bis 2020 berücksichtigt wurden.



→ In der Studie wird dieses Marktsegment als „MITTELSTÄNDISCHE ZULIEFERINDUSTRIE“ bezeichnet.

## Firmographie der Marktsegmente



Die Firmographie ist die Beschreibung der verschiedenen analysierten Marktsegmente – die Anzahl der Unternehmensgruppen und ihre Standorte, Unternehmenskennzahlen zur Größe der Unternehmen. Sie sollen die Bewertung der Relevanz der analysierten Daten ermöglichen wie auch Grenzen markieren.

Die Analysen der Daten der Marktsegmente zeigen, dass die Unternehmen der Automobilzulieferindustrie in verschiedenen Regionen konzentriert sind – Europa, Kanada / USA und Asien / Pazifik. Außerhalb dieser Regionen befinden sich nur wenige Unternehmen, sie werden für die Betrachtung in dieser Studie nicht berücksichtigt. Gesondert betrachtet wird der Markt der deutschen Zulieferer, so dass der europäische Markt in der Folge ohne Deutschland dargestellt wird.



→ Die nachfolgenden Abbildungen geben jeweils den prozentualen Anteil sowie die absolute Anzahl der jeweiligen Standorte an. [N] bezeichnet die Größe des aktuell betrachteten Samples.

## Deutschland mit hoher Relevanz

### TOP ZULIEFERINDUSTRIE

Im untersuchten Marktsegment der TOP-Zulieferindustrie mit 463 Konzernen haben die deutschen Konzerne eine hohe Relevanz (Abb. 1) gefolgt von den asiatisch-pazifischen Konzernen.

Die große Wertigkeit der deutschen Unternehmen im gebildeten Datensample wird noch einmal im Vergleich der Herkunftsländer deutlich (Abb. 2).

Abb 1. Verteilung nach Regionen (Konzern) - 2020 [N=463]

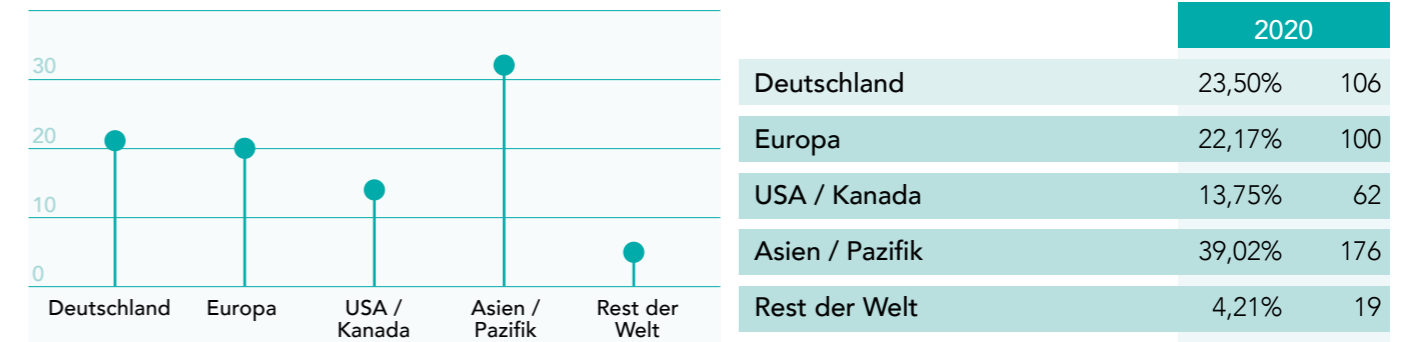
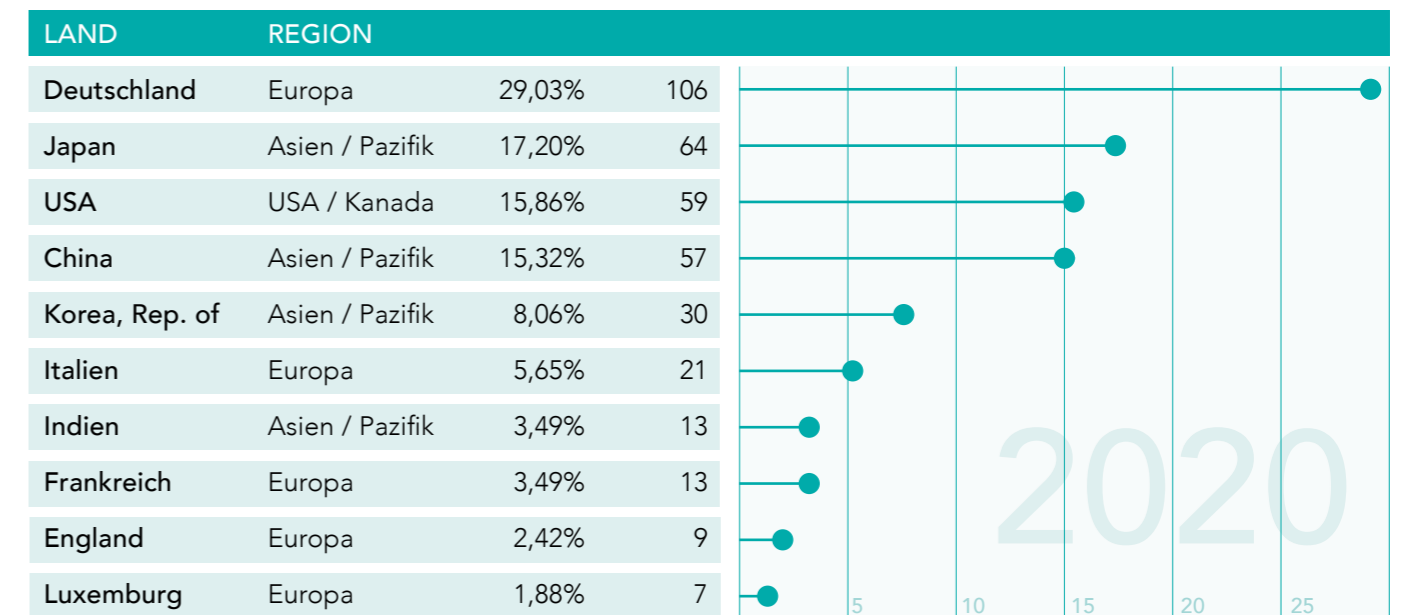


Abb 2. Übersicht über die TOP 10 Länder (Konzerne) - 2020



## Große Unternehmen auf dem Vormarsch

### TOP ZULIEFERINDUSTRIE

Dieses Marktsegment wird zahlenmäßig zwar durch die „kleineren“ und „mittleren“ Unternehmen definiert, wirtschaftlich aber von den „großen“ dominiert.

Die Einordnung der Unternehmensgröße erfolgt über drei Kennzahlen – Anzahl der Tochtergesellschaften, Niederlassungen und Standorte (Abb. 3), Unternehmensumsatz (Abb. 4) und Anzahl der Mitarbeiter (Abb. 5). Dabei ist berücksichtigt, dass nicht alle Kennzahlen zu jedem Zeitpunkt in dem erforderlichen Umfang zu Verfügung stehen.

Schon diese ersten Kennzahlen machen im Vergleich von 2010 und 2020 große Veränderungen in diesem Marktsegment deutlich – in allen drei Bereichen haben sich die Anteile der Unternehmen zu Gunsten der größeren verschoben – was auf einen Wachstumstrend schließen lässt.

Abb 3. Verteilung nach Unternehmensgröße (Anzahl der Tochtergesellschaften, Niederlassungen und Standorte) – 2010 vs. 2020 [N=463]

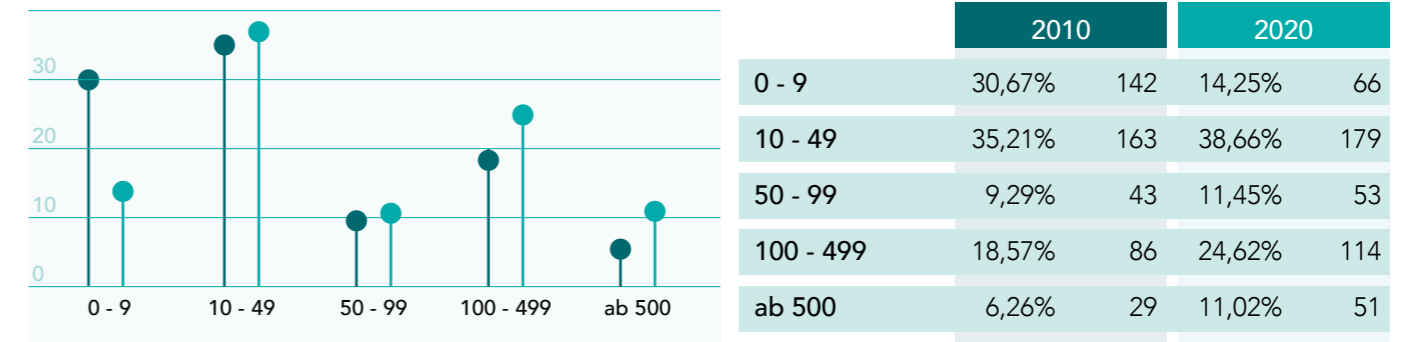


Abb 4. Verteilung nach Unternehmensgröße (Umsatz) – 2010 vs. 2020 [N=361]

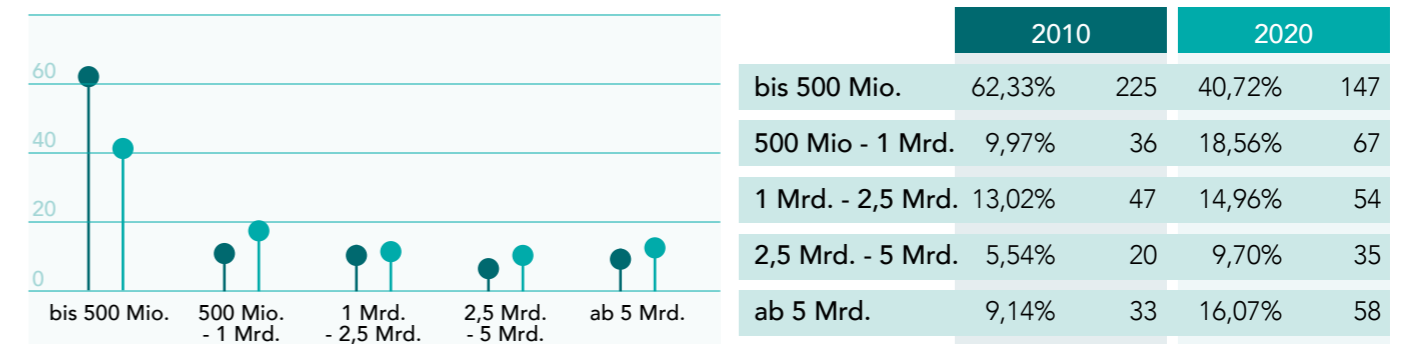
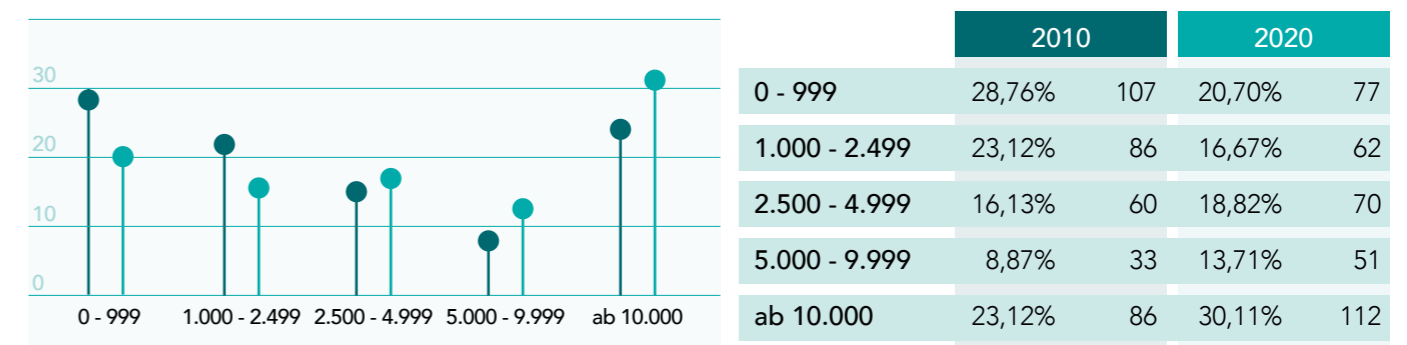


Abb 5. Verteilung nach Unternehmensgröße (Mitarbeiter) – 2010 vs. 2020 [N=372]



## MITTELSTÄNDISCHE ZULIEFERINDUSTRIE

### Asien dominiert, Deutschland in den TOP 5

Im Marktsegment der mittelständischen Zulieferindustrie haben die deutschen Unternehmen und Unternehmensgruppen keine exorbitante Präsenz, das Portfolio wird sehr stark durch asiatisch-pazifische Unternehmen geprägt (Abb. 6).

Im Ländervergleich der Unternehmenssitze der Zulieferer dokumentieren die deutschen jedoch ihre Bedeutung im internationalen Zuliefermarkt unter den TOP 5 Standorten (Abb. 7).

Abb 6. Verteilung nach Regionen (Konzerne) – 2020 [N=2.096]

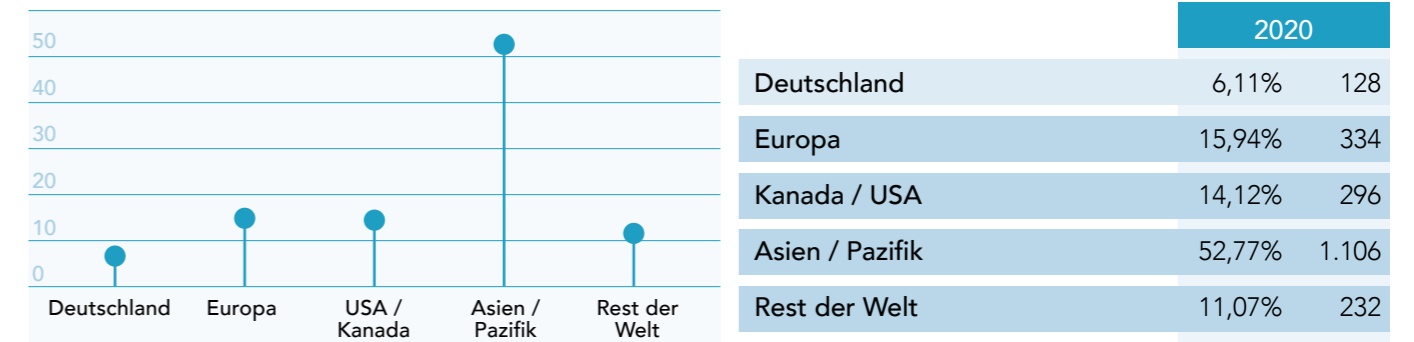
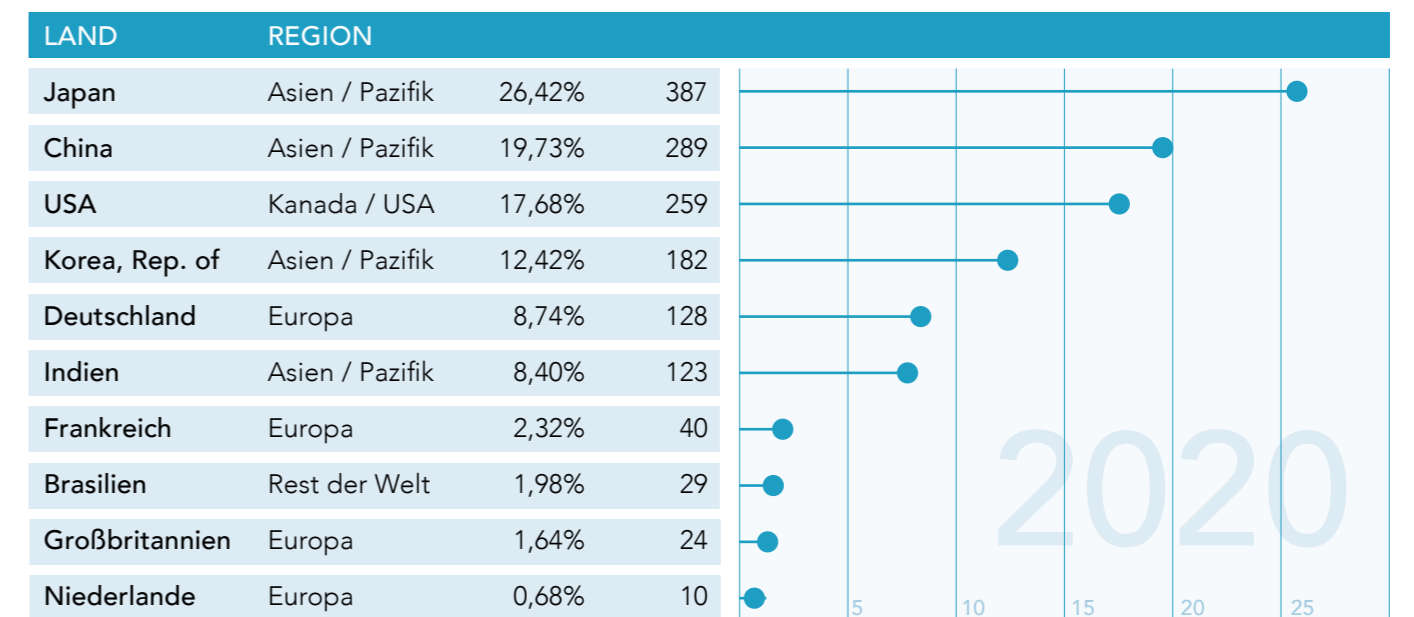


Abb 7. Übersicht über die TOP 10 Länder (Konzerne) – 2020





## MITTELSTÄNDISCHE ZULIEFERINDUSTRIE

### Deutlicher Wachstumstrend auch im Mittelstand

Insbesondere bei der Anzahl der Tochtergesellschaften, Niederlassungen und Standorte (Abb. 8) und den Umsatzzahlen (Abb. 9) ist zu sehen, dass kleine und mittlere Unternehmen den Großteil der Teilnehmer dieses Marktsegments aufbringen. Lediglich bei den Mitarbeiterzahlen (Abb. 10) ist die Verteilung eher ausgeglichen.

Hinsichtlich der Veränderungen der Kennzahlen zwischen 2010 und 2020 ist ebenfalls ein Wachstumstrend bereits deutlich zu erkennen – wobei sich das Gewicht von den „kleineren“ auf die „mittleren“ verschoben hat – die Gruppe der „größten“ Unternehmen dieser Population hat sich nur wenig erweitert.

### → Fazit 1

In der Studie werden insgesamt 2.579 Unternehmensgruppen (Konzerne) und Unternehmen der weltweiten Automobilzulieferindustrie untersucht. Sie sind exemplarisch für die Gesamtindustrie und konzentrieren sich auf zwei wichtige Marktsegmente.

- 1 Die TOP-Zulieferindustrie, die insbesondere für die deutschen Automobilhersteller eine große Bedeutung besitzt und aus zwei deutlich unterschiedlichen Gruppen besteht – den Großkonzernen und den größeren Mittelständlern. In dieser Gruppe haben deutsche Konzerne eine sehr hohe Präsenz.
- 2 Die mittelständische Zulieferindustrie – Unternehmen mit 50 - 250 Millionen Euro Umsatz und weltweiter Herkunft. Diese Gruppe wird durch internationale Zulieferer geprägt.

Schon die ersten analysierten Zahlen weisen auf eine uneinheitliche Entwicklung der Marktsegmente hin, mit einem generellen Trend zum Wachstum.

Abb 8. Verteilung nach Unternehmensgröße (Anzahl der Tochtergesellschaften, Niederlassungen und Standorte) – 2010 vs. 2020 [N=2.096]

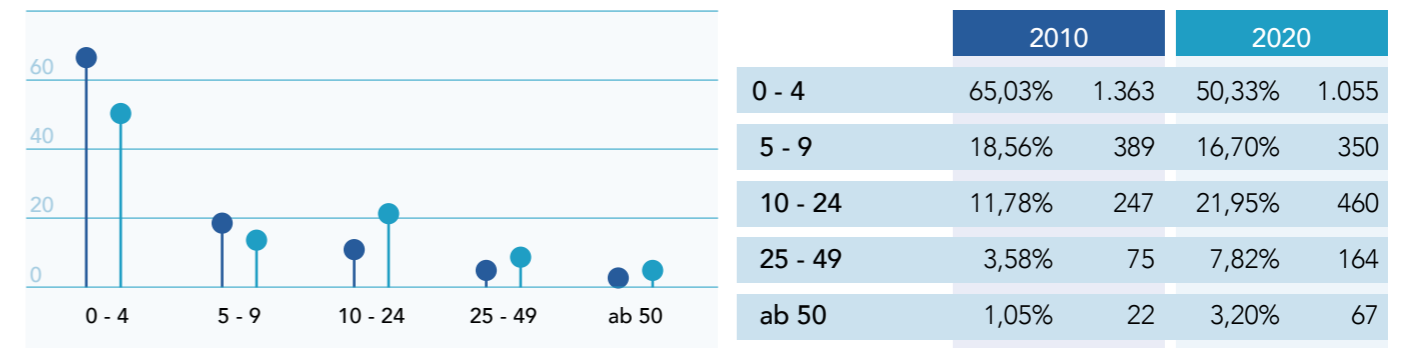


Abb 9. Verteilung nach Unternehmensgröße (Umsatz) – 2010 vs. 2020 [N=1.630]

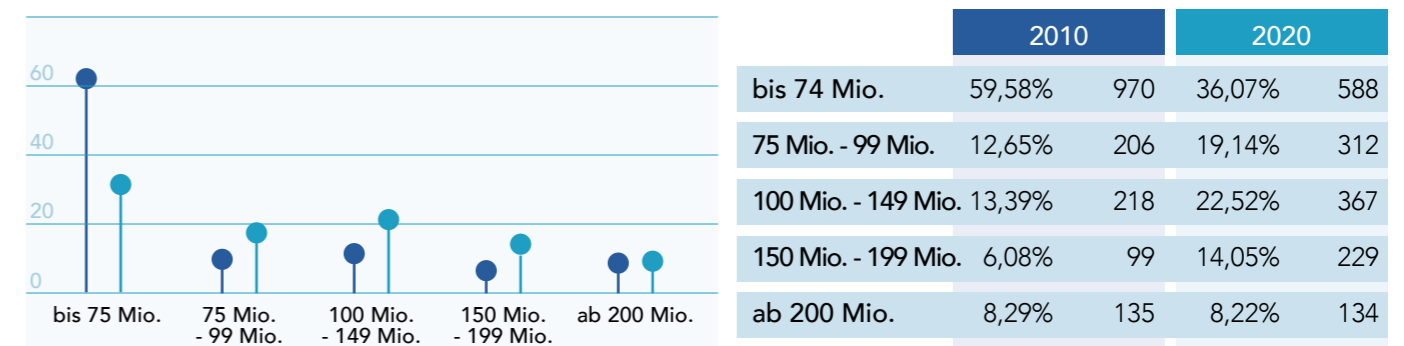
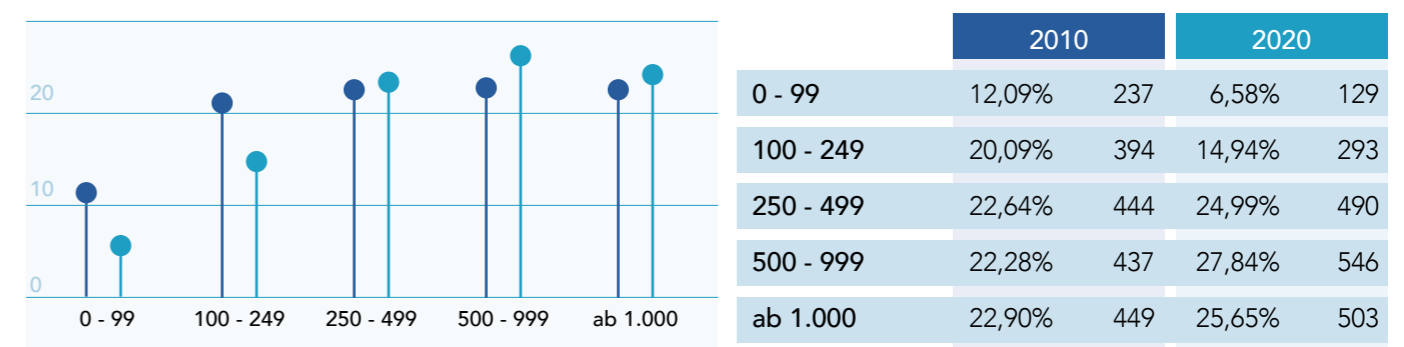


Abb 10. Verteilung nach Unternehmensgröße (Mitarbeiter) – 2010 vs. 2020 [N=1961]





VDA



# 2 Analysen

Wirtschaftliche Entwicklung  
Standortentwicklung  
Diversifizierung

## 2.1. Wirtschaftliche Entwicklung

Zur Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmen im Zeitraum zwischen 2010 und 2020 wurden basierend auf dem Datenmodell drei Variablen definiert und berechnet: Wachstum, Produktivität und Rentabilität.

### 2.1.1. WACHSTUM

Die Variable Wachstum ist abgeleitet von der Veränderung der Unternehmensgröße. Dabei wurden die jeweiligen Jahresumsatzergebnisse, die Mitarbeiterzahlen und die Anzahl der Standorte der Unternehmen berücksichtigt (Tochtergesellschaften, Niederlassungen und Betriebsstätten). Darauf basierend wurden jeweils 5 Größenklassen der Unternehmen für den entsprechenden Zeitabschnitt gebildet und dann deren Veränderung beim jeweiligen Konzern analysiert.

Skala der Veränderungen zwischen 2010 und 2020:

Verbesserung um zwei oder mehr Klassen	„outperformer“
Verbesserung um eine Klasse	„highperformer“
Unverändert	„stable“
Verschlechterung um eine Klasse	„lowperformer“
Verschlechterung um zwei oder mehr Klassen	„underperformer“

„Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde.“

- Henry Ford -

## Stabiles Wirtschafts- wachstum in den großen Unternehmen

### TOP ZULIEFERINDUSTRIE

Das Marktsegment der TOP-Zulieferindustrie ist in dem Zeitraum zwischen 2010 und 2020 sehr stabil. Zum einen zeigen zwei Drittel der Unternehmen ein stabiles durchschnittliches Wirtschaftswachstum, zum anderen hält sich der Anteil der unterdurchschnittlich bzw. überdurchschnittlich wachsenden Unternehmen in etwa die Waage – mit einem leichten Trend zum überdurchschnittlichen Wachstum (Abb.11).

Die Analyse der beiden Teilportfolien der Großkonzerne und der größeren Mittelständler zeigt eine differenziertere Konstellation. In beiden Gruppen ist es fast jedes vierte Unternehmen, das ein überdurchschnittliches Wachstum aufweist. Der Anteil der erfolgreich und stabil wachsenden Unternehmen ist bei den Großkonzernen deutlich höher als im Marktsegment der großen Mittelständler. Weiterhin wird deutlich, dass bei den größeren Mittelständlern nicht jedes Unternehmen am Wachstum gleichermaßen

partizipiert. Immerhin weist hier jedes fünfte Unternehmen einen unterdurchschnittlichen Zuwachs auf (Abb. 12 und 13).

Interessant ist auch der Vergleich der Wachstumszahlen zwischen den einzelnen Regionen – in diesem Fall der europäischen (inkl. Deutschland) und den außereuropäischen (Abb. 14 und 15).

Hinsichtlich der unterdurchschnittlich wachsenden Konzerne sind beide Regionen in den Anteilen annähernd gleich. Dafür ist der Anteil der überdurchschnittlich wachsenden Zulieferer bei den außereuropäischen Konzernen deutlich über dem Marktsegment und überbietet das Niveau der Großkonzerne.

Abb 11. Entwicklung des gesamten Portfolios 2010 - 2020 (Konzerne) [N=463]

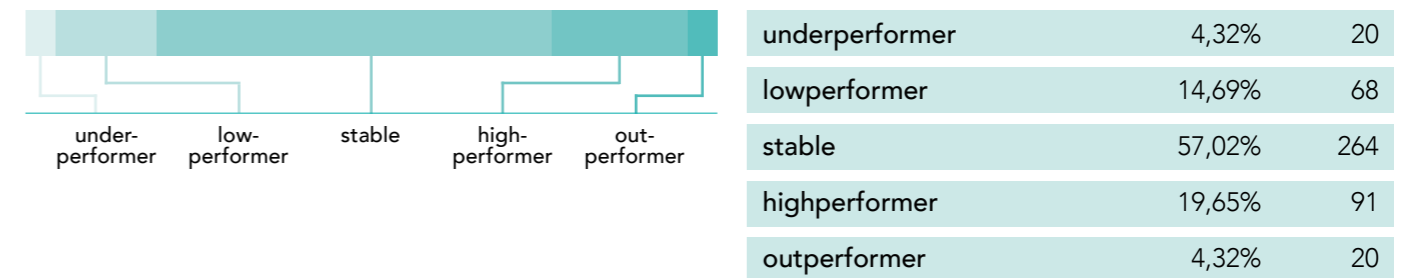


Abb 12. Entwicklung große Mittelständler 2010 - 2020 (Konzerne) [N=357]

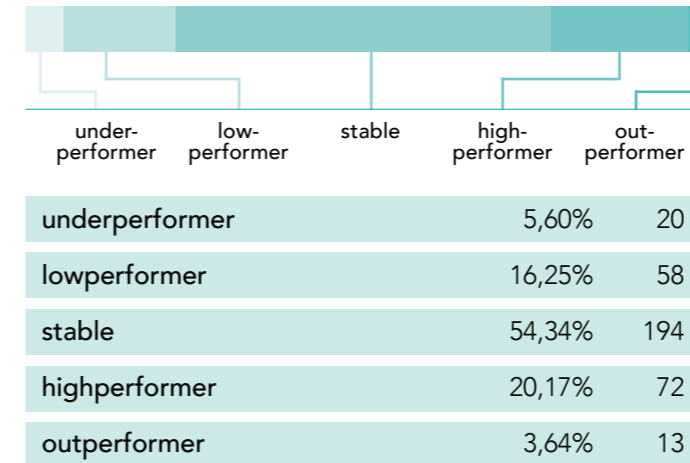


Abb 13. Entwicklung Großkonzerne 2010 - 2020 (Konzerne) [N=106]

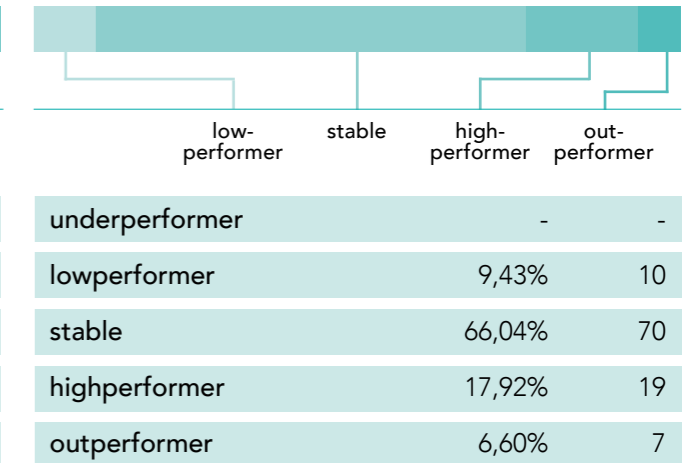


Abb 14. Entwicklung außereuropäisch (Konzerne) [N=238]

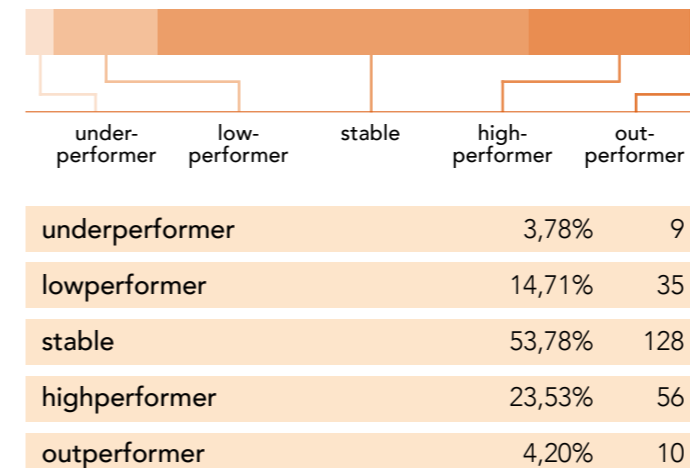
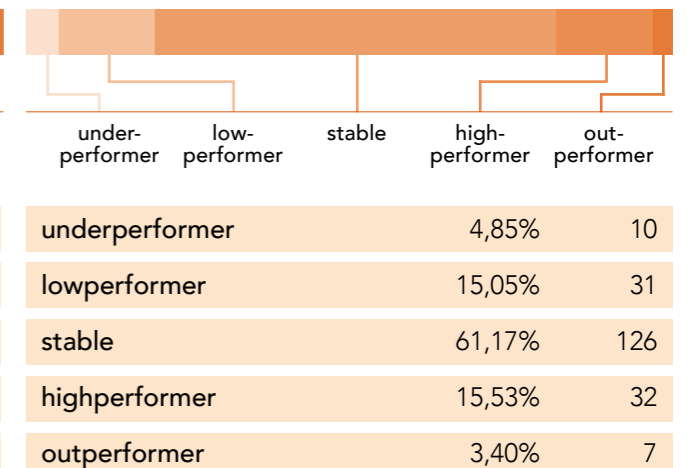


Abb 15. Europa / Deutschland (Konzerne) [N=206]



## MITTELSTÄNDISCHE ZULIEFERINDUSTRIE

Das Portfolio der mittelständischen Zulieferindustrie ist hinsichtlich der Wachstumsperformance ausgewogen – je ein Drittel der Unternehmen ist in den betrachteten 10 Jahren von 2010 – 2020 entweder durchschnittlich, über- oder unterdurchschnittlich gewachsen (Abb. 16).

Auch die Analyse hinsichtlich der regionalen Herkunft der Unternehmen ergibt keine Besonderheiten – die Anteile der jeweiligen Bewertung der Wachstumsperformance verschieben sich im Vergleich nur unwesentlich.

Veränderung zeigt sich hier in der Zusammensetzung der Unternehmen im Marktsegment – diese Determinante bleibt bei der TOP-Zulieferindustrie nahezu unverändert.

Um diese zu untersuchen, werden die Unternehmen Größenklassen zugeordnet und deren Verteilung in 2010 und 2020 dargestellt.

Zur Berechnung der Größenklassen werden unterschiedliche Variablen verwendet – Umsatz des Unternehmen, Mitarbeiterzahl und Anzahl der Tochtergesellschaften / Standort, die einzelnen Variablen sind in der Reihenfolge ihrer Nennung gewichtet.

### So werden 5 Größenklassen gebildet

*	sehr kleine Unternehmen
**	kleine Unternehmen
***	mittlere Unternehmen
****	große Unternehmen
*****	sehr große Unternehmen

Die Größenklassen stehen dabei immer im Bezug zu den Parametern des Gesamtportfolios, also Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 50 und 250 Millionen Euro im Jahr 2020.

## Marktsegment an den Rändern gestärkt

Die Analyse (Abb. 17) zeigt den abnehmenden Anteil der kleineren und mittleren Unternehmen und die Zunahme der sehr kleinen auf der einen, und der großen und sehr großen auf der anderen Seite. Bildlich gesprochen – das gesamte Marktsegment ist an den Rändern gestärkt. Die Quelle für diese Veränderungen liegt vor allem im Verhalten der mittelständischen Zulieferindustrie in den außereuropäischen Märkten.

Die Grafiken (Abb. 18 und 19) zeigen, dass dieser Trend insbesondere auf die außereuropäischen Zulieferer zutrifft (sie bilden auch den deutlich größeren Teil des Marktsegments), die Veränderungen im europäischen Markt sind weit weniger ausgeprägt.

Abb 16. Entwicklung des Portfolios 2010 - 2020 (Konzerne) [N=2.096]

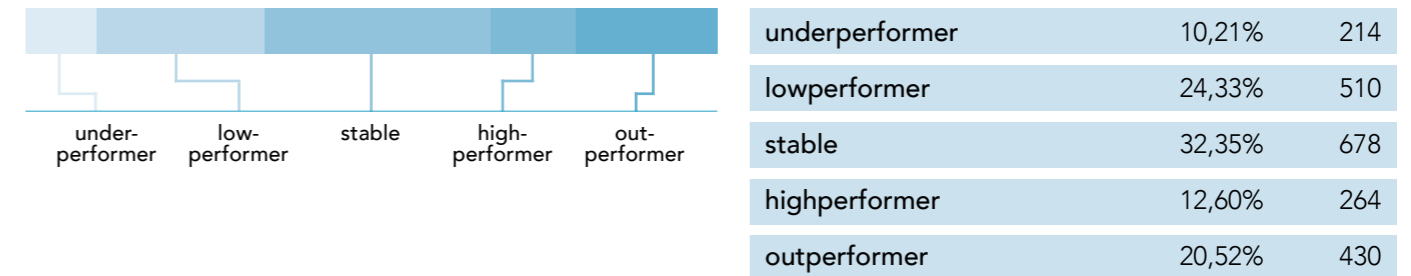


Abb 17. Entwicklung des Portfolios 2010 - 2020 (Konzerne) [N=2.096]

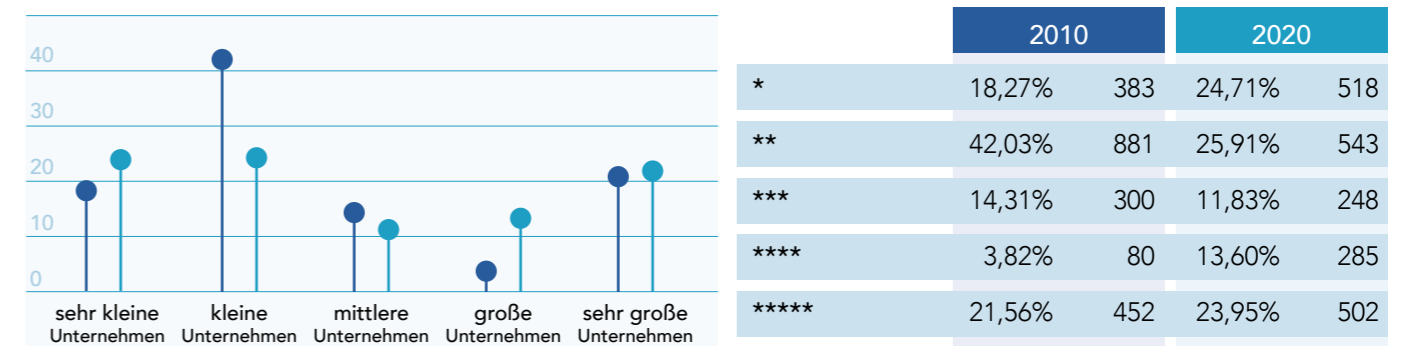


Abb 18. Europa inkl. Deutschland im Vergleich 2010 - 2020 (Konzerne) [N=462]

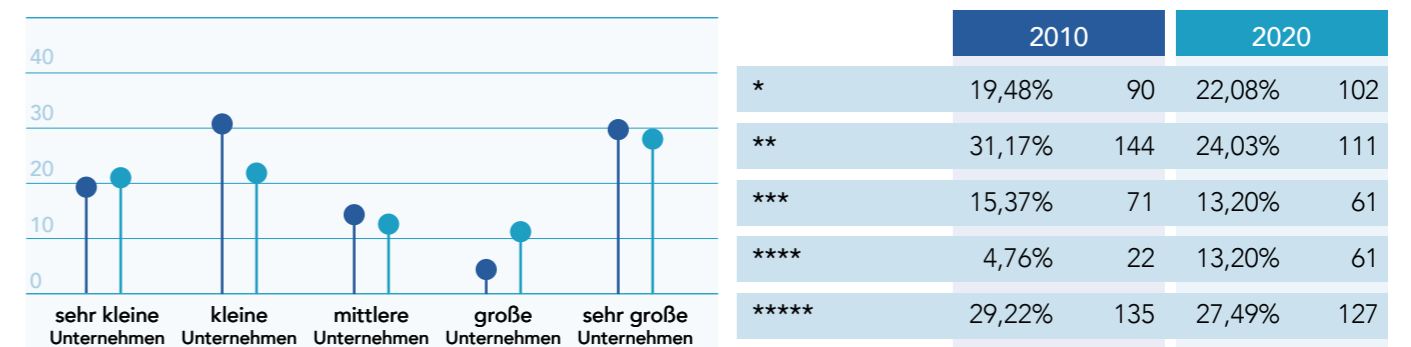
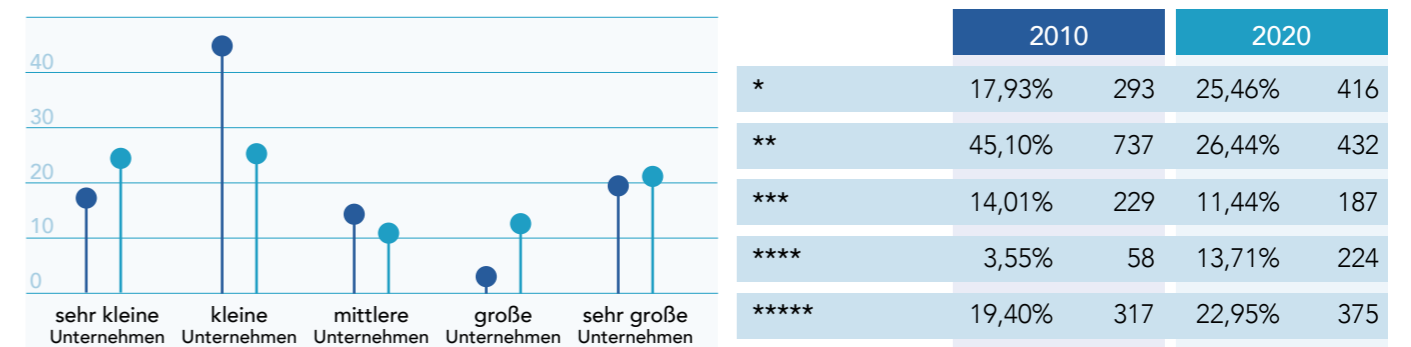


Abb 19. Außereuropäische Märkte im Vergleich 2010 - 2020 (Konzerne) [N=1.634]



## → Fazit 2

Im Marktsegment der TOP-Zulieferindustrie sind es vor allem die Großkonzerne, die für kontinuierliches und auch überdurchschnittliches Wachstum stehen. Die größeren Mittelständler können hierin nicht durchgängig folgen, ein relevanter Teil zeigt nur ein unterdurchschnittliches Wachstum.

Im Marktsegment der mittelständischen Zulieferindustrie ist dies noch stärker ausgeprägt. Hier gibt es unterdurchschnittlich wachsende Unternehmen genauso häufig wie durchschnittlich und überdurchschnittlich wachsende.

Dafür zeigt dieses Marktsegment zwei andere, gegenläufige Trends: Zum einen hat die Anzahl sehr kleiner Unternehmen zugenommen – genauso wie die Anzahl größerer Unternehmen – und zum anderen hat die Anzahl von Unternehmen mittlerer Größe in relevantem Maß abgenommen.

## 2.1.2. PRODUKTIVITÄT

Produktivität ist eine wichtige Kennzahl zur Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und ihre Steigerung ein wichtiges strategisches Ziel vieler Unternehmen, sie hat direkten Einfluss auf Kosten, Preise und Profitabilität.

*	stark unterdurchschnittliche Produktivität
**	unterdurchschnittliche Produktivität
***	durchschnittliche Produktivität
****	überdurchschnittliche Produktivität
*****	stark überdurchschnittliche Produktivität

Die Produktivität ergibt sich im einfachsten Fall aus dem Verhältnis der Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen und dem erzielten Umsatz. In der Wirklichkeit ist ihre Berechnung extrem komplex – Branchen- und Länderspezifisch, stark beeinflusst von Lohnstrukturen eines Landes, einer Region oder auch eines Unternehmens selbst.

Um dieser Komplexität und der Vielfalt der Marktsegmente Genüge zu tun, wird in den Analysen tatsächlich die Produktivität pro Mitarbeiter in einer geografischen Region betrachtet und dann einer Klassifizierung – in Form eines Rankings – unterzogen. So werden übergreifend immer die Besten mit den Besten und die Schlechtesten mit den Schlechten verglichen.

Darüber hinaus wird auf der Basis dieses Rankings die Steigerung / Senkung der Produktivität im betrachteten Zeitraum von 2010 bis 2020 gemessen. Dadurch wird eine belastbare Datenlage mit einer reduzierten Komplexität und einem reduzierten Aufwand möglich.

Verbesserung um zwei oder mehr Klassen	„outperformer“
Verbesserung um eine Klasse	„highperformer“
Unverändert	„stable“
Verschlechterung um eine Klasse	„lowerperformer“
Verschlechterung um zwei oder mehr Klassen	„underperformer“



## Nur ein knappes Drittel mit Produktivität über dem Durchschnitt

### TOP ZULIEFERINDUSTRIE

Im Marktsegment der TOP-Zulieferindustrie hat sich vor allem der Anteil der Unternehmen mit einer unterdurchschnittlichen Produktivität reduziert, dabei ist der Anteil der Unternehmen in der Mitte der gemessenen Produktivität deutlich angewachsen (Abb. 20). Gleichzeitig ist aber auch zu erkennen, dass es trotz aller Verbesserung mehr als die Hälfte der Unternehmen ist, die lediglich eine unterdurchschnittliche Produktivität aufweisen kann.

Und es ist nur ein knappes Drittel, das sich in der Überperformance befindet.

Auch die Trendanalyse (Abb. 21) zeigt, zwei Drittel der Unternehmen haben ihr Produktivitätsranking nicht verbessern können – dazu war nur jedes dritte Unternehmen in der Lage. Jedes fünfte Unternehmen hat sich im Performancevergleich im Ranking verschlechtert.

Abb 20. Portfolio der TOP-Zulieferindustrie (Konzerne) [N=415]

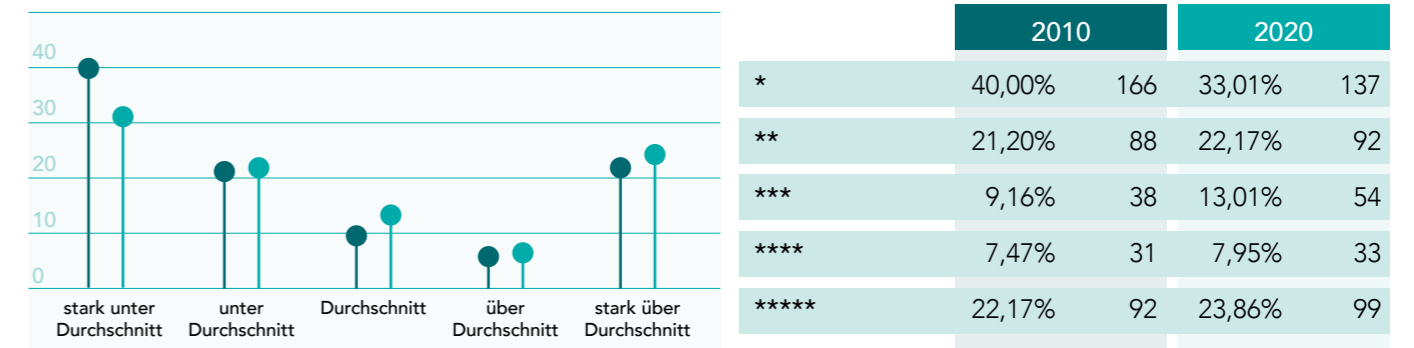
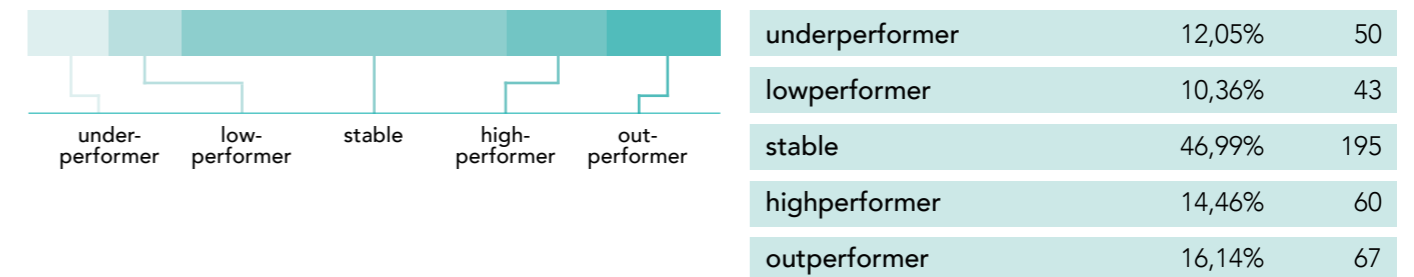


Abb 21. Trendanalyse (Konzerne)



## Große Mittelständler verlieren im Vergleich

### TOP ZULIEFERINDUSTRIE

Die Auswertung der Daten zeigt, dass es insbesondere die größeren Mittelständler sind, die für den hohen Anteil an Unternehmen mit einer unterdurchschnittlichen Produktivität verantwortlich sind. Deren Anteil liegt im Marktsegment bei zwei Dritteln – und hat sich von 2010 zu 2020 kaum reduziert.

In dieser Gruppe ist der Anteil der Konzerne mit einer durchschnittlichen Produktivität etwas erhöht worden, der Anteil derer mit einer überdurchschnittlichen Produktivität kaum verändert (Abb. 22).

Bei den Großkonzernen sieht die Verteilung etwas positiver aus – der Anteil der Zulieferer mit einer unterdurchschnittlichen Produktivität ist deutlich geringer und macht nur etwa ein Drittel aus. Darüber hinaus ist es 2020 immerhin jedes zweite Unternehmen, das eine überdurchschnittliche Produktivität beweist; im

Ranking der größeren Mittelständler ist es nur jedes fünfte (Abb. 24)

Im Vergleich der Performance zwischen 2010 und 2020 folgen Großkonzerne und größere Mittelständler dem Trend des Marktsegments – rund die Hälfte der Unternehmen behält seine einmal eingenommene Position im Ranking der Produktivität, ca. ein Drittel verbessert seine Position – die anderen verschlechtern sich (Abb. 23, 25).

Abb 22. Produktivität der großen Mittelständler (Konzerne) [N=313]

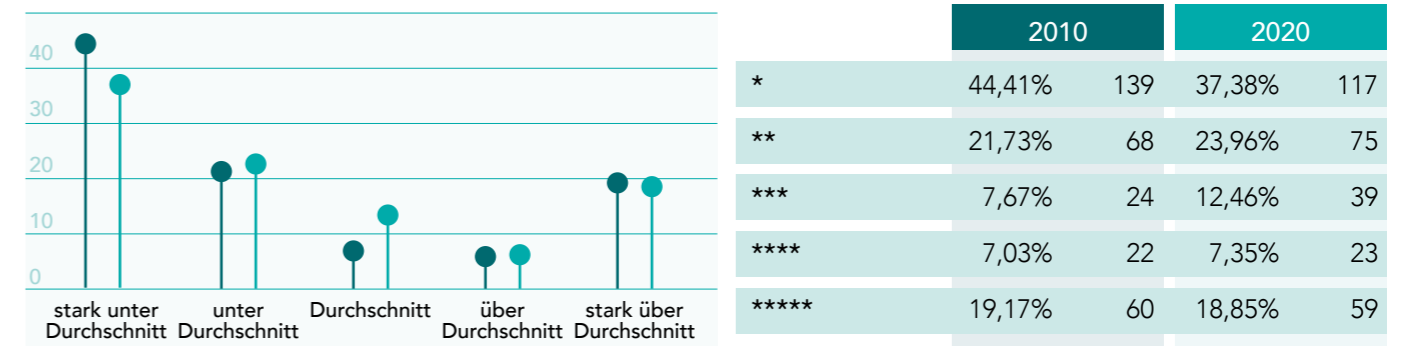


Abb 23. Trendanalyse (Konzerne)

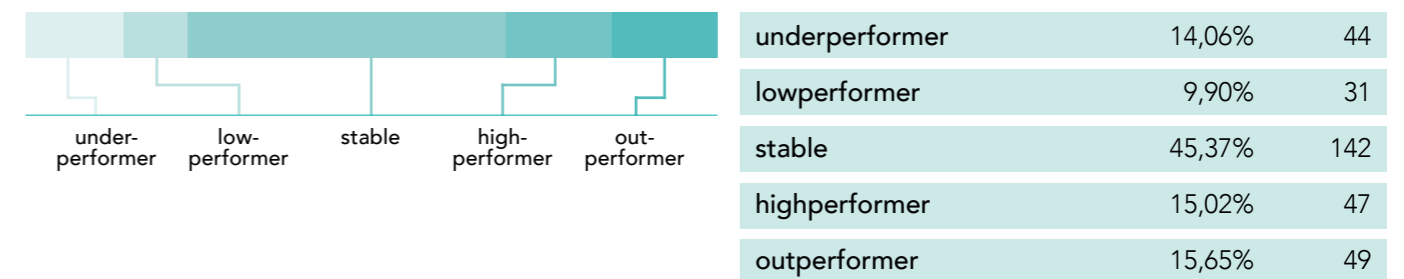


Abb 24. Produktivität der Großkonzerne (Konzerne) [N=102]

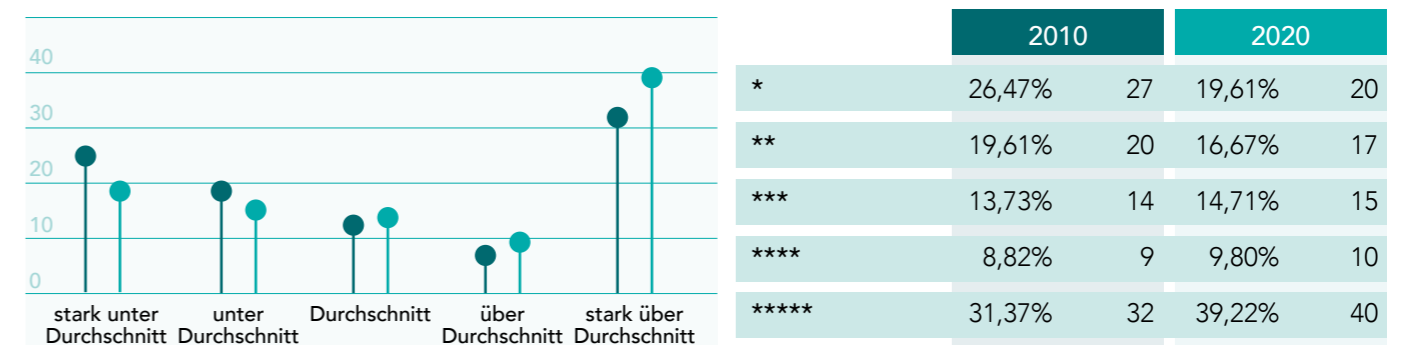
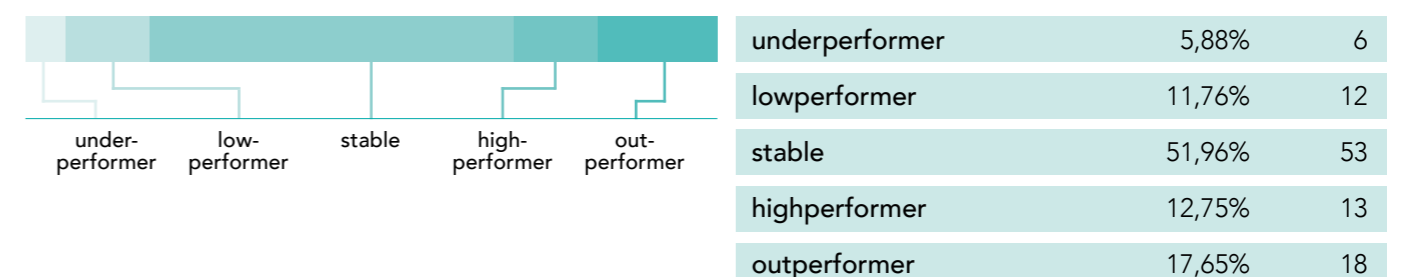


Abb 25. Trendanalyse (Konzerne)





## Europäische Unternehmen über Marktdurchschnitt

### TOP ZULIEFERINDUSTRIE

Im internationalen Vergleich der Unternehmen der TOP-Zulieferindustrie sind es die europäischen Unternehmen, die 2020 den höchsten Anteil an über dem Durchschnitt gerankten Unternehmensgruppen aufweisen – deutlich über dem Wert des Marktsegments. Gleichzeitig liegt der Anteil der Unternehmen im unteren Bereich des Rankings unter der Verteilung im Gesamtmarkt und gibt dieser Region eine sehr gute Position im Vergleich der Produktivität (Abb. 26).

Im Vergleich schlecht abgeschnitten haben die Konzerne der asiatisch-pazifischen Region. Sie haben den niedrigsten Anteil an Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Ranking und liegen damit deutlich untern dem Niveau des Marktsegments. Auf der anderen Seite bewegen sie sich auch bei den unterdurchschnittlich gerankten Firmen unter dem Wert des Marktsegments (Abb. 27). Beides zusammen begründet ihre schlechte Gesamtposition.

Die deutschen Unternehmen schneiden in diesem Vergleich mit einer Mittelfeldposition ab. Die Anteile ihrer Unternehmen an den Ranking-Klassen folgen im Wesentlichen dem des gesamten Marktsegments (Abb. 28).

Im Performancevergleich der Regionen schneiden die kanadisch-amerikanischen Konzerne am besten ab. Sie zeigen den höchsten Anteil an Unternehmen, die zwischen 2010 und 2020 ihre Position im Produktivitätsranking verbessern oder zumindest halten konnten (Abb. 29). Dabei handelt es sich allerdings auch eher um eine Aufholjagd, die sie aus einer schlechten Ausgangsposition 2010 an das Mittelfeld 2020 heranbringt.

Abb 26. Produktivität in Europa (Konzerne) [N=91]

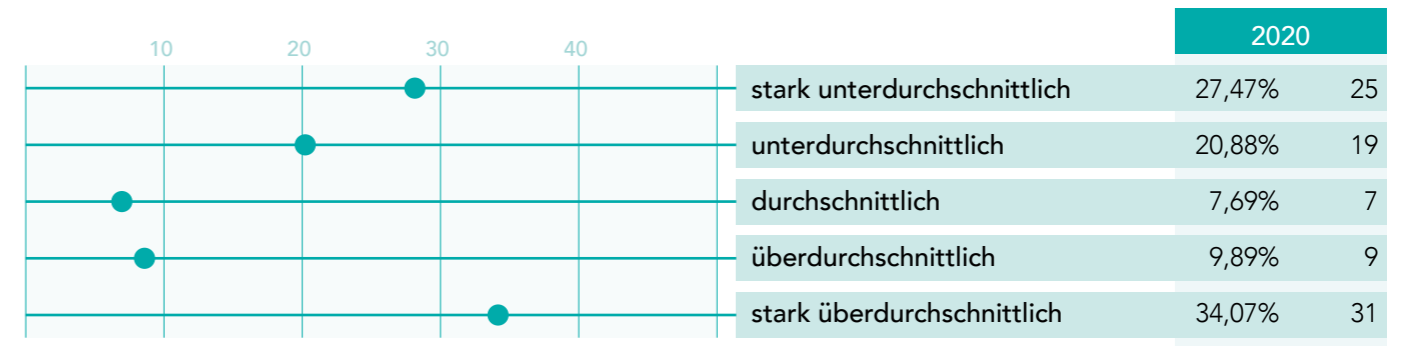


Abb 27. Produktivität in Asien / Pazifik (Konzerne) [N=161]

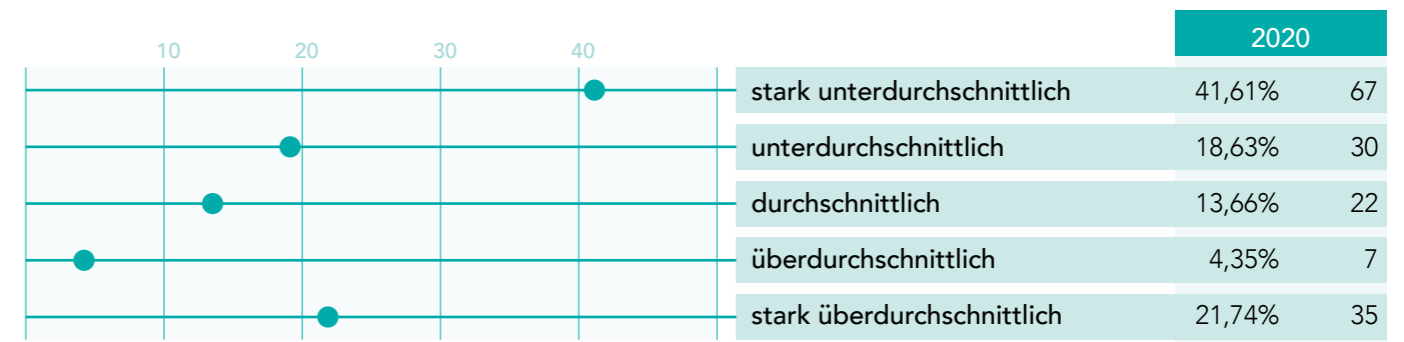


Abb 28. Produktivität in Deutschland (Konzerne) [N=96]

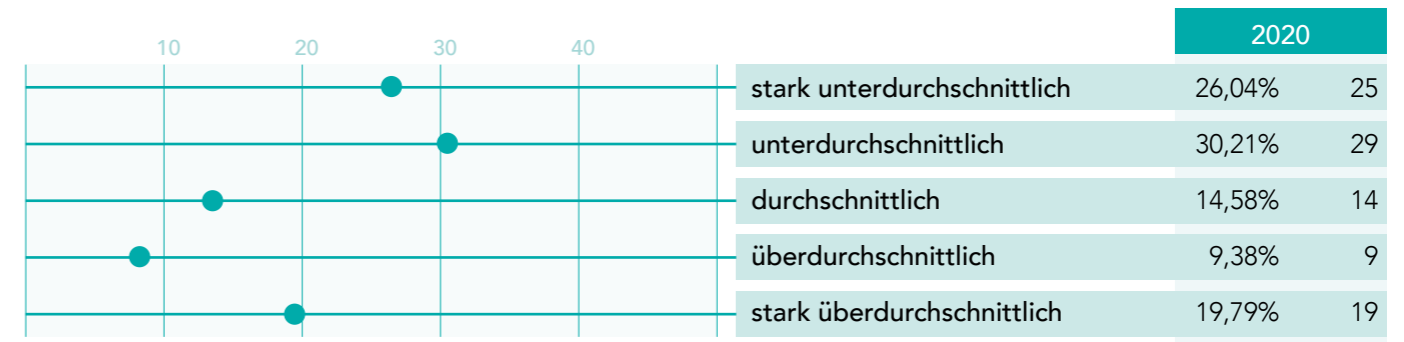
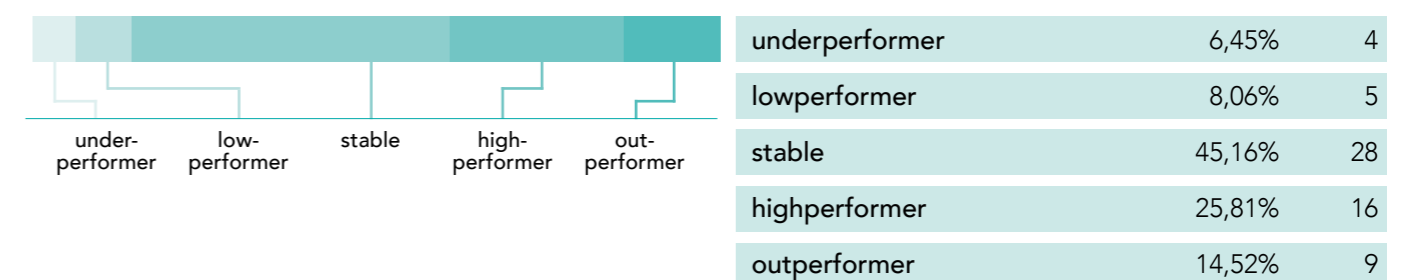


Abb 29. Performance Trend Kanada / USA (Konzerne) [N=62]



## Produktivität im Mittelstand mit positivem Trend

### MITTELSTÄNDISCHE ZULIEFERINDUSTRIE

Das Marktsegment der mittelständischen Zulieferindustrie hat sich bezogen auf die Produktivität erfolgreicher entwickelt als die TOP-Zulieferindustrie.

Die Ausgangssituation beider Segmente ist 2010 bezogen auf die Verteilung des Produktivitäts-Rankings fast identisch (Abb. 20 und Abb. 30). Am Ende der beobachteten Periode steht die mittelständische Zulieferindustrie jedoch deutlich besser da – der Anteil der Zulieferer mit einer unterdurchschnittlichen Produktivität hat deutlich abgenommen, der Anteil der Zulieferer mit einer überdurchschnittlichen Produktivität relevant zugenommen. Im Ergebnis werden in beiden Kategorien die Unternehmen der TOP-Zulieferindustrie um rund 10 Prozentpunkte unter- bzw. überboten.

Dabei ist der Performance-Trend durchaus vergleichbar – die Hälfte der Unternehmen hat sein Produktivitätsranking nicht verbessern können – dazu war nur jedes dritte

Unternehmen in der Lage. Jedes fünfte Unternehmen hat sich im Performancevergleich im Ranking verschlechtert (Abb. 31).

Im internationalen Vergleich sind es die asiatisch-pazifischen Unternehmen, die diesen Trend bestimmen – sie haben 2020 den höchsten Anteil an Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Produktivitäts-Ranking – und im Verhältnis die niedrigste Zahl an Unternehmen mit einem unterdurchschnittlichen Ranking (Abb. 32). Durch ihr hohes Gewicht im Marktsegment (>50%) prägen sie auch das Gesamtbild stark.

Alle anderen Regionen zeigen ein schlechteres Bild. Die deutschen Unternehmen tendieren mehr zur Mitte, die extreme Unter- oder Überperformance ist wenig anzutreffen. In der Entwicklung bis 2020 können zwar auch viele Unternehmen ihr Ranking verbessern, landen aber im Ergebnis bei einem durchschnittlichen Ranking, die Spitzenpositionen werden nicht erreicht (Abb. 33).

Abb 30. Portfolio der mittelständischen Zulieferindustrie (Konzerne) [N=1.961]

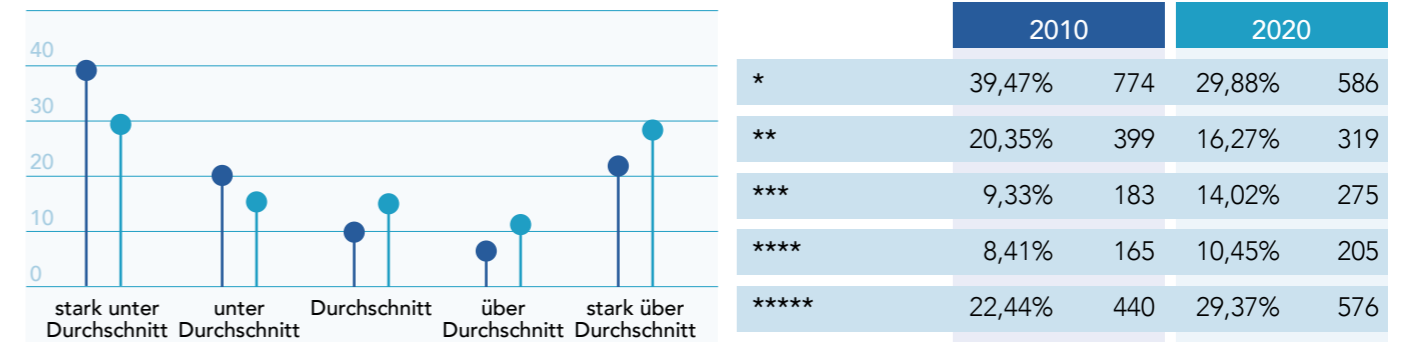


Abb 31. Trendanalyse (Konzerne)

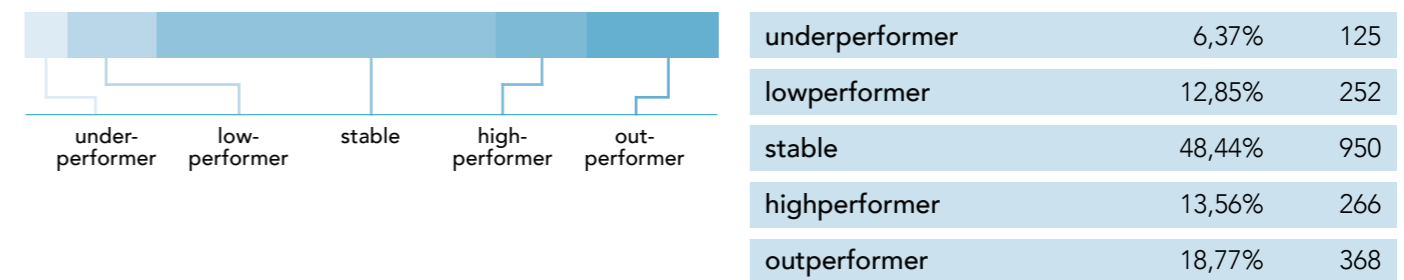


Abb 32. Produktivität in Asien / Pazifik (Konzerne) [N=1.084]

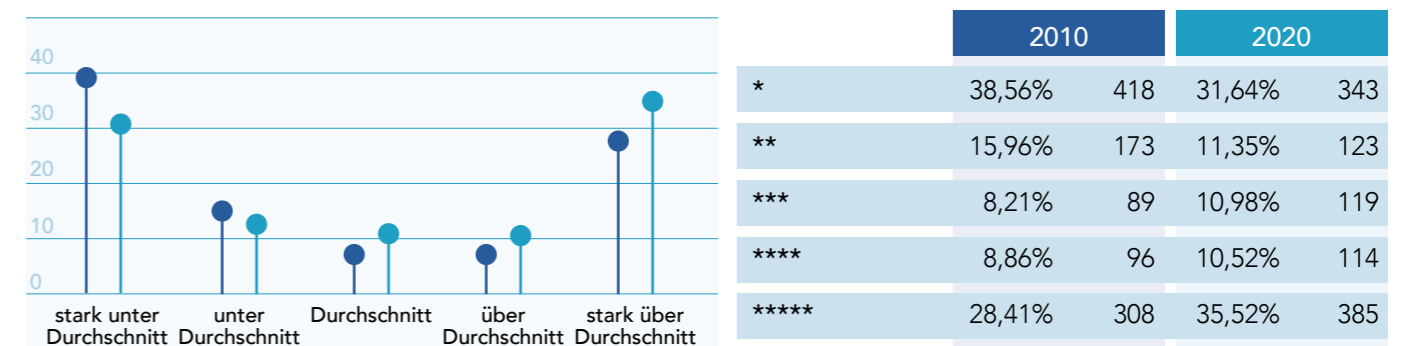
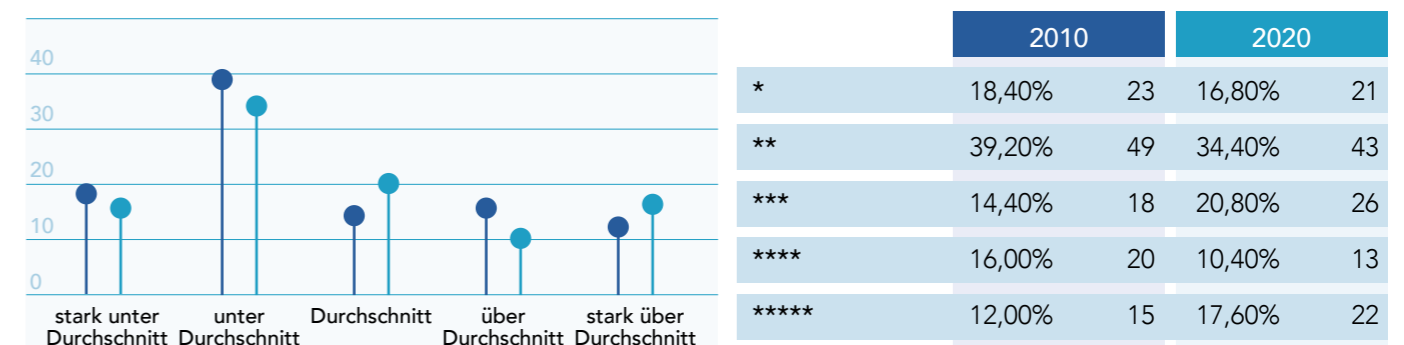


Abb 33. Produktivität in Deutschland (Konzerne) [N=125]



## Außereuropäische Unternehmen verbessern Ranking

Das spiegelt sich schließlich auch im internationalen Vergleich der Trends des Produktivitäts-Rankings von 2010 bis 2020 wider. Es sind die außereuropäischen Unternehmen insgesamt, die ihr Produktivitäts-Ranking verbessern. In dieser Region kann jedes dritte Unternehmen (Kanada / USA – jedes zweite) sein Ranking verbessern, wohingegen sich nur jedes fünfte Unternehmen verschlechtert hat (Kanada / USA – jedes zehnte) (Abb. 34).

In Europa hält sich dies in etwa die Waage: ein Viertel verschlechtert sich, ein Viertel verbessert sich, der Rest ist stabil (Abb. 35).

## Verbesserung der Produktivität durch Wachstum

Bei den Analysen ist auch eine interessante Beziehung zwischen Wachstum und Produktivität resp. Produktivitätsverbesserung sichtbar geworden.

Bei der Betrachtung der Gruppe der Unternehmen, die 2010 das beste Ranking hinsichtlich der Produktivität aufweisen, fällt auf, dass sie in der Folge keinesfalls zu den erfolgreich wachsenden Unternehmen gehören, sondern die durchschnittlich wachsenden und ihren Geschäftsumfang reduzierenden Unternehmen ganz klar dominieren (Abb. 36).

Umgekehrt konnten die Unternehmen, die von 2010 zu 2020 erfolgreich gewachsen sind, ihr Ranking in dieser Kennzahl verbessern. Sie steigerten sich deutlich über dem Marktdurchschnitt. (Abb. 37).

## MITTELSTÄNDISCHE ZULIEFERINDUSTRIE

Abb 34. Trend außereuropäisch (Konzerne) [N=1.369]

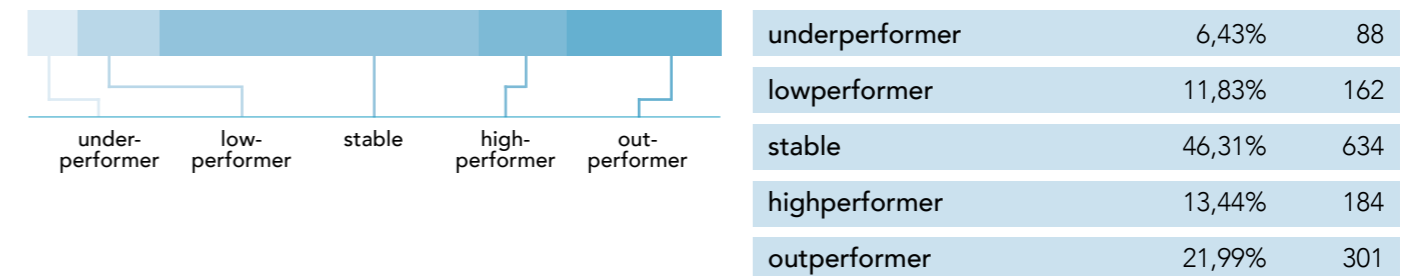


Abb 35. Trend in Europa, inkl. Deutschland (Konzerne) [N=436]

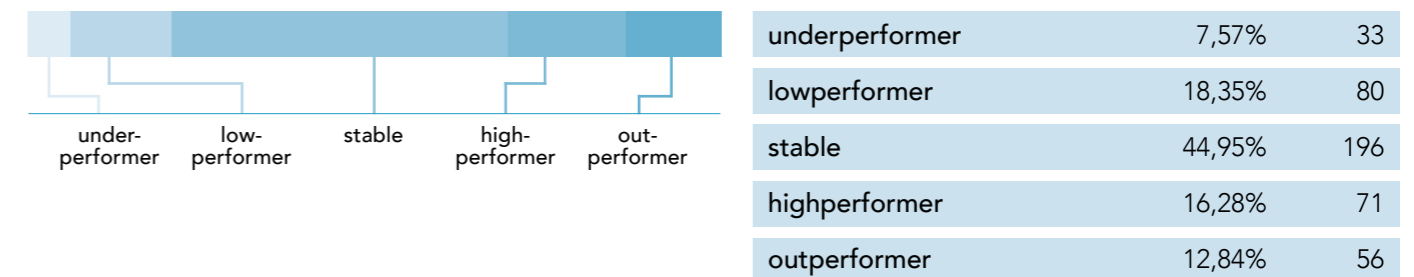


Abb 36. Wachstumstrend der Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Produktivitäts-Ranking 2010 (Konzerne) [N=613]

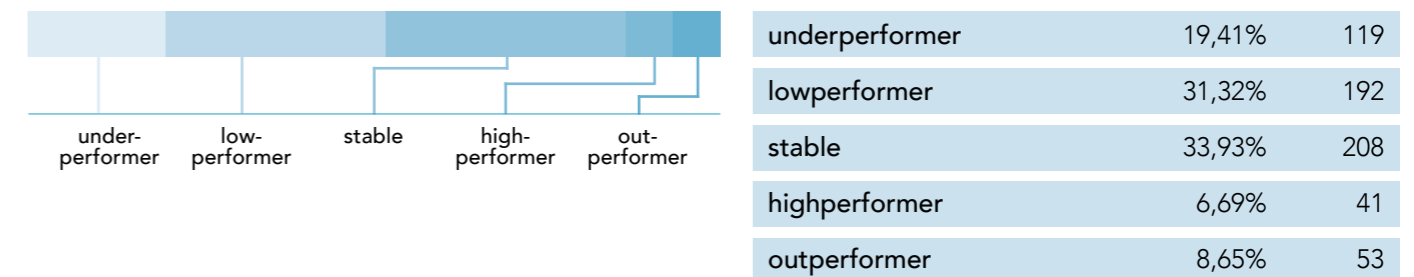
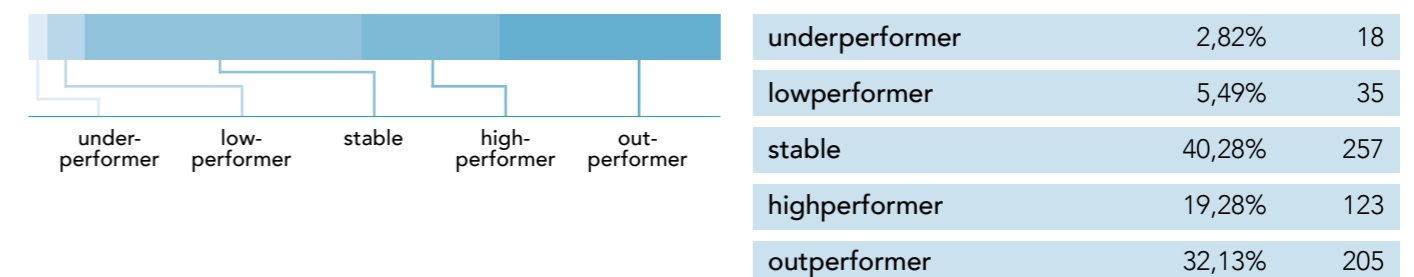


Abb 37. Produktivitäts-Ranking der Unternehmen, die von 2010 zu 2020 gewachsen sind (Konzerne) [N=638]



### → Fazit 3

Die Analyse der Produktivität der Unternehmen weist im Ergebnis auf ein mögliches Problemfeld hin. Im gesamten Marktsegment der TOP-Zulieferindustrie ist eine unterdurchschnittliche Produktivität bestimmend. Das betrifft die größeren Mittelständler stärker als die Großkonzerne, die in relevantem Maße die Spitzenpositionen einnehmen. Die deutschen Zulieferer liegen mit ihren Bewertungen im Mittelfeld.

Im Marktsegment der mittelständischen Zulieferindustrie ist das Ranking der Unternehmen hinsichtlich ihrer Produktivität deutlich positiver – ein Ergebnis von Verbesserungen des Rankings der Unternehmen zwischen 2010 und 2020. Die deutschen Unternehmen und Unternehmensgruppen bilden hier im internationalen Vergleich das Schlusslicht. Hier fehlt auch ein Trend zur Verbesserung des Rankings im beobachteten Zeitraum.

### 2.1.3. RENTABILITÄT

Die Variable Rentabilität wird auf der Basis der Bruttoumsatzrendite pro Mitarbeiter berechnet. Wie schon bei der Produktivität besitzt diese Variable eine sehr hohe Varianz<sup>2</sup>, sowohl innerhalb der jeweiligen Zeitscheiben von 2010 und 2020 als auch in deren Vergleich. Sie wird entsprechend der jeweiligen Verteilung zum Ranking der Unternehmen hinsichtlich ihrer Rentabilität gebildet.

*	stark unterdurchschnittliche Rentabilität
**	unterdurchschnittliche Rentabilität
***	durchschnittliche Rentabilität
****	überdurchschnittliche Rentabilität
*****	stark überdurchschnittliche Rentabilität

Bei der vergleichenden Analyse zwischen 2010 und 2020 wurde erneut das Prinzip analog der Betrachtung des Unternehmenswachstums angewendet, indem die Veränderung des Rentabilitäts-Rankings analysiert wurde.

Verbesserung um zwei oder mehr Klassen	„outperformer“
Verbesserung um eine Klasse	„highperformer“
Unverändert	„stable“
Verschlechterung um eine Klasse	„lowperformer“
Verschlechterung um zwei oder mehr Klassen	„underperformer“



<sup>2</sup> Diese Varianz ist vor allem durch zwei Faktoren bedingt. Zum einen werden sehr unterschiedliche Unternehmen hinsichtlich der Unternehmensgröße und Rechtsform verglichen, zum anderen handelt es sich gleichzeitig um internationale Unternehmen mit Hauptsitz und Geschäftstätigkeit in sehr unterschiedlichen Märkten. Zusätzlich wirken in den Märkten unterschiedliche Gesetzgebungen hinsichtlich der Versteuerung von Unternehmensergebnissen sowie deren Bilanzierung. Dies erschwert eine vereinheitlichte Betrachtung auf einer normalisierten Datenbasis, die in dem gewählten Sample auch nicht zur Verfügung stand. Durch den gewählten Ansatz ist es möglich Trends und Ausprägungen im Zeitvergleich zu erkennen.

## Rentabilitäts-Schere schließt sich etwas

### TOP ZULIEFERINDUSTRIE

Beim Ranking der Rentabilität der Unternehmen im Portfolio der TOP-Zulieferindustrie ist für den Ausgangspunkt der Analysen – das Jahr 2010 – eine Polarisierung der Unternehmen zu erkennen. Etwa je die Hälfte der Unternehmen weist entweder ein unterdurchschnittliches oder ein überdurchschnittliches Rentabilitäts-Ranking auf, die Mitte ist fast gar nicht besetzt (Abb. 38).

Dies ändert sich 2020 etwas. Es ist eine Bewegung „zur Mitte“ zu erkennen, wobei der Anteil überdurchschnittlich gerankter Unternehmen stärker abnimmt als die der unterdurchschnittlich gerankten.

Dies ist auch im Trend zu erkennen. Der Anteil der sich verschlechternden Unternehmen überwiegt leicht (Abb. 39).

Abb 38. Portfolio der TOP-Zulieferindustrie (Konzerne) [N=407]

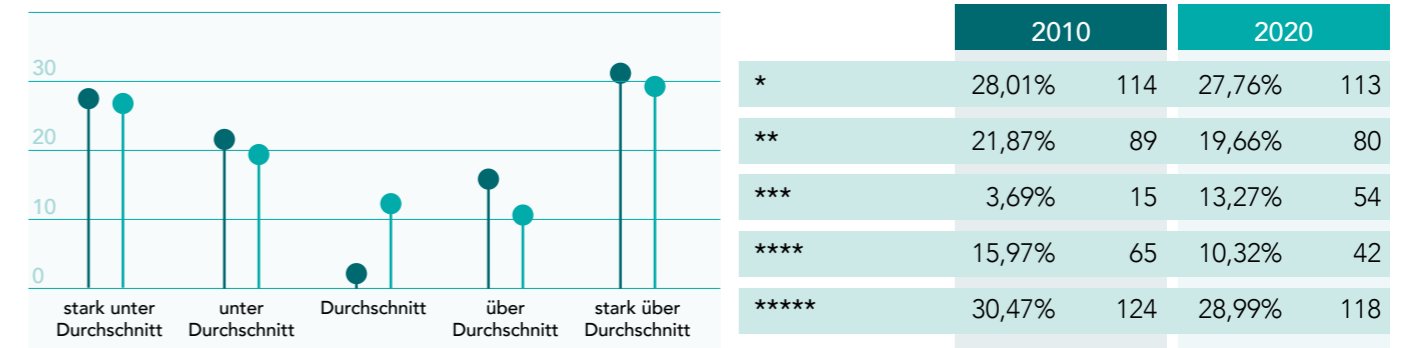
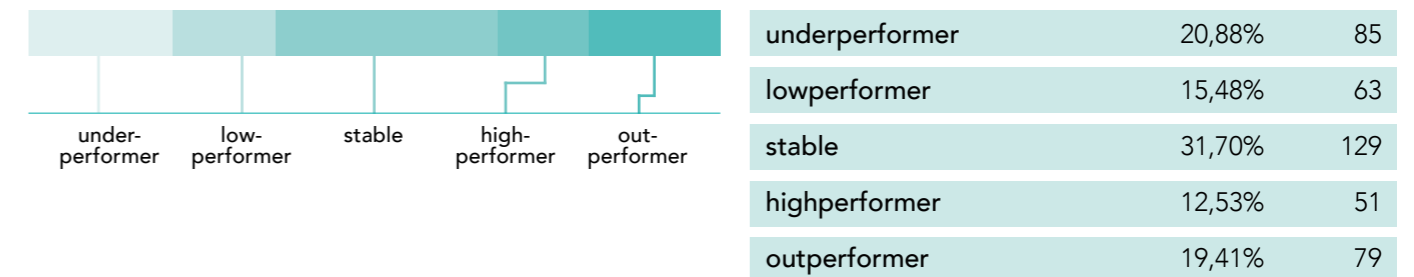


Abb 39. Trendanalyse (Konzerne)



## Großkonzerne mit besserer Rentabilität

### TOP ZULIEFERINDUSTRIE

Der Vergleich der Großkonzerne mit den größeren Mittelständlern zeigt, dass die Großkonzerne hinsichtlich ihrer Rentabilität bereits 2010 deutlich besser aufgestellt sind als die größeren Mittelständler. Bei ihnen sind mehr als die Hälfte der Zulieferer in den Spitzenpositionen des Rankings zu finden – bei den größeren Mittelständlern finden sich mehr als die Hälfte der Unternehmen in den Schlusspositionen (Abb. 40 und 42). Dieses Verhältnis verschiebt sich in beiden Gruppen im Jahr 2020 ein wenig. Bei beiden neigt sich das Ranking „zur Mitte“ hin, aber Großkonzerne sind nach wie vor besser aufgestellt als die größeren Mittelständler.

Dies wird auch noch einmal im Trendvergleich der beiden Gruppen unterstrichen. Die Großkonzerne haben ihr Ranking als Ganzes häufiger verbessert und sich gleichzeitig seltener verschlechtert als die größeren Mittelständler (Abb. 41 und 43).

Abb 40. Rentabilität der großen Mittelständler (Konzerne) [N=303]

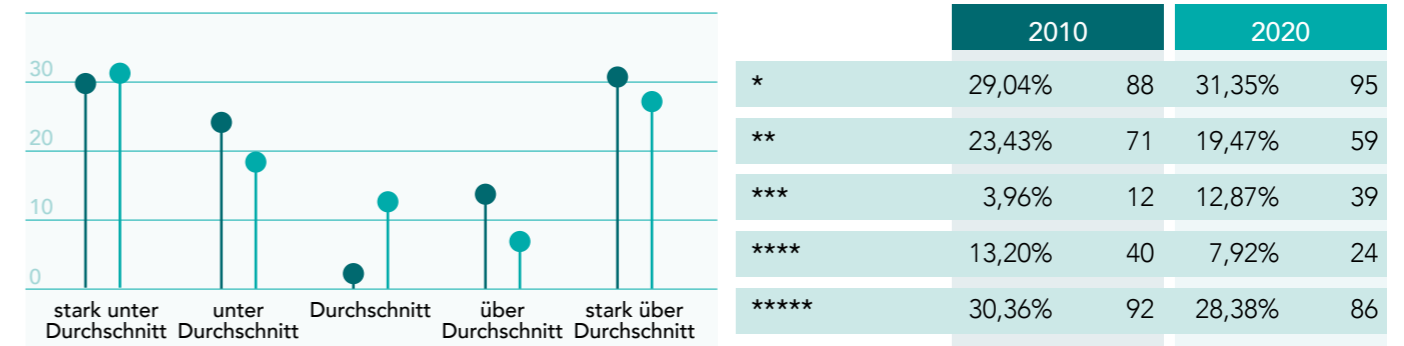


Abb 41. Trendanalyse (Konzerne)

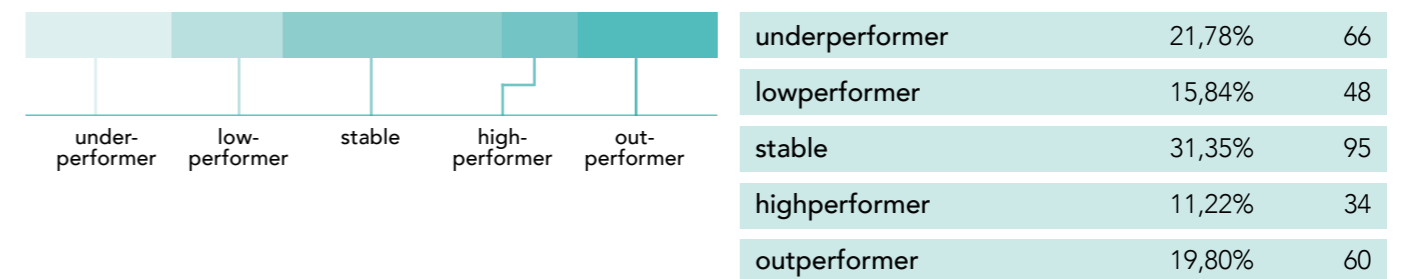


Abb 42. Rentabilität der Großkonzerne (Konzerne) [N=104]

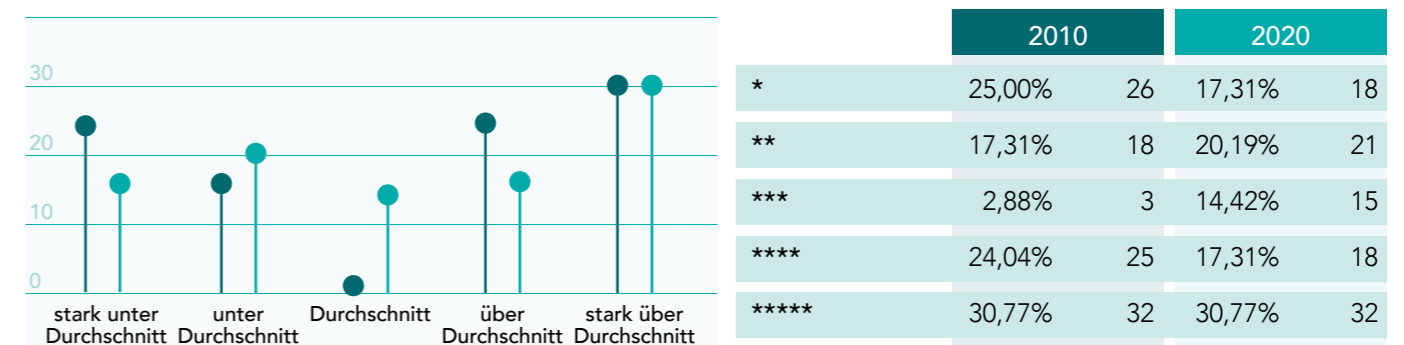
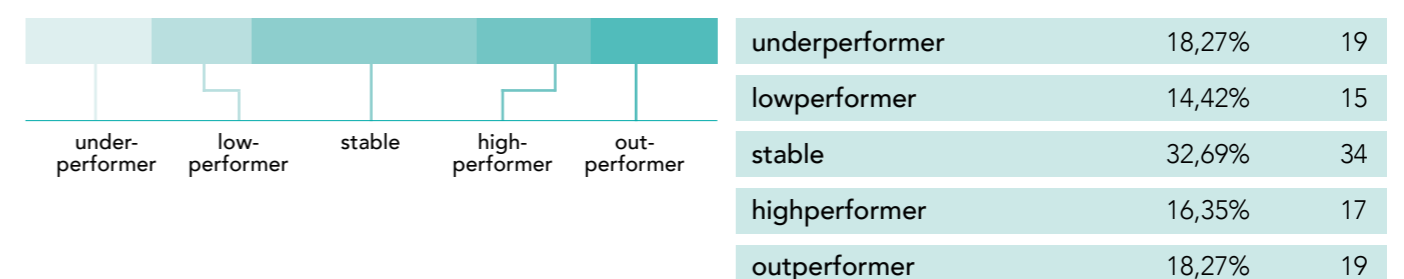


Abb 43. Trendanalyse (Konzerne)



## TOP ZULIEFERINDUSTRIE

### Deutschland: Nur jedes vierte Unternehmen mit Rentabilität über dem Durchschnitt

Im internationalen Vergleich zeigen die deutschen Konzerne 2020 ein schlechtes Ergebnis – fast zwei Drittel der Unternehmen haben ein unterdurchschnittliches Ranking erhalten, nur jedes vierte erreicht die führenden Positionen. Damit hat sich die Situation in dieser Region seit 2010 tendenziell weiter verschlechtert (Abb. 44). Mit diesen Werten liegen die deutschen Zulieferer auch weit unter dem Marktdurchschnitt.

Signifikant über dem Marktdurchschnitt liegen dagegen die europäischen Unternehmen. Deutlich mehr als die Hälfte erzielt 2020 ein überdurchschnittliches Ranking. Damit haben sie ihre gute Position aus 2010 ausgebaut. Zusätzlich hat sich dabei der Anteil der Unternehmen mit einem schlechten Ranking spürbar reduziert, was – wie in allen Regionen – zur Stärkung „der Mitte“ führt (Abb. 45).

Die europäischen Unternehmen zeigen auch die beste Performance in der Entwicklung zwischen 2010 und 2020 – bei den Unternehmen, die ihr Ranking verbessert bzw. verschlechtert haben, liegen sie jeweils 10 Prozentpunkte über bzw. unter dem Marktsegmentmittel (Abb. 46).

Am schlechtesten abgeschnitten haben die Unternehmen aus dem asiatisch-pazifischen Raum. Sie liegen an beiden Enden der Skala über bzw. unter dem Mittel der TOP-Zulieferindustrie (Abb. 47).

Abb 44. Rentabilität in Deutschland (Konzerne) [N=91]

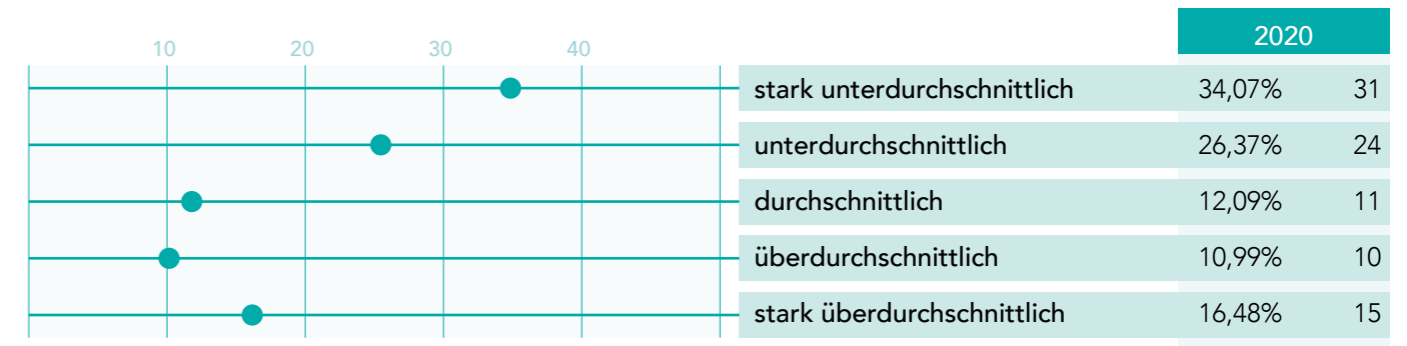


Abb 45. Rentabilität in Europa (Konzerne) [N=89]

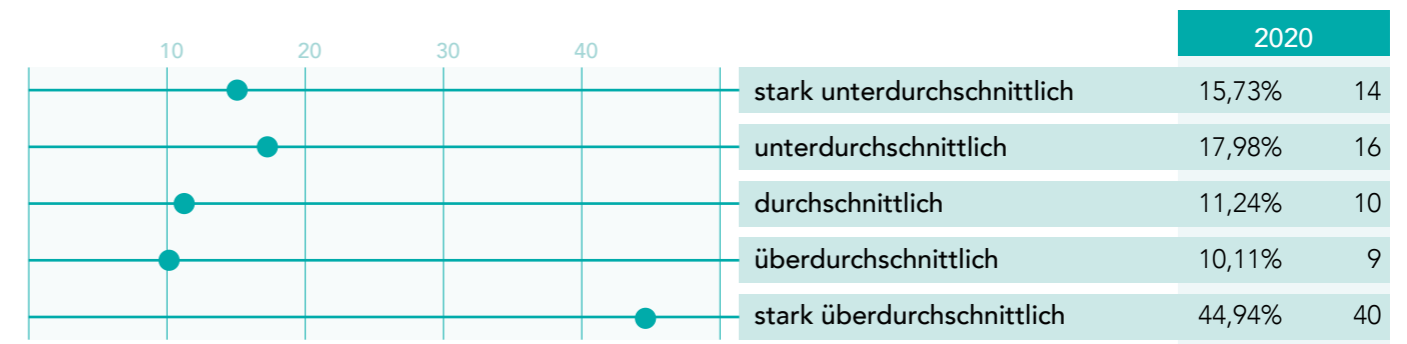


Abb 46. Trend in Europa (Konzerne) [N=89]

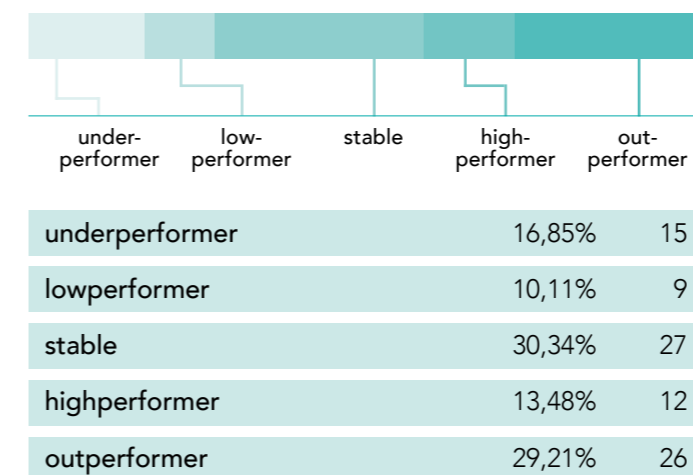
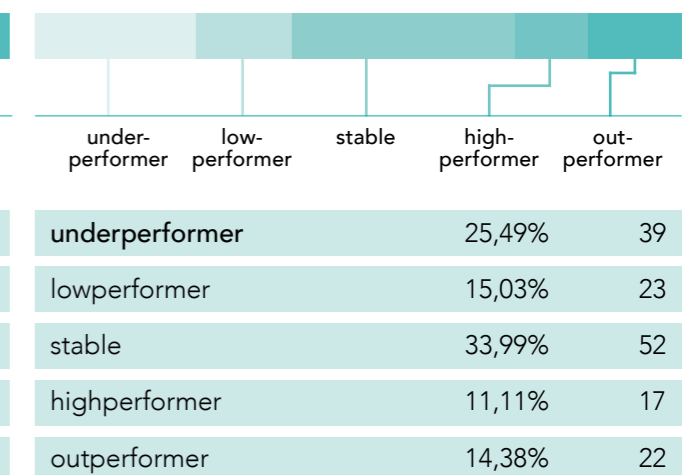


Abb 47. Trend in Asien / Pazifik (Konzerne) [N=153]



## Der Rentabilitätstrend geht zur Mitte

### MITTELSTÄNDISCHE ZULIEFERINDUSTRIE

Die mittelständische Zulieferindustrie ist als Ganzes ähnlich aufgestellt wie die TOP-Zulieferindustrie. Die Unterschiede zeigen sich vor allem darin, dass der Anteil der Unternehmen und Unternehmensgruppen mit einem durchschnittlichen Rentabilitäts-Ranking schon 2010 einen größeren Anteil hatte, der sich bis 2020 weiter erhöht hat – dann ist es fast jede fünfte Unternehmen, auf das diese Bewertung zutrifft (Abb. 48). Im Trend „zur Mitte“ und dem hohen Anteil an Unternehmen mit einem unterdurchschnittlichen Ranking – jedes zweite Unternehmen – machen sie keinen Unterschied.

Anders dagegen verhält es sich bei den deutschen mittelständischen Zulieferern, hinter den europäischen Unternehmen knapp zweitplatziert. Sie liegen mit 10 Prozentpunkten unter dem Anteil der im Marktsegment schwach bewerteten Firmen und dafür 10 Prozentpunkte über dem Anteil der im Segment stark bewerteten (Abb. 49). Dies ist für die deutschen Zulieferer eine deutliche Verbesserung ihrer Bewertung gegenüber 2010.

Abb 48. Portfolio der mittelständischen Zulieferindustrie (Konzerne) [N=1.114]

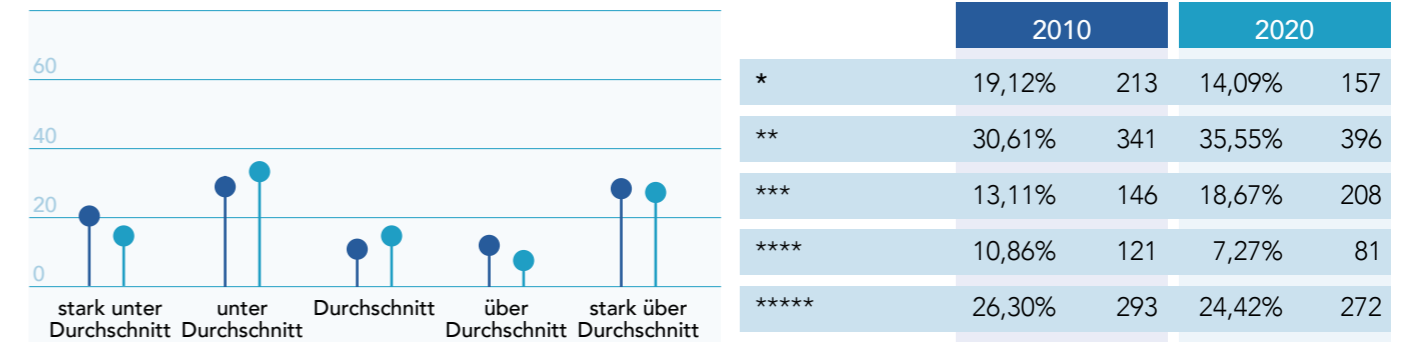
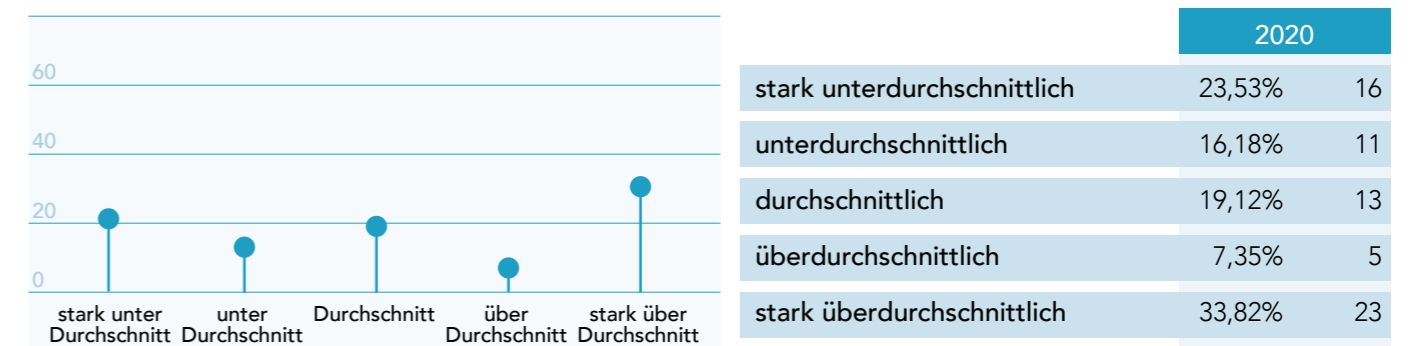


Abb 49. Deutschland (Konzerne) [N=68]





## → Fazit 4

Die Rentabilität der beiden betrachteten Marktsegmente – TOP-Zulieferindustrie und mittelständische Zulieferindustrie – als Ganzes unterscheidet sich nicht allzu sehr. Der Anteil der Unternehmen mit einem niedrigen Ranking überwiegt im Jahr 2010 wie im Jahr 2020. In beiden Segmenten wird dies etwas abgeschwächt durch eine Bewegung in Richtung „Mitte“.

Der Anteil der durchschnittlich bewerteten Unternehmen nimmt zu. Dabei ist die Bewertung der Großunternehmen deutlich besser als die der größeren Mittelständler – letztere liegen unter dem Mittel des Marktsegments. Das gilt auch und in besonderem Maße für die deutschen Unternehmen in diesem Marktsegment. Sie bilden das Schlusslicht der Bewertung ohne positive Veränderungen seit 2010.

Im Unterschied dazu sind es bei der mittelständischen Zulieferindustrie die deutschen Unternehmen, die kräftig punkten können. Sie legen seit 2010 kräftig zu und verpassen nur knapp die Spitzenposition.



## 2.2. Standortentwicklung

Die Automobil- und Zulieferindustrie ist unbestritten ein globaler Markt. Wie sind jedoch die Unternehmen international positioniert? Wie setzen sich die verschiedenen regionalen Märkte hinsichtlich der Internationalität der Marktteilnehmer zusammen? Wie verhalten sich die einzelnen Unternehmen in diesem Markt? Welche Märkte befinden sich im Fokus der Zulieferer – und welche Märkte haben in den Jahren zwischen 2010 und 2020 weniger Interesse gefunden? Welche Strategien lassen sich basierend auf der Analyse der Daten erkennen und wie sind ihre Erfolgchancen?

Diese und ähnliche Fragen bilden den Schwerpunkt der Analysen in diesem Abschnitt. Die Dun & Bradstreet Data Cloud bietet dazu Informationen über Unternehmensverflechtungen und deren Zusammenhänge in den sogenannten „Family Trees“. Dazu werden durch Dun & Bradstreet permanent weltweit sowohl „bottom-up“ als auch „top-down“ Informationen über Beteiligungsverhältnisse von und an Unternehmen erhoben. Sind diese Beteiligungen Mehrheitsbeteiligungen finden sie ihren Ausdruck in den „Family Trees“; Minderheitsbeteiligungen und Joint Ventures werden hier nicht berücksichtigt.

Darüber hinaus werden nicht nur juristisch selbstständige Einheiten (legal entities), sondern auch Niederlassungen und Standorte der Unternehmen ohne rechtlich selbstständigen Status berücksichtigt.

Vollendet wird diese Arbeit durch die internationale Verknüpfung dieser Daten, um schließlich ein weltweites Abbild aller Beteiligungen und Standorte eines Konzerns zu erhalten. Diese Informationen sind die Basis für die nachfolgenden Analysen.

**Diese Analysen betrachten jeweils die Präsenz der Unternehmen eines Marktes in den unterschiedlichen Regionen – gespiegelt gegen das Engagement aller Unternehmen in den Heimatmärkten dieser Unternehmen.**

## Deutsche TOP-Zulieferindustrie fokussiert internationale Märkte

### DEUTSCHLAND

Im Marktsegment der TOP-Zulieferindustrie haben die deutschen Unternehmen ihr Engagement im Heimatmarkt anteilig reduziert und mehr Gewicht auf die internationalen Standorte gelegt, im Besonderen in Asien / Pazifik. Weiterhin sind die Standorte in absoluten Zahlen in Europa besonders kräftig erweitert worden, in keinem Markt wurden mehr neue Standorte erschlossen (Abb. 50).

Die Großkonzerne folgen diesem Paradigma. Ihr Fokus auf die Standortentwicklung in Deutschland ist nur geringfügig reduziert (das gilt auch für Europa) – ihr stärkstes Engagement zeigen sie in Asien / Pazifik (Abb. 51).

In ihrer Standortpolitik haben die größeren Mittelständler ihre Aufmerksamkeit für den deutschen Markt sehr deutlich reduziert und sich stark auf den Standortgewinn in Europa und auch Asien / Pazifik konzentriert (Abb. 52).

Die mittelständische Zulieferindustrie hat ihren traditionellen Schwerpunkt auf die Präsenz im Binnenmarkt gesetzt und gibt hier nur wenig nach. Obwohl sie auch ihre internationalen Standorte ausgebaut hat, bleibt Europa im Mittelpunkt. Die Standorte in Übersee sind in absoluten Zahlen deutlich erweitert worden, die Möglichkeiten sind hier jedoch begrenzt auf eine Präsenz und keine Dominanz (Abb. 53).

Abb 50. Marktsegment TOP-Zulieferindustrie (Standorte) [N= 106]

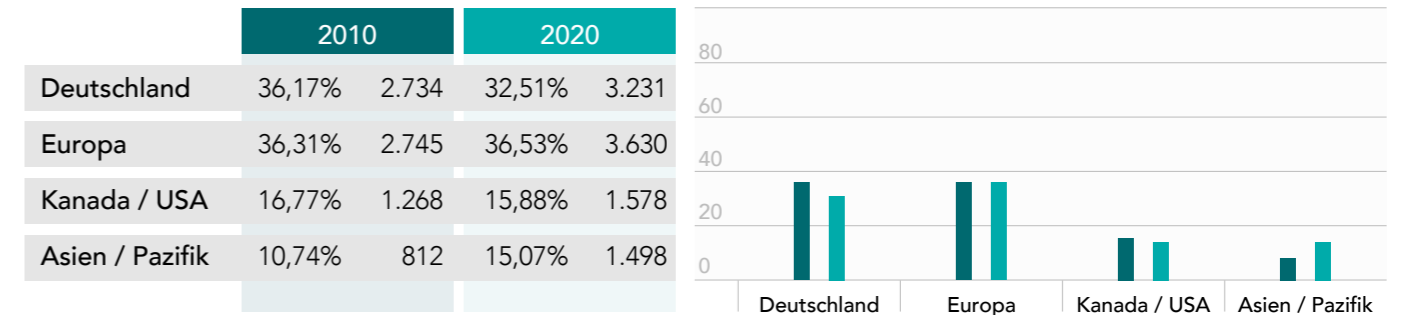


Abb 51. Großkonzerne (Standorte) [N=16]

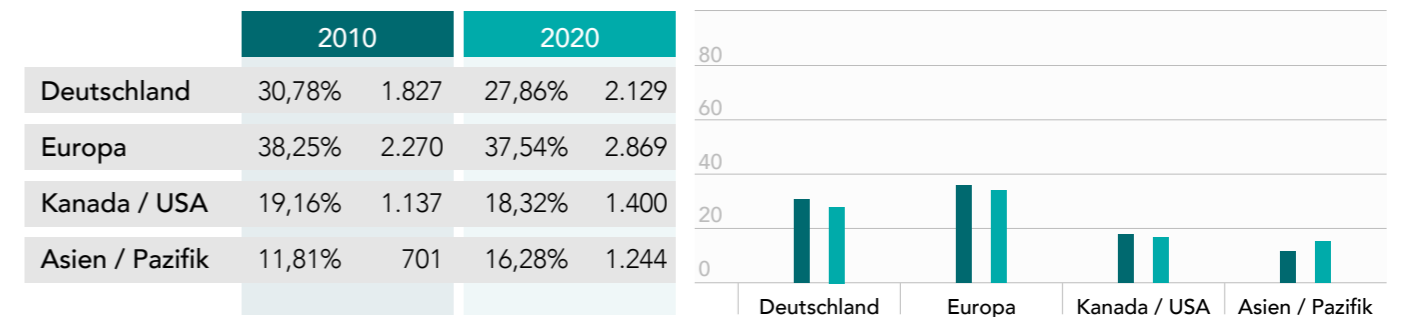


Abb 52. Größere Mittelständler (Standorte) [N=90]

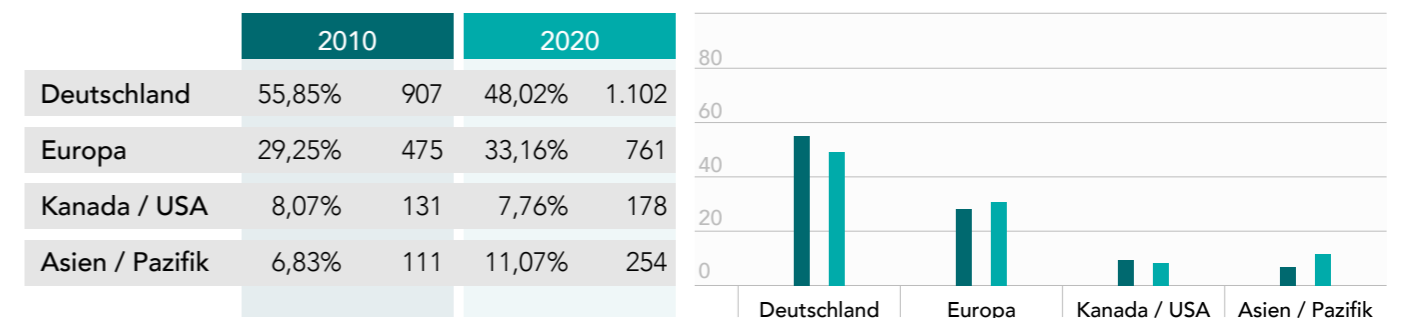
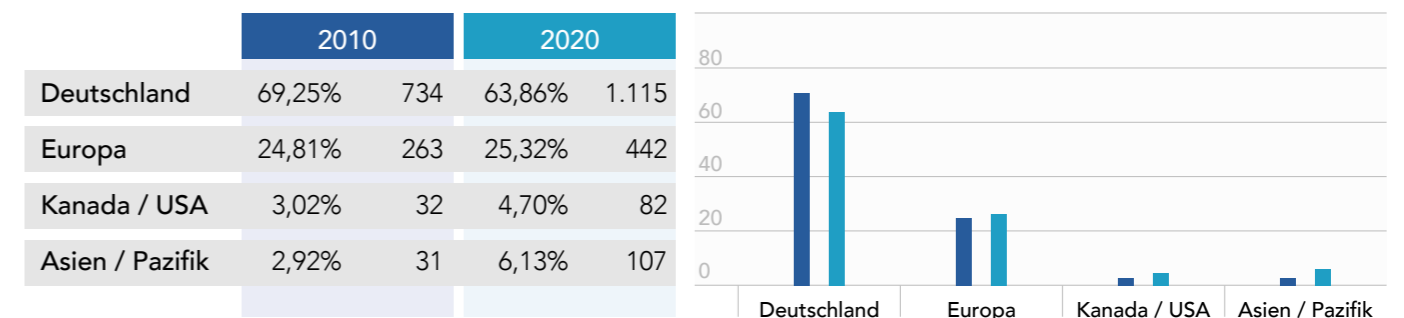


Abb 53. Marktsegment der mittelständischen Zulieferindustrie (Standorte) [N=128]



## DEUTSCHER MARKT

### Mittelständler verlieren Anteile am deutschen Markt

Der deutsche Markt wird im Marktsegment der TOP-Zulieferindustrie auch von deutschen Unternehmen beherrscht. Nicht ganz zwei Drittel beträgt der Anteil und er ist relativ stabil. Den Rest des Marktes teilen sich Zulieferer aus Europa, Kanada / USA und Asien / Pazifik – letztere stark wachsend zwischen 2010 und 2020, die anderen haben ihre Standorte reduziert und Marktanteile verloren (Abb. 54).

Das Interesse am deutschen Markt ist zweigeteilt. Die deutschen Großkonzerne haben ihre Standorte in Deutschland ausgebaut. Dagegen haben die europäischen und kanadisch-amerikanischen Unternehmen ihre Präsenz anteilig und absolut abgebaut. Ein deutliches Interesse am deutschen Markt zeigen die asiatisch-pazifischen Zulieferer. Sie haben die Anzahl ihrer Standorte verdreifacht und einen deutlichen Anteil am Markt gewonnen (Abb. 55).

Anders die Entwicklung bei den größeren Mittelständlern. Hier haben die deutschen Unternehmen zwar auch neue Standorte erschlossen, das reicht aber nicht, um dem Engagement ausländischer Zulieferer

genug entgegenzusetzen. Unter dem Strich haben sie 10 Prozentpunkte am Markt verloren.

Alle internationalen Marktteilnehmer haben Zuwächse zu verbuchen (Abb. 56). Das Gleiche gilt für das Marktsegment der mittelständischen Unternehmen. Die deutschen Unternehmen haben ebenfalls Marktanteile im Inland verloren – und das um mehr als 10 Prozentpunkte. Im Gegensatz dazu haben ausländische Unternehmen ihre Marktanteile durchweg verdoppeln können, allen voran die europäischen Unternehmen. 2020 wird jeder sechste Standort in Deutschland durch sie gestellt (Abb. 57).

### → Fazit 5

Der deutsche Zulieferermarkt wird nach wie vor von der deutschen Zulieferindustrie dominiert – der Einfluss ist jedoch abnehmend. Trotz des Aufbaus und der Ausweitung der bestehenden Standorte verliert die deutsche Zulieferindustrie im Heimatmarkt Anteile. Das geht auf das Verhalten aller Marktteilnehmer zurück, die ihr Interesse stärker auf die Erschließung internationaler Märkte konzentriert haben.

Bei den Großkonzernen ist dies nicht sofort am Markt zu spüren – bei den größeren Mittelständlern und der mittelständischen Zulieferindustrie dafür um so mehr. Die entstehende Lücke wird besetzt durch europäische Unternehmen, die einen beachtlichen Markteinfluss erreicht haben – und zunehmend durch Unternehmen aus dem asiatisch-pazifischen Raum.

Abb 54. Marktsegment der TOP-Zulieferindustrie (Standorte) [N=463]

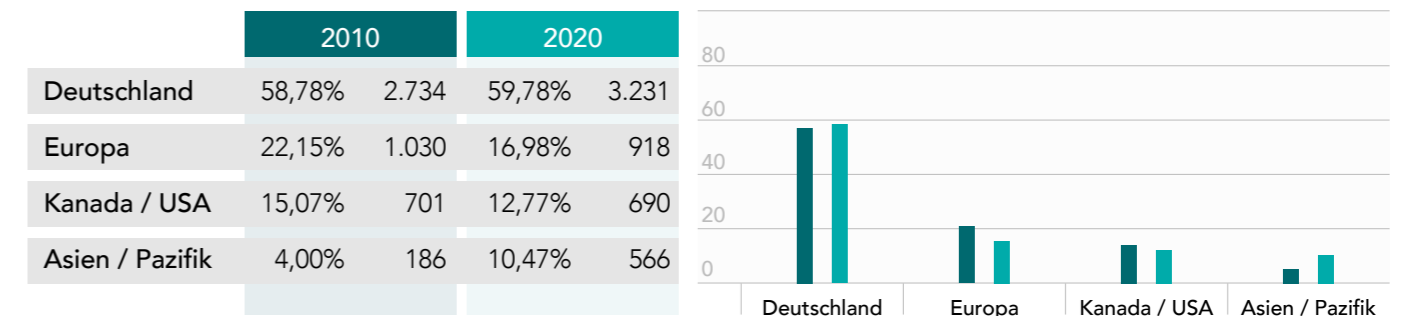


Abb 55. Großkonzerne (Standorte) [N=106]

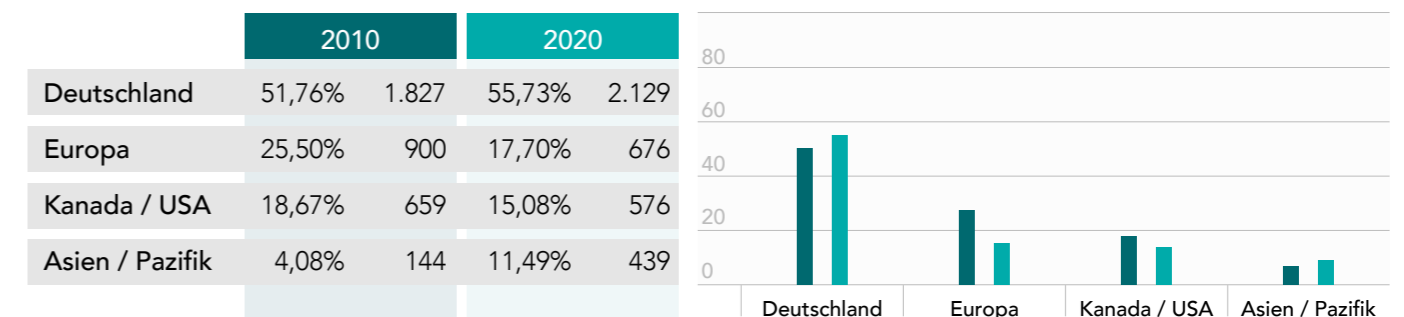


Abb 56. Große Mittelständler (Standorte) [N=357]

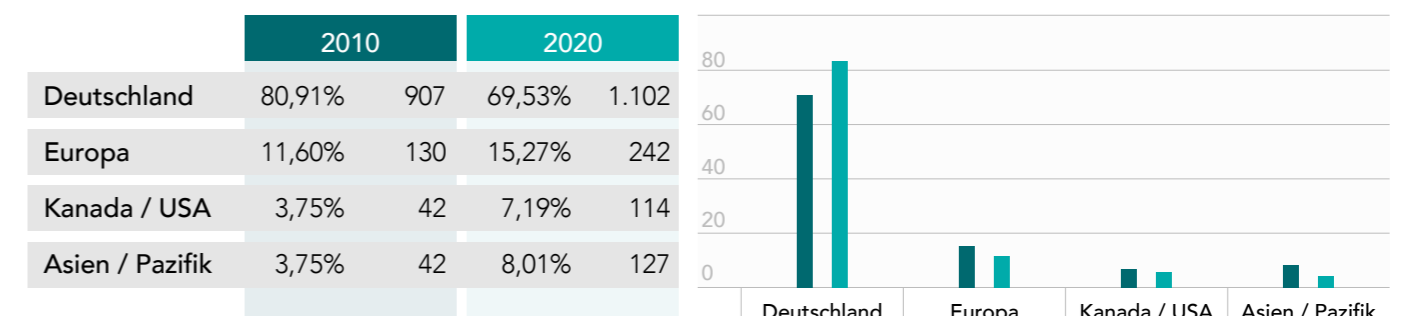
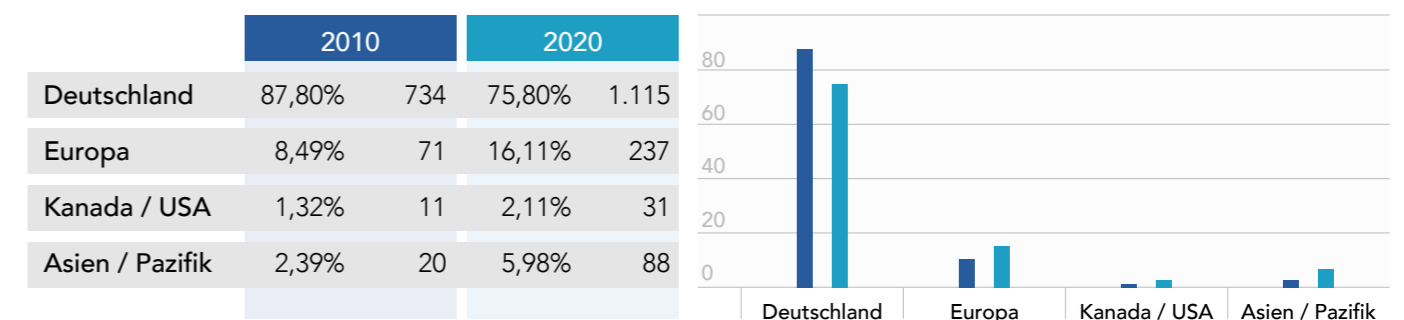


Abb 57. Marktsegment der mittelständischen Zulieferindustrie (Standorte) [N=2.096]



## Europäische Unternehmen ohne Ambitionen

### EUROPA

Die europäische TOP-Zulieferindustrie hat einen klaren Fokus auf den europäischen Markt, die Standorte in Übersee spielen eine relativ geringe Rolle und werden auch nur zögerlich ausgebaut. Der deutsche Markt ist insgesamt sogar rückläufig, die Standorte wurden reduziert (Abb. 58).

Letzteres ist ausschließlich durch die Großkonzerne verursacht. Sie haben in den Jahren zwischen 2010 und 2020 jeden vierten Standort in Deutschland aufgegeben – geschlossen oder verkauft. Dafür zeigen sie auch das größere Interesse an neuen Standorten auf den außereuropäischen Märkten und haben zahlreiche neue Standorte erschlossen (Abb. 59).

Die europäischen größeren Mittelständler dagegen haben ein klares Interesse am deutschen Markt und ihre Standorte dort weiterentwickelt – getoppt wird dies nur noch von den Aktivitäten im asiatisch-pazifischen Markt, in den sie beharrlich investieren und ihre Präsenz vergrößern. Der kanadisch-amerikanische Markt findet dagegen wenig Interesse (Abb. 60).

Die mittelständische Zulieferindustrie Europas behauptet sich souverän auf dem europäischen Markt und hat die Vielzahl ihrer Standorte in den 10 Jahren noch einmal verdoppelt. Das Interesse an anderen Märkten – sowohl Deutschland als auch außerhalb Europas ist gering – wenn gleich überall eine Erweiterung der Standorte stattfindet (Abb. 61).

Abb 58. Marktsegment der TOP-Zulieferindustrie (Standorte) [N=100]

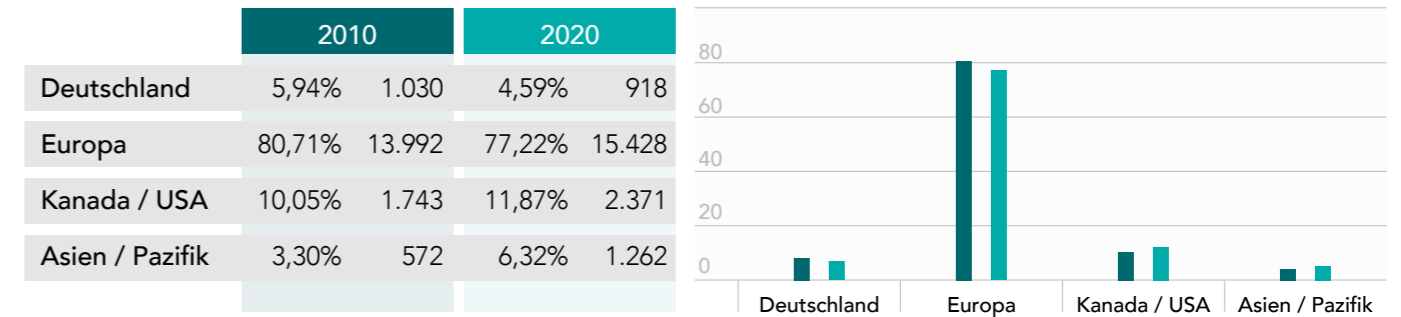


Abb 59. Großkonzerne (Standorte) [N=18]

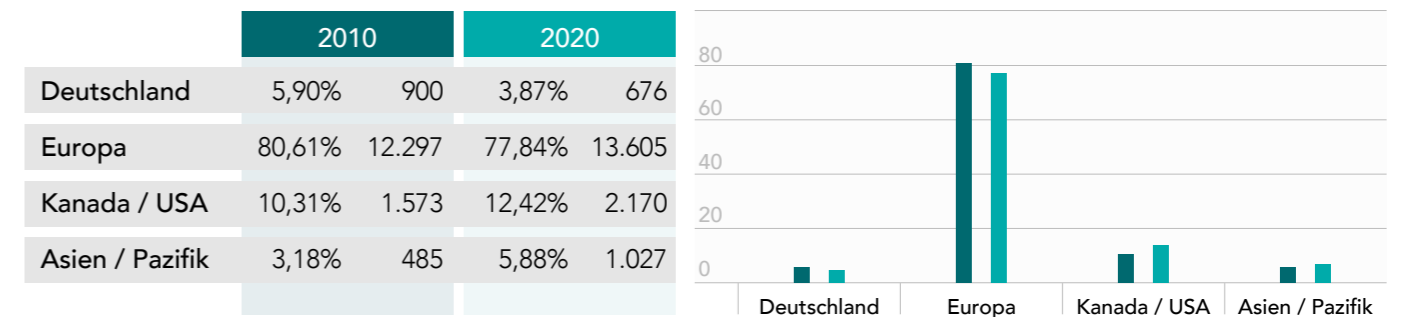


Abb 60. Große Mittelständler (Standorte) [N=82]

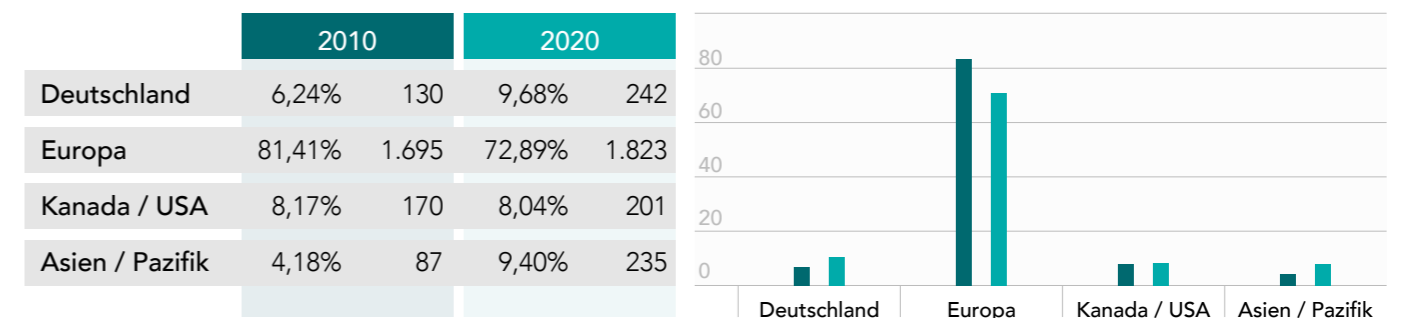
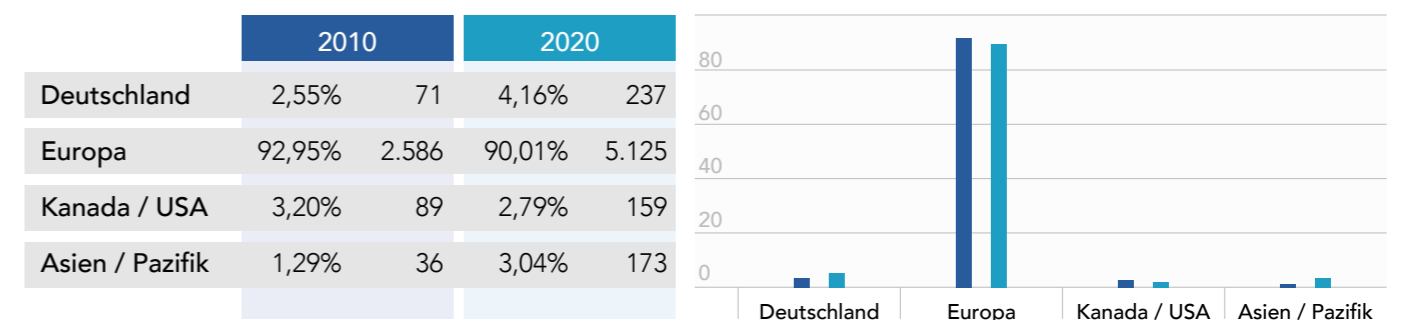


Abb 61. Marktsegment der mittelständischen Zulieferindustrie (Standorte) [N=334]



## EUROPÄISCHER MARKT

### Asien / Pazifik hat Europa im Fokus

Im europäischen Markt der TOP-Zulieferindustrie ist insgesamt zunächst wenig Bewegung zu erkennen – zumindest was die Marktanteile betrifft – leichte Zugewinne für deutsche Zulieferer, deutliche Zugewinne für die asiatisch-pazifischen – beides auf Kosten der europäischen. Dahinter verbergen sich trotz alledem eine Vielzahl neuer Standorte (Abb. 62).

Den größten Sprung verzeichnen dabei die asiatisch-pazifischen Unternehmen in der Gruppe der Großkonzerne – Standorte wurden mehr als verdoppelt, der Marktanteil ebenfalls fast verdoppelt – im Wesentlichen zu Lasten der europäischen Unternehmen, aber auch die kanadisch-amerikanischen Konzerne haben Positionen aufgegeben (Abb. 63).

Bei den größeren Mittelständlern sind es die deutschen Unternehmen, die für Bewegung sorgen – sie vergrößern ihren Marktanteil und drängen die Europäer deutlich zurück. Auch die kanadisch-amerikanischen und asiatisch-pazifischen Zulieferer sorgen für zusätzlichen Wettbewerbsdruck (Abb. 64).

Das Marktsegment der mittelständischen Zulieferindustrie zeigt in Europa stärkere europäische Unternehmen. Sie haben ihre Standorte zwischen 2010 und 2020 beträchtlich erweitert – und sich erfolgreich gegen den Wettbewerbsdruck gewehrt. Der Marktanteil deutscher Unternehmen ist geringer geworden – trotz des Ausbaus der Standorte in Europa.

Deutliche Zugewinne haben hier die asiatisch-pazifischen Unternehmen zu verzeichnen, ihr Anteil ist im Markt daher auch deutlich gewachsen. Kanadisch-amerikanische Unternehmen sind auch 2020 nur mit einer geringen Präsenz vertreten (Abb. 65).

### → Fazit 6

Der europäische Markt gibt sich weitgehend stabil, ein wahrnehmbarer Wettbewerb um Marktanteile findet vor allem zwischen europäischen und asiatisch-pazifischen Unternehmen statt. Das betrifft in besonderem Maße die Großkonzerne, bei den größeren Mittelständlern sieht es so aus, als hätten deutsche Unternehmen den europäischen Markt für sich entdeckt und sind dabei ihre Anteile deutlich auszubauen.

Die europäischen Unternehmen selbst haben in Europa – trotz zahlreicher Aktivitäten neue Standorte zu schaffen – an Einfluss verloren, und das in allen untersuchten Gruppen.

Abb 62. Marktsegment der TOP-Zulieferindustrie (Standorte) [N=463]

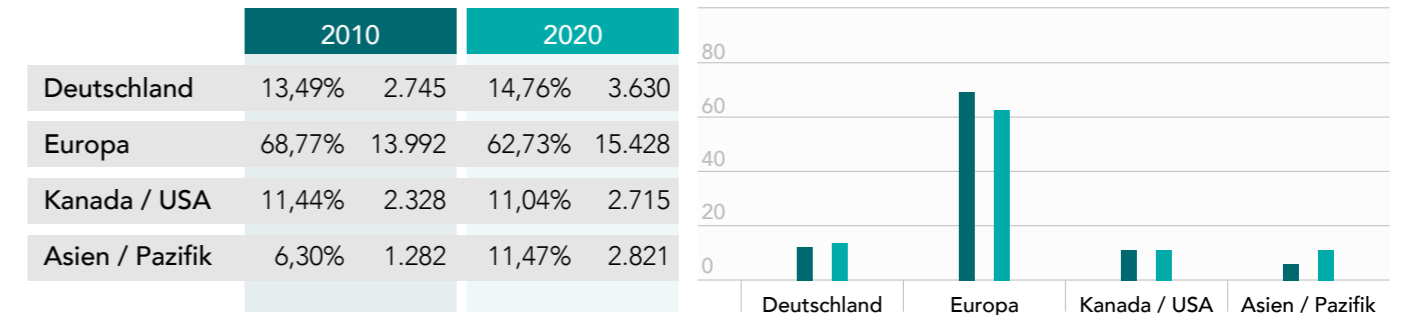


Abb 63. Großkonzerne (Standorte) [N=106]

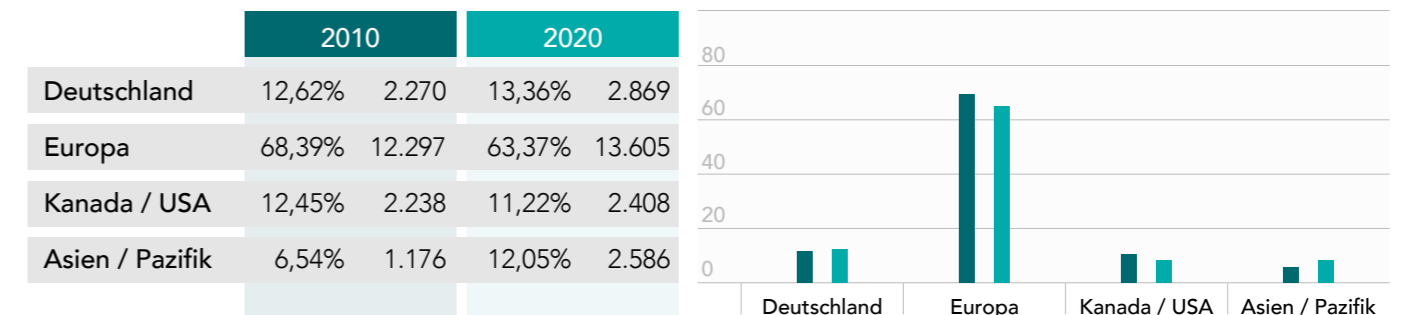


Abb 64. Große Mittelständler (Standorte) [N=357]

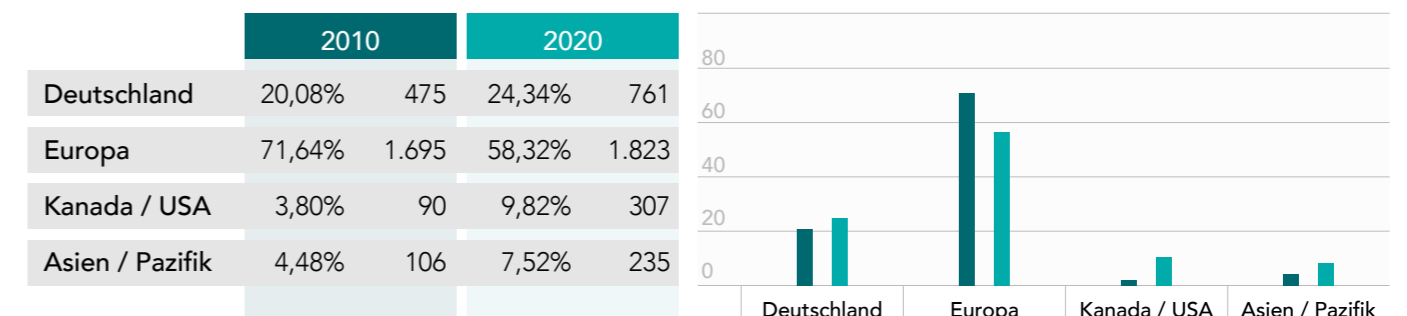
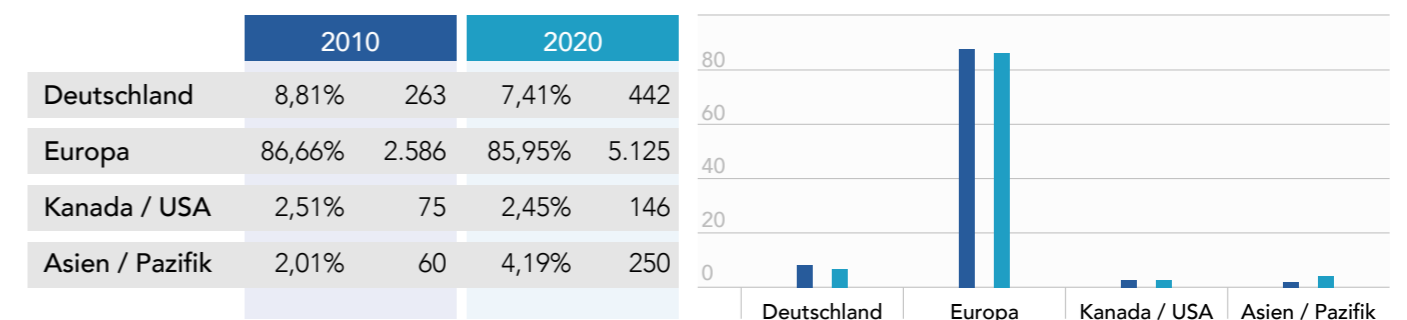


Abb 65. Marktsegment der mittelständischen Zulieferindustrie (Standorte) [N=2.096]



## KANADA / USA

„America first!“

Die Standortpolitik der TOP-Zulieferindustrie aus Kanada / USA zeigt kaum eine Fokussierung auf den Ausbau internationaler Marktpositionen – die Standorte in Deutschland sind rückläufig, in allen anderen Märkten wird – geringfügig – gewachsen, ohne dass sich ein besonderer Schwerpunkt erkennen lässt (Abb. 66).

Das wird auch bei den Großkonzernen deutlich, aber sie haben noch das größte internationale Interesse, immerhin jeder vierte Standort befindet sich im Ausland. Gleichwohl haben sie die Standorte in Deutschland reduziert, zeigen weniger Engagement in Europa und wachsen auch in Asien / Pazifik nur mäßig (Abb. 67).

Die größeren Mittelständler zeigen schon fast kein Interesse mehr an internationalen Standorten – ja, es werden auch durch sie neue Standorte erschlossen – doch nur jeder zehnte Standort befindet sich im Ausland (Abb. 68).

Im Marktsegment der mittelständischen Zulieferindustrie setzt sich dieser Trend fort – es ist schließlich kaum ein Wachstum durch die Erschließung neuer Standorte zu erkennen. Weltweit sind es noch nicht einmal 400 neue Standorte, die zwischen 2010 und 2020 hinzugekommen sind – davon entfallen auf das Ausland nur gut 100. Ein „Global Footprint“ ist kaum wahrzunehmen, der Fokus lag und liegt deutlich im nationalen Bereich (Abb. 69).

Abb 66. Marktsegment der TOP-Zulieferindustrie (Standorte) [N=62]

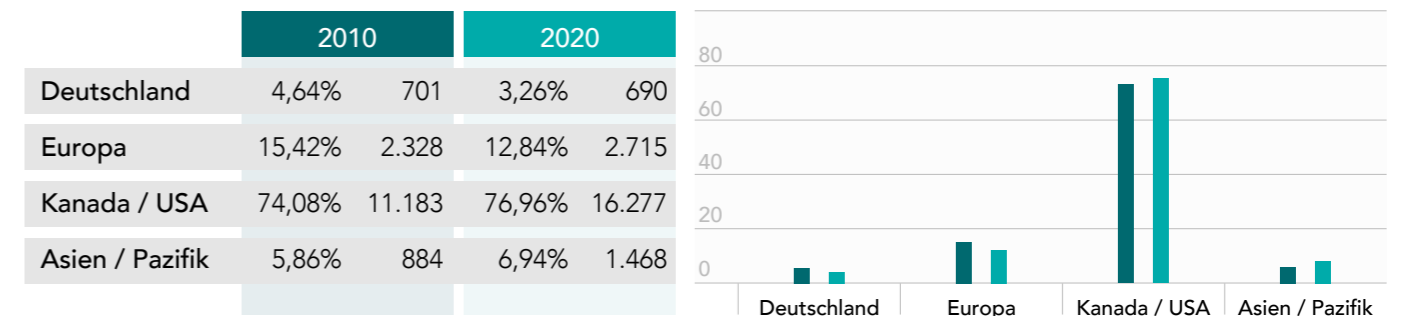


Abb 67. Großkonzerne (Standorte) [N=17]

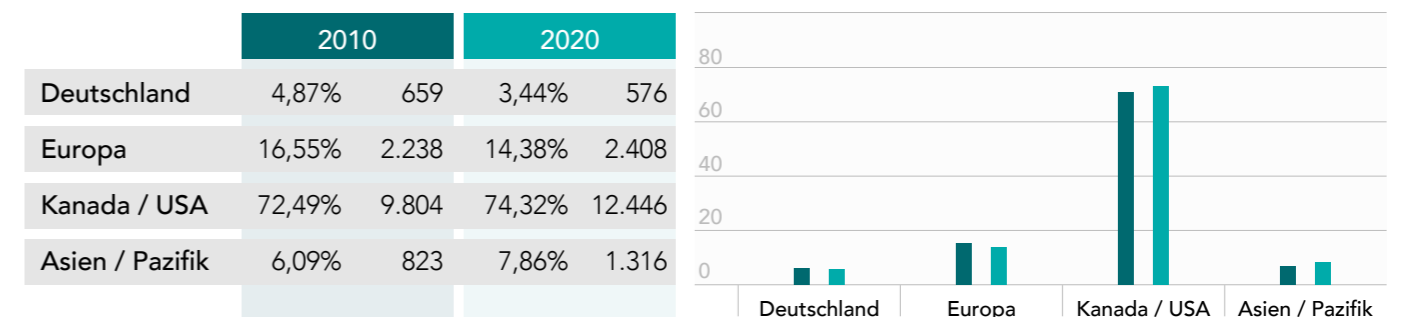


Abb 68. Große Mittelständler (Standorte) [N=45]

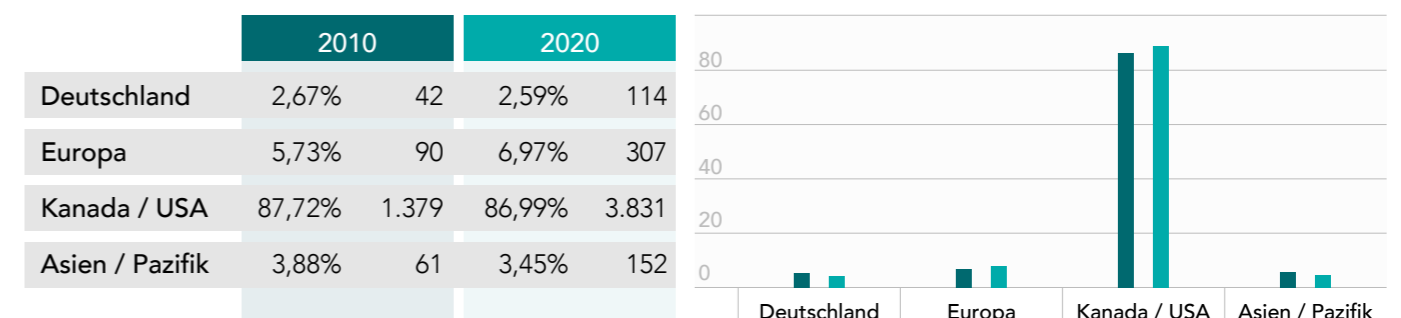
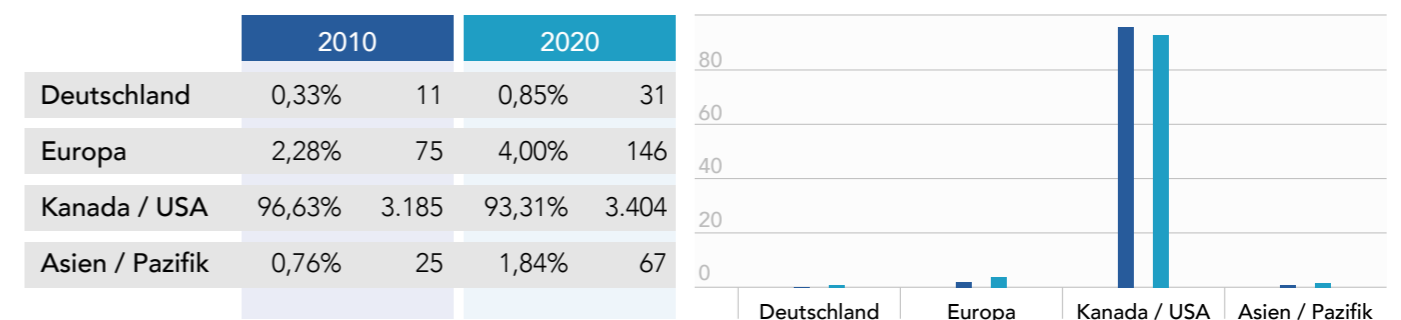


Abb 69. Marktsegment der mittelständischen Zulieferindustrie (Standorte) [N=296]



## Wenig Interesse ausländischer Investoren

### KANADISCH / AMERIKANISCHER MARKT

Der kanadisch / amerikanische Markt der TOP-Zulieferindustrie wird, wie zu erwarten, von den Unternehmen des Heimatmarktes dominiert – ohne übermächtig zu sein. Am präsentesten sind die asiatisch-pazifischen Wettbewerber. Ihr Anteil ist zwar im Zeitraum zwischen 2010 und 2020 deutlich zurückgegangen, setzt sich aber spürbar von dem der deutschen und europäischen ab (Abb. 70).

Das trifft in besonderem Maße auf die Großkonzerne zu. Hier befindet sich jeder vierte Standort in der Hand eines asiatisch-pazifischen Konzerns – die lokalen Player verfügen gerade über etwas mehr als die Hälfte des Marktes (Abb. 71).

Schon für die größeren Mittelständler scheint es schwierig oder wenig attraktiv zu sein sich im kanadisch-amerikanischen Markt zu positionieren – hier dominieren die heimatlichen Unternehmen mehr als deutlich, der Zuwachs an Standorten internationaler Unternehmen ist eher gering (Abb. 72).

Das zeigt sich noch deutlicher im Marktsegment der mittelständischen Zulieferindustrie – für internationale Unternehmen scheint der kanadisch-amerikanische Markt überwiegend kein zukunftssträchtiges Wachstumsfeld zu sein. Lediglich die asiatisch-pazifischen Zulieferer zeigen hier ein größeres Engagement (Abb. 73).

## → Fazit 7

Die kanadisch-amerikanische Automobilzulieferindustrie ist in den analysierten Marktsegmenten auf den internationalen Märkten eher zurückhaltend. Eine Ausnahme bilden nur die Großkonzerne, die ein gewisses Interesse an dem europäischen und dem asiatisch-pazifischen Markt erkennen lassen – bei den anderen verschwindet der Global Footprint fast völlig.

Genauso scheint es die Passion der internationalen Großkonzerne zu sein, auf dem kanadisch-amerikanischen Markt um Anteile zu ringen – der gesamte betrachtete Mittelstand hat hier nur geringe Spuren hinterlassen.

Abb 70. Marktsegment der TOP-Zulieferindustrie (Standorte) [N=463]

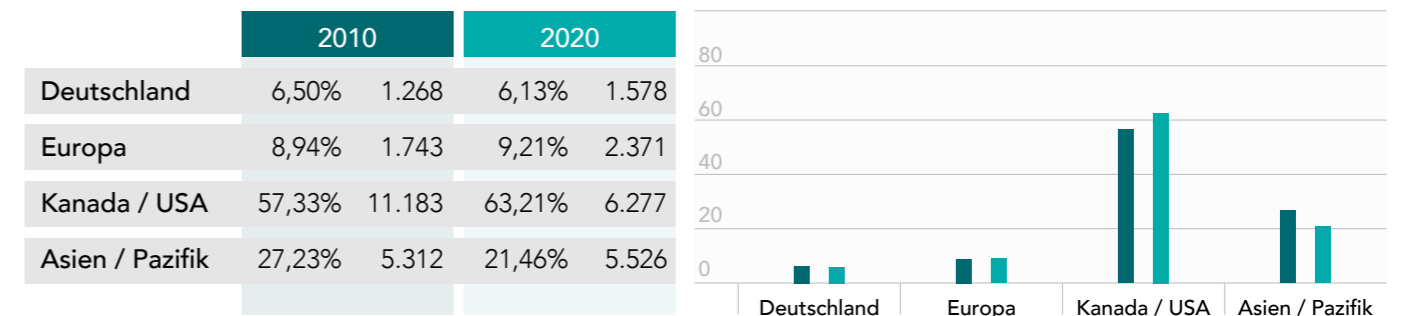


Abb 71. Großkonzerne (Standorte) [N=106]

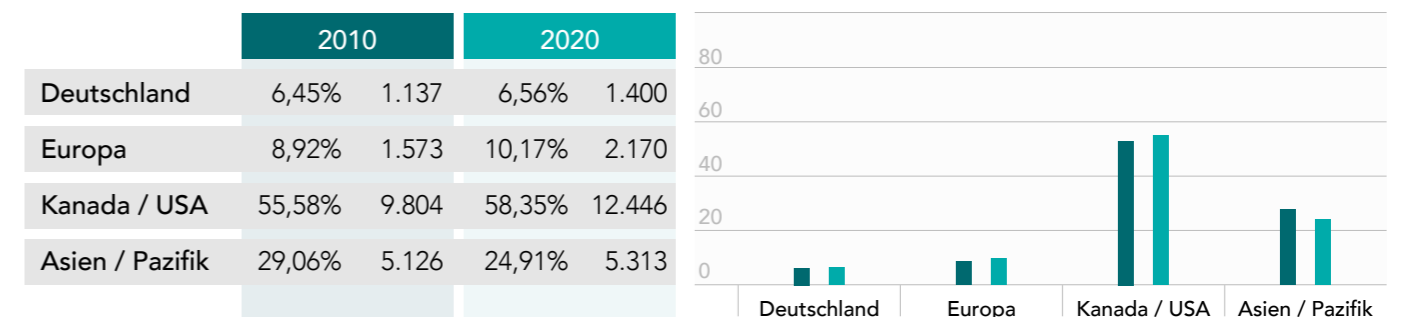


Abb 72. Große Mittelständler (Standorte) [N=357]

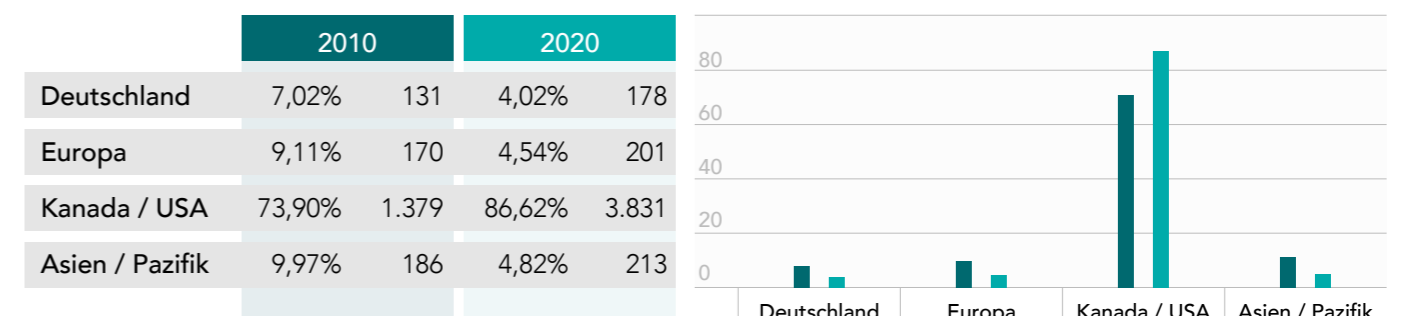
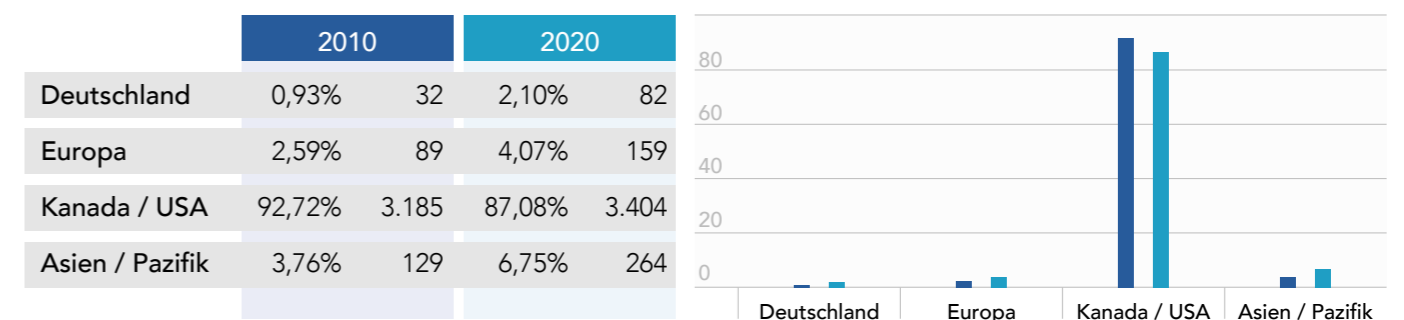


Abb 73. Marktsegment der mittelständischen Zulieferindustrie (Standorte) [N=2.096]



## TOP- Zulieferindustrie forciert Auslandsgeschäft

### ASIEN / PAZIFIK

Die TOP-Zulieferindustrie aus dem Raum Asien / Pazifik hat einen sehr großen Fokus auf den heimatischen Wirtschaftsraum, den sie auch durch ihr Wachstum von 2010 bis 2020 gesichert hat.

Die Präsenz im kanadisch-amerikanischen Markt wurde nur um wenige Standorte vergrößert, im Ergebnis ist das Engagement hier anteilig rückläufig. Wesentlich mehr Energie wurde in den Ausbau von Positionen im europäischen und deutschen Markt investiert (Abb. 74).

Diese Investitionen werden fast ausschließlich von den Großkonzernen getragen, und auch sie halten ihr Engagement in Kanada / Asien eher begrenzt. Dafür ist die Anzahl der Standorte in Europa umso deutlicher gewachsen.

Die Investitionen in den deutschen Markt sind zwar nicht von so großem Gewicht – zeigen aber deutliche Resultate durch eine Vielzahl neuer Standorte (Abb. 75).

Die großen Mittelständler folgen dem Trend – und legen zunehmende Aufmerksamkeit auf die Entwicklung des deutschen und des europäischen Marktes – auch ihr Interesse an Kanada / USA hat nachgelassen (Abb. 76).

Die Partizipation der mittelständischen Zulieferindustrie aus dem asiatisch-pazifischen Raum am Wachstum auf internationalen Märkten ist nahezu vernachlässigbar – fast ihre gesamte Aufmerksamkeit gilt dem asiatisch-pazifischen Binnenmarkt (Abb. 77).

Abb 74. Marktsegment der TOP-Zulieferindustrie (Standorte) [N=176]

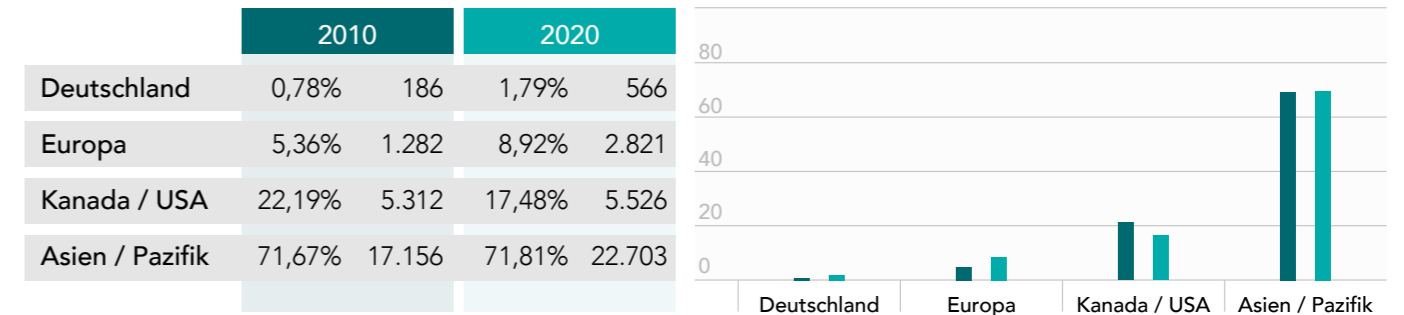


Abb 75. Großkonzerne (Standorte) [N=57]

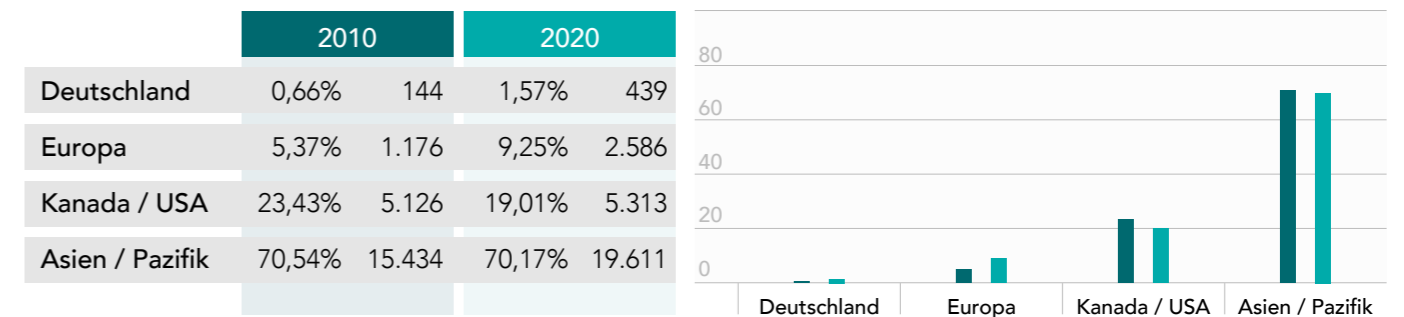


Abb 76. Große Mittelständler (Standorte) [N=119]

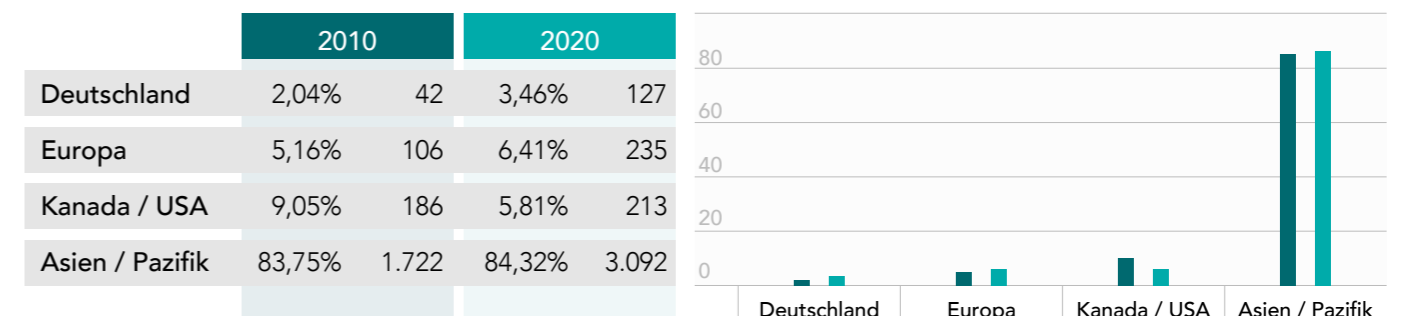
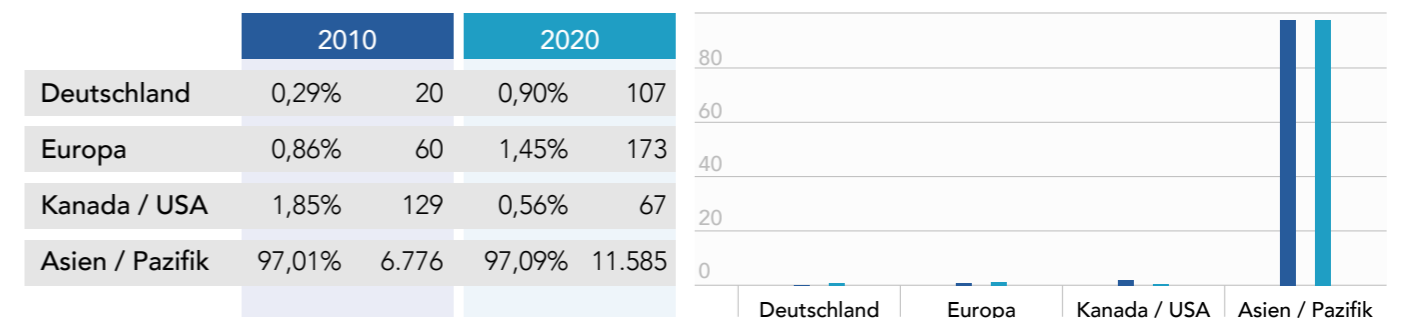


Abb 77. Marktsegment der mittelständischen Zulieferindustrie (Standorte) [N=1.106]





## Wenig Raum für ausländisches Kapital

### ASIATISCH-PAZIFISCHER MARKT

Die asiatisch-pazifischen TOP-Zulieferer sind diejenigen, die ihren Heimatmarkt am stärksten beherrschen – und von dieser Position haben sie zwischen 2010 und 2020 nur wenig aufgegeben. Internationale Zulieferer sind in etwa gleichem Umfang präsent. Sie konnten insgesamt ihren Marktanteil ausbauen, der 2020 bei allen bei etwa je 5 % der Standorte liegt, sie liegen hier im Wettbewerb Kopf an Kopf (Abb. 78).

Die Erschließung neuer Standorte durch Großkonzerne wirkt wie abgestimmt – es sind je Region ca. 500 zusätzliche Standorte entstanden, die Anteile im Markt liegen im Durchschnitt des Marktsegments (Abb. 79).

Bei den größeren Mittelständlern haben die deutschen Unternehmen einen leichten Marktvorsprung, der ihnen jedoch von ihren europäischen Mitbewerbern streitig gemacht wird – sie sind in den 10 Jahren zwischen 2010 und 2020 schneller gewachsen als die deutschen Zulieferer (Abb. 80).

Das Marktsegment der mittelständischen Zulieferindustrie wird monopolistisch von den einheimischen Unternehmen beherrscht – ausländische Investoren in diesem Segment engagieren sich, ohne jedoch Gewicht zu haben (Abb. 81).

## → Fazit 8

So sehr sich die Zulieferer aus dem asiatisch-pazifischen Raum um Wachstum auf internationalen Märkten bemühen und wie erfolgreich sie auch im Ausland Marktanteile erringen – so wenig lassen sie dies im eigenen Heimatmarkt zu.

Diese Feststellung trifft auf alle Marktsegmente und untersuchten Gruppen zu. Sie haben alle in den internationalen Märkten einen höheren Marktanteil errungen, als sie das ihren internationalen Peers im Heimatmarkt gestatten.

Abb 78. Marktsegment der TOP-Zulieferindustrie (Standorte) [N=463]

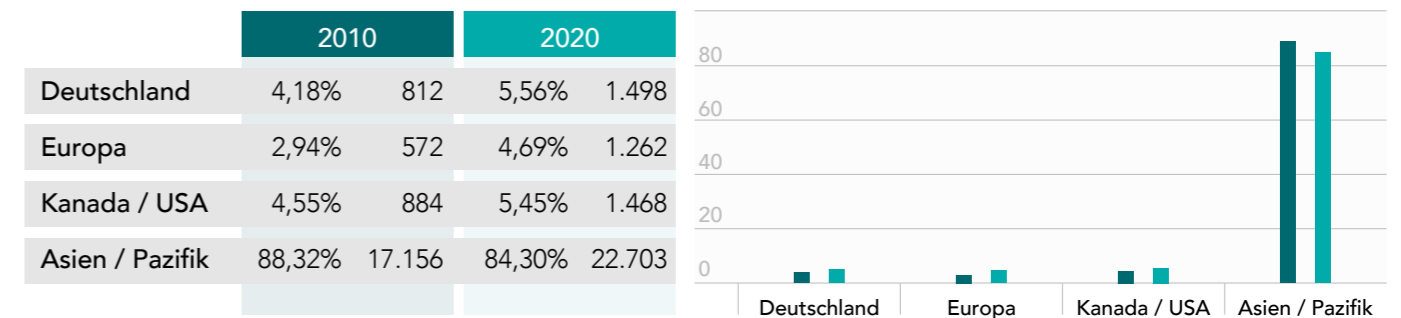


Abb 79. Großkonzerne (Standorte) [N=106]

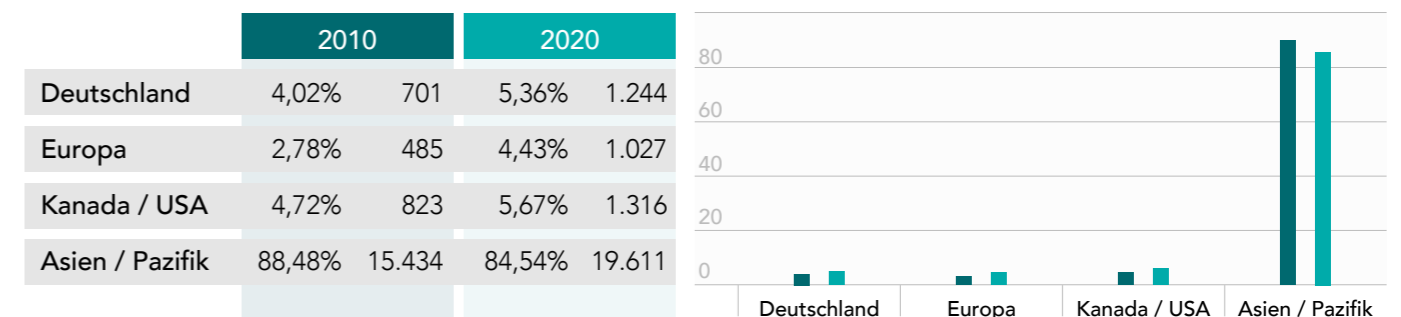


Abb 80. Große Mittelständler (Standorte) [N=357]

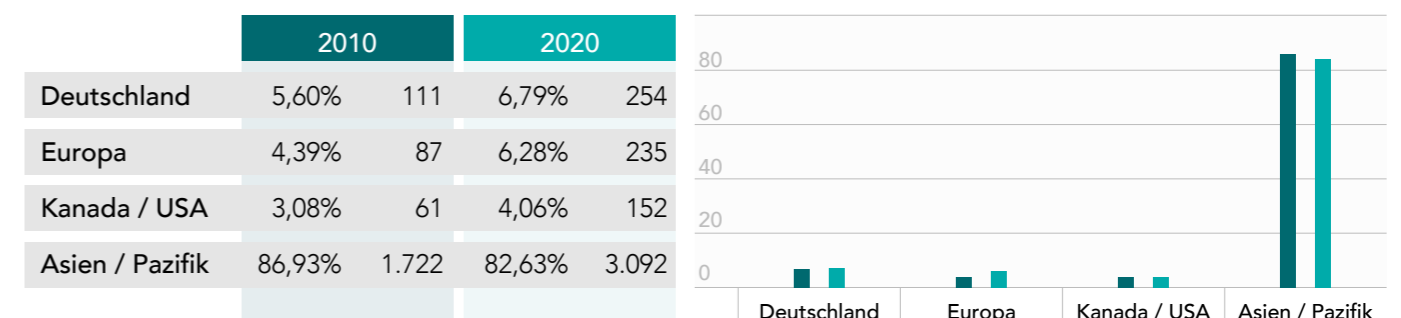
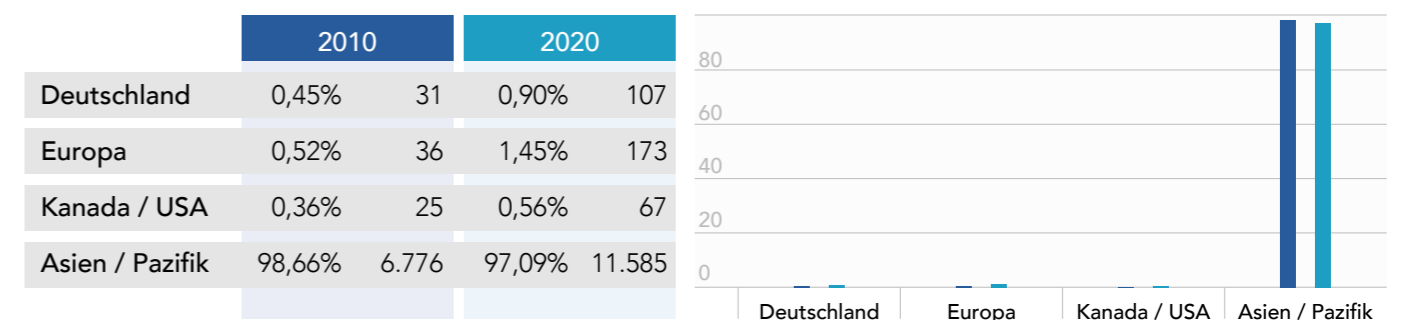


Abb 81. Marktsegment der mittelständischen Zulieferindustrie (Standorte) [N=2.096]



## 2.3. Strategien - Verändern und Gestalten

→ Bei der Beschreibung der Veränderungen in der Automobilzulieferindustrie in den Jahren zwischen 2010 und 2020 fällt zunächst häufig der Begriff „Globalisierung“. Sie wird auch als eine der Ursachen genannt, wenn es um die aktuellen Störungen der globalen Lieferketten geht. Dabei sind die Globalisierung der Unternehmen und die Globalisierung der Lieferketten zwei unterschiedliche Phänomene, die sicher eng miteinander verbunden sind, aber zwei unterschiedliche Dinge beschreiben.

Hier geht es um die Analyse der Globalisierung der Unternehmen – in welchem Umfang hat sie stattgefunden? Welche Rolle spielt sie? Ist sie in jedem Marktsegment von gleicher Bedeutung? Und welche Rolle spielt der Gegentrend – die Regionalisierung?

### 2.3.1. GLOBALISIERUNG VS. REGIONALISIERUNG

Die Analysen basieren auf der Bewertung des „Global Footprint“ der Unternehmen und seiner Veränderung. Um den „Global Footprint“ der Unternehmen zu bewerten, wurde ein Ranking der Ausprägung ihrer internationalen Präsenz vorgenommen. Dabei wird auch die Wertigkeit der internationalen Standorte im Verhältnis zum Gesamtkonzern berücksichtigt – d.h. z.B. zwei Niederlassungen im Ausland eines Unternehmens mit 100 Standorten im Inland machen daraus noch keinen „Global Player“. Gleichzeitig wird in den hier verwendeten Daten aber auch nicht berücksichtigt, ob ein Unternehmen internationale Wirtschaftsbeziehungen unterhält.

**Im Ergebnis wurden vier Unternehmensklassen ermittelt:**

National	Unternehmen, deren Standorte sich in einem Land befinden
Kontinental	Unternehmen, deren Standorte auf einem Kontinent lokalisiert sind
Bi-Kontinental	Unternehmen, deren Standorte auf zwei Kontinenten lokalisiert sind
Global	Unternehmen, deren Standorte auf mehr als zwei Kontinenten lokalisiert sind

**Um die Veränderungen des „Global Footprint“ zwischen 2010 und 2020 messen zu können, wurden folgende Differenzierungen vorgenommen:**

Vergrößerung des „Global Footprint“ um zwei Klassen oder mehr (z.B. National -> Bi-Kontinental)	globalisiert+
Vergrößerung des „Global Footprint“ um eine Klasse (z.B. National -> Kontinental)	globalisiert
keine Veränderung des „Global Footprint“	unverändert
Verkleinerung des „Global Footprint“ um eine Klasse (z.B. Kontinental -> National)	regionalisiert
Verkleinerung des „Global Footprint“ um zwei oder mehr Klassen (z.B. Bi-Kontinental -> National)	regionalisiert+

## Großkonzerne toppen

### TOP ZULIEFERINDUSTRIE

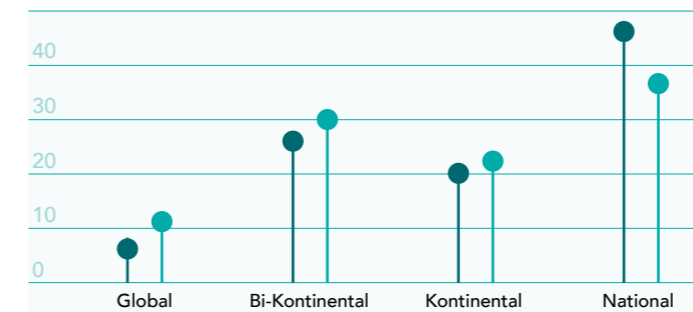
Die TOP-Zulieferindustrie ist 2020 vielleicht weniger global aufgestellt als zu vermuten wäre. Jedes dritte Unternehmen konzentriert sich auf den nationalen Markt, drei von fünf Unternehmen sind national und kontinental unterwegs, nur jedes zehnte Unternehmen hat einen wirklichen „globalen Footprint“ (Abb. 82).

Jedoch der Trend zur Globalisierung ist nicht zu verleugnen, jedes vierte Unternehmen hat seinen „globalen Footprint“ vergrößert. Dabei lässt sich auch der Gegentrend nicht leugnen – immerhin jedes zehnte Unternehmen ist den umgekehrten Weg der Regionalisierung gegangen (Abb. 83)

Die Großkonzerne prägen dabei diesen „Global Footprint“, zwei Drittel der Konzerne sind weltweit oder wenigsten auf zwei Kontinenten vertreten. Das verbleibende Drittel teilt sich noch einmal hälftig in kontinental und national präsente Unternehmen, hier ist die Internationalisierung des Unternehmens also fast schon Pflicht (Abb. 84).

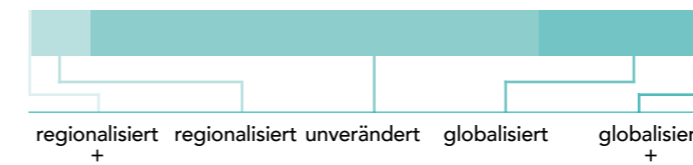
Der Trend der Veränderungen folgt dem Marktsegment – jedes vierte Unternehmen hat seinen „globalen Footprint“ vergrößert (Abb. 85).

Abb 82. „Global Footprint“ der TOP-Zulieferindustrie (Konzerne) [N=463]



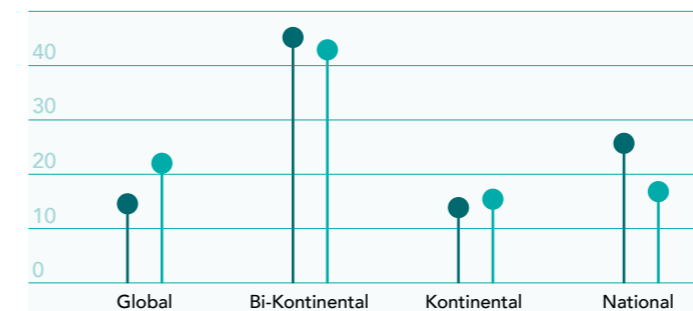
	2010		2020	
Global	6,70%	31	10,58%	49
Bi-Kontinental	26,57%	123	30,02%	139
Kontinental	20,09%	93	22,03%	102
National	46,65%	216	37,37%	173

Abb 83. Trendanalyse (Konzerne)



regionalisiert +	0,43%	2
regionalisiert	9,29%	43
unverändert	64,15%	297
globalisiert	25,05%	116
globalisiert +	1,08%	5

Abb 84. Großkonzerne (Konzerne) [N=106]



	2010		2020	
Global	15,09%	16	23,58%	25
Bi-Kontinental	45,28%	48	43,40%	46
Kontinental	13,21%	14	15,09%	16
National	26,42%	28	17,92%	19

Abb 85. Trendanalyse (Konzerne)



regionalisiert +	-	-
regionalisiert	7,55%	8
unverändert	65,09%	69
globalisiert	26,42%	28
globalisiert +	0,94%	1

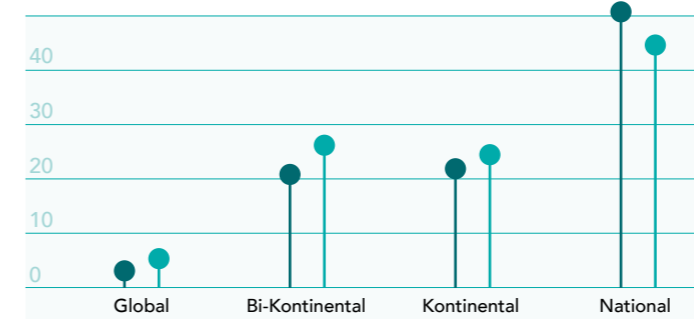
## Globalisierung ist Trumpf

### TOP ZULIEFERINDUSTRIE

Die größeren Mittelständler sind verantwortlich dafür, dass das Marktsegment der TOP-Zulieferindustrie nicht so global aufgestellt ist, wie vielleicht erwartet. Sie haben eine deutlich stärkere Konzentration auf die kontinentalen und nationalen Märkte als die Großkonzerne und spiegeln deren Engagement seitenverkehrt. (Abb.86).

Was ihnen gemeinsam ist, ist der Trend zur Globalisierung, hier ist die Trendverteilung beider fast identisch (Abb. 87).

Abb 86. Große Mittelständler (Konzerne) [N=357]



	2010		2020	
Global	4,20%	15	6,72%	24
Bi-Kontinental	21,01%	75	26,05%	93
Kontinental	22,13%	79	24,09%	86
National	52,66%	188	43,14%	154

Abb 87. Trendanalyse (Konzerne)



regionalisiert +	0,56%	2
regionalisiert	9,80%	35
unverändert	63,87%	228
globalisiert	24,65%	88
globalisiert +	1,12%	4

### MITTELSTÄNDISCHE ZULIEFERERINDUSTRIE

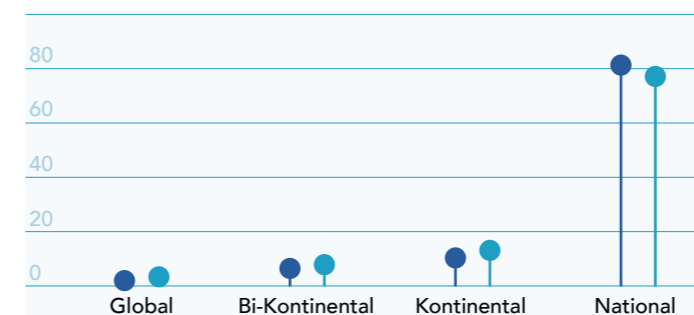
## Globalisierung fordert Unternehmensgröße

Bei der mittelständischen Zulieferindustrie setzt sich der Trend fort, der bereits in der Gruppe der TOP-Zulieferer zu beobachten war – der global Footprint der Unternehmen korreliert sehr stark mit der Unternehmensgröße. In diesem Portfolio ist weiterhin maßgeblich, dass ein beträchtlicher Anteil der Unternehmen – insgesamt 705 – nur über einen einzigen Standort verfügt.

So ergibt sich ein sehr hoher Anteil an rein national aufgestellten Unternehmen, der sich auch im Zeitvergleich nur geringfügig ändert (Abb. 88).

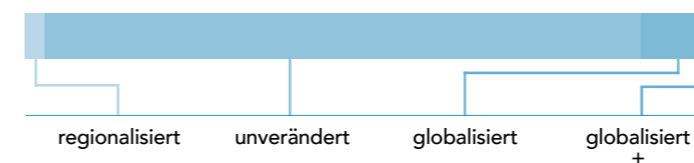
So ist eine Globalisierung der Geschäftstätigkeit letztlich nur für jedes zehnte Unternehmen relevant – die erdrückende Masse hat ihren globalen Footprint in den letzten zehn Jahren nicht verändert (Abb.89).

Abb 88. Mittelständische Zulieferindustrie (Konzerne) [N=2.096]



	2010		2020	
Global	0,72%	15	1,24%	26
Bi-Kontinental	4,77%	100	8,02%	168
Kontinental	12,02%	252	14,36%	301
National	82,49%	1.729	76,38%	1.601

Abb 89. Trendanalyse (Konzerne)



regionalisiert	3,39%	71
unverändert	85,50%	1.792
globalisiert	10,83%	227
globalisiert +	0,29%	6

## Deutsche Großkonzerne Globalisierungs- Weltmeister

### GROSSKONZERNE IM DETAIL

Die deutschen Großkonzerne sind die Globalisierungsweltmeister – hier gibt es 2020 kein Unternehmen mit einem nationalen oder kontinentalen Fokus mehr (Abb.88). Das war aber im Wesentlichen bereits 2010 so – trotzdem haben einige Konzerne ihren „globalen Footprint“ weiter vergrößert (Abb. 90).

Die europäischen Großkonzerne bieten dagegen 2020 mehr Vielfalt – zahlreiche Unternehmen sind auch transatlantisch aufgestellt – aber es gibt auch einen deutlichen Anteil an national aufgestellten Gruppen. Dabei haben die europäischen Zulieferer in den letzten 10 Jahren deutlich zugelegt – sie weisen im Vergleich den höchsten Anteil an Marktteilnehmern auf, die ihren „globalen Footprint“ vergrößert haben (Abb. 91, 92).

Die Großkonzerne im kanadisch-amerikanischen Markt zeigen dagegen die wenigsten Veränderungen, hier ist Globalisierung nicht wirklich ein Thema gewesen. Im Ergebnis sind die kanadisch-amerikanischen Konzerne 2020 ähnlich den europäischen aufgestellt.

In der Region Asien / Pazifik findet Globalisierung der Großkonzerne etwas verhaltener statt, der größte Anteil der Unternehmen ist auf zwei Kontinenten präsent. Nur wenige Konzerne spielen auf allen Märkten. Auf der anderen Seite ist der Anteil an Zulieferern, die nur national aufgestellt sind, nicht sehr hoch, der Markt an sich ist also auch sehr international – und mehr als jedes vierte Unternehmen hat seine „globalen Footprint“ erweitert (Abb. 93).

Abb 90. Großkonzerne nach Herkunft (Konzerne) [N=106]

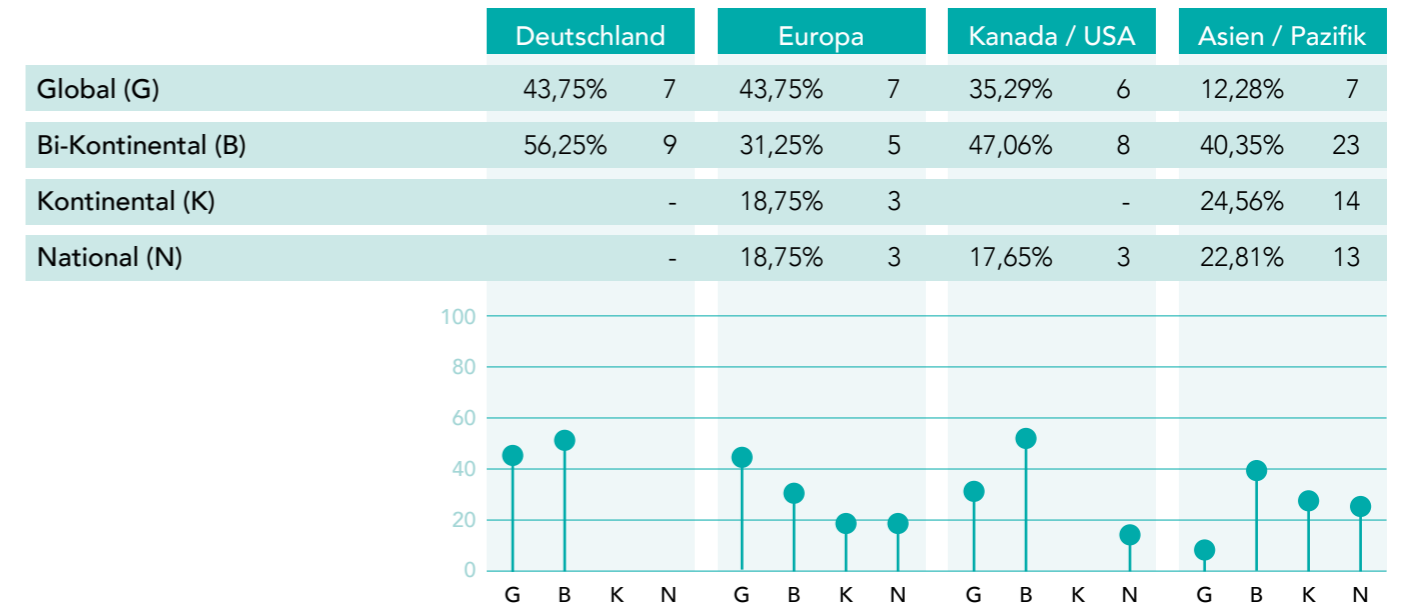
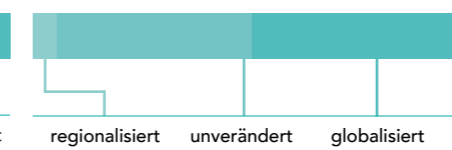


Abb 91. Trend Deutschland (Konzerne) [N=16]



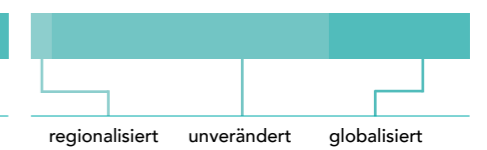
regionalisiert +	6,25%	1
unverändert	62,50%	10
globalisiert	25,00%	4
globalisiert +	6,25%	1

Abb 92. Trend Europa (Konzerne) [N=18]



regionalisiert	5,56%	1
unverändert	44,44%	8
globalisiert	50,00%	9

Abb 93. Trend Asien / Pazifik (Konzerne) [N=57]



regionalisiert	15,79%	9
unverändert	56,14%	32
globalisiert	28,07%	16

## Mittelständler zurückhaltend

### GROSSE MITTELSTÄNDLER IM DETAIL

Die größeren Mittelständler in Deutschland zeigen nur wenige „Global Player“ – ihre Marktpräsenz beschreiben je zu einem Drittel die Kategorien „national“, „kontinental“ und „bi-kontinental“. Im Vergleich messen sie sich mit ihren europäischen Peers (Abb. 94)

Das gilt ebenso für den Globalisierungstrend, auch da folgen sie den europäischen Unternehmen auf dem Fuß.

Bei den europäischen größeren Mittelständler ist auch der Trend zu einer Europäisierung vorherrschend, fast drei Viertel der Unternehmen bleiben auf dem Kontinent - während die deutschen öfter auch den Weg nach Übersee finden.

Das Bekenntnis in dieser Gruppe zur Globalisierung der Standorte ist im Vergleich am stärksten, sie folgen hier den Großkonzernen.

Die größeren Mittelständler in Kanada / USA haben ein ähnlich geringes Interesse an internationalen Märkten wie die Großkonzerne ihrer Regionen und unterbieten diese noch – nur jedes zweite Unternehmen versucht sich außerhalb des Binnenmarktes – nimmt man die kontinental engagierten Unternehmen hinzu sind es drei von fünf ohne nennenswerte internationale Aktivitäten.

Die Situation in Asien / Pazifik unterscheidet sich nicht sehr davon – auch hier ist es mehr als jedes zweite Unternehmen, das im Heimatmarkt verwurzelt bleibt – die Eroberung interkontinentaler Märkte wird gern den Großkonzernen überlassen (Abb. 95 - Abb. 97).

Abb 94. Große Mittelständler nach Herkunft (Konzerne) [N=336]

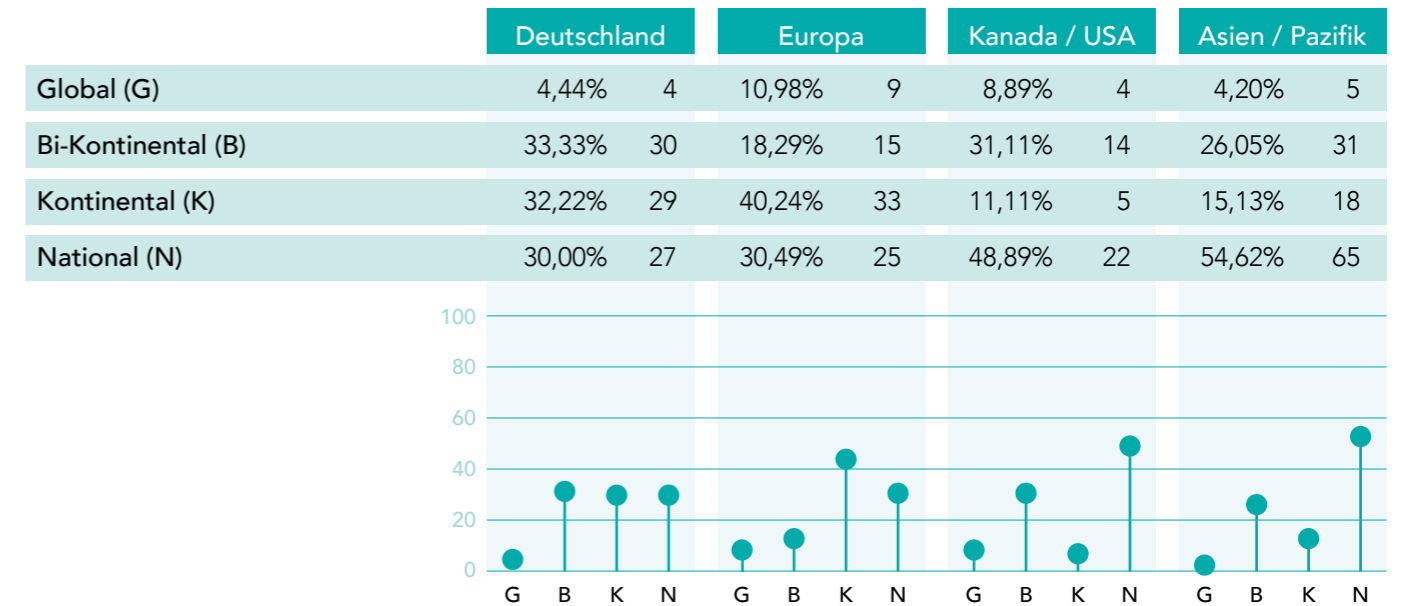
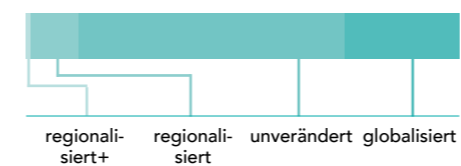
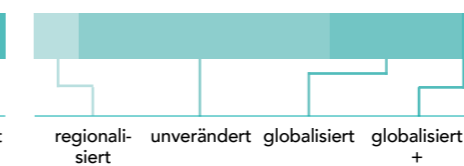


Abb 95. Trend Deutschland (Konzerne) [N=90]



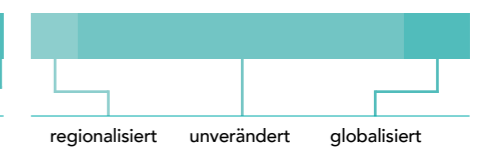
regionalisiert +	1,11%	1
regionalisiert	11,11%	10
unverändert	61,11%	55
globalisiert	26,67%	24

Abb 96. Trend Europa (Konzerne) [N=82]



regionalisiert	12,20%	10
unverändert	53,66%	44
globalisiert	30,49%	25
globalisiert +	3,66%	3

Abb 97. Trend Kanada / USA (Konzerne) [N=45]



regionalisiert	15,56%	7
unverändert	66,67%	30
globalisiert	17,78%	8

## Deutsche Unternehmen auf Erfolgskurs

### MITTELSTÄNDISCHE ZULIEFERINDUSTRIE IM DETAIL

Im Marktsegment der mittelständischen Zulieferindustrie wird einmal mehr deutlich, dass Globalisierung auch eine gewisse Unternehmensgröße erfordert, um die nötigen Ressourcen für solch ein Investment zur Verfügung zu haben. In allen Regionen ist der „global Footprint“ der Unternehmen und Unternehmensgruppen wesentlich kleiner als der ihrer Konterparts in der TOP-Zulieferindustrie.

Einmal mehr und mit großem Abstand sind die deutschen Unternehmen hier ganz vorn. Sie reichen mit ihrer Präsenz auf internationalen Märkten dicht an die deutschen größeren Mittelständler heran.

Ansonsten spielen hier alle Unternehmen in ziemlich derselben Liga. Es gibt nur vereinzelt wirkliche global Player. Die europäischen Zulieferer sind ebenfalls hoch engagiert, die kanadisch-amerikanischen

überraschen mit einem stärkeren Markteintritt außerhalb des eigenen Kontinents, während die asiatisch-pazifischen Märkte den Sprung nach Übersee eher zurückstellen.

Den geringsten „Global Footprint“ teilen sich Kanada / USA mit Asien / Pazifik. Dort sucht nur jedes fünfte Unternehmen den Weg auf ausländische Märkte (Abb. 98).

Das wird auch noch einmal im Trendvergleich deutlich – die meisten Aktivitäten zur Vergrößerung der weltweiten Präsenz der Unternehmen finden sich in Deutschland – dicht gefolgt von Europa – das Schlusslicht bilden die kanadisch-amerikanischen Unternehmen (Abb. 99-101).

Abb 98. Mittelständische Zulieferindustrie nach regionaler Herkunft (Konzerne) [N=1.864]

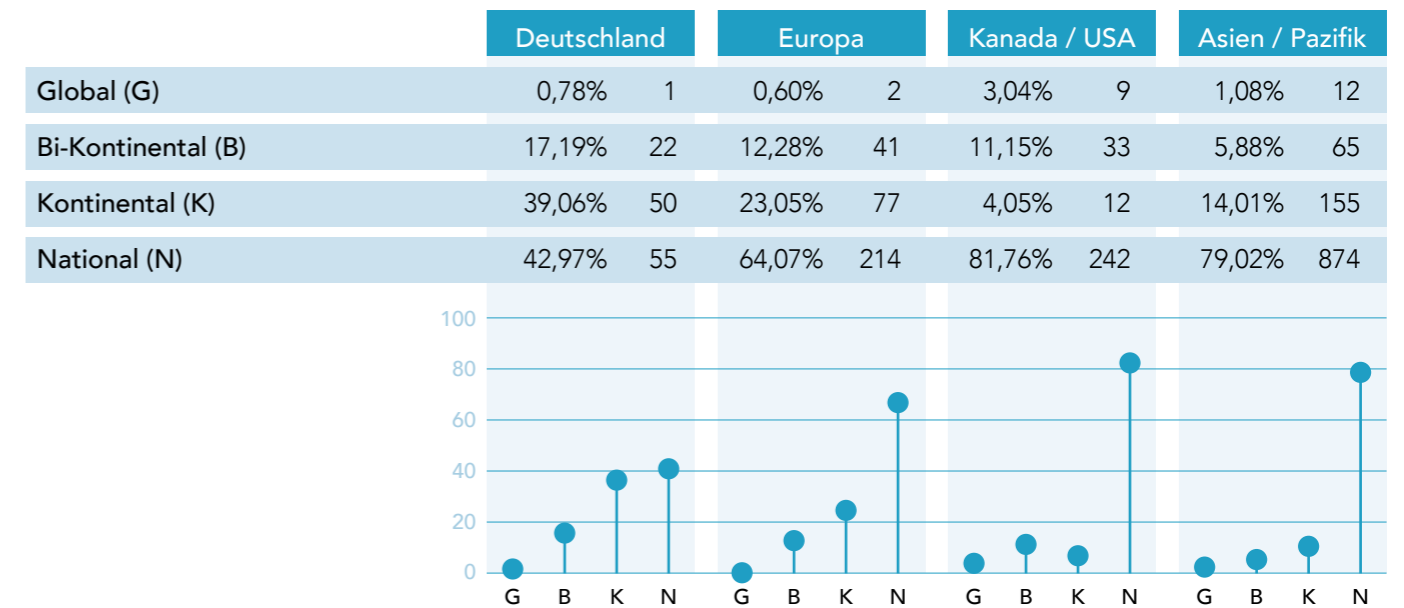


Abb 99. Trend Deutschland (Konzerne) [N=128]

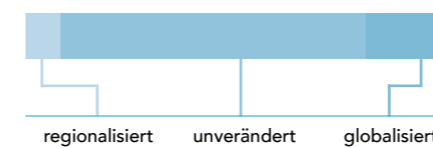


Abb 100. Trend Europa (Konzerne) [N=334]

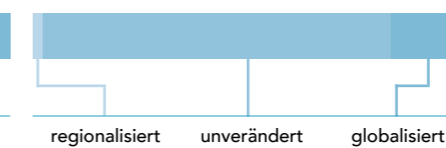


Abb 101. Trend Kanada / USA (Konzerne) [N=296]



## → Fazit 9

Globalisierung – ja oder nein? Sie ist in den Jahren zwischen 2010 und 2020 mit Sicherheit eine herrschende Strategie – aber nicht undifferenziert. Als erstes – die am stärksten globalisierte Zulieferindustrie ist in diesem Vergleich zweifellos die deutsche – dafür sorgen vor allem Großkonzerne und mittelständische Zulieferindustrie.

Zum Teil basiert das bereits auf Entwicklungen vor 2010 – trotz alledem ist der Globalisierungstrend anhaltend.

Als zweites – wie schon an anderer Stelle festgestellt – ist Globalisierung gekoppelt an die Unternehmensgröße. Je kleiner die Unternehmen sind, desto geringer ist der Spielraum für solche Vorhaben, aber vielleicht auch desto kleiner der zu erwartende Vorteil.

Zum dritten zeigen die Unternehmen in den Märkten außerhalb Europas in diesem Zeitraum mehr Zurückhaltung bei der Globalisierung. Unternehmen in Kanada / USA haben ihren Blick stärker auf den eigenen Kontinent gerichtet, während die Unternehmen in Asien / Pazifik überwiegend darauf konzentriert sind, den Marktzugang zu maximal einem weiteren Kontinent zu erschließen.

## 2.3.2. DIE FACETTEN DES WACHSTUMS

Im letzten Kapitel wurde die Entwicklung der beiden ausgewählten Marktsegmente der internationalen Automobilzulieferindustrie unter dem Blickwinkel der Globalisierung betrachtet. Im Ergebnis sind die Veränderungen in der Aufstellung der Standorte der Unternehmen im internationalen Wettbewerb sichtbar geworden. Das Ergebnis erweist sich als sehr differenziert – geprägt von der Unterschiedlichkeit der Unternehmen, ihrer Herkunft und ihren Zielmärkten.

Doch wie gehen diese Veränderungen vor sich? Wie werden neue Standorte erschlossen, verlagert oder aufgegeben und wie wird dadurch die Positionierung in den Märkten verändert? Welche Wege werden dabei durch die Unternehmen gegangen? Was sind die vorherrschenden Strategien?

Es geht im Folgenden um Wachstum und Negativ-Wachstum, um organische und anorganische Veränderungen der Unternehmensaufstellung.

Für die Analyse werden vier Ereignisse betrachtet, die die Entwicklung von Unternehmensstandorten markieren – die Käufe und Verkäufe ebenso wie die Neugründung und Schließung von Unternehmen und Standorten.



## TRANSAKTIONSMÄRKTE

Welche Rolle spielen die untersuchten Transaktionen – Kauf und Verkauf, Gründung und Schließung – in den unterschiedlichen Regionen? Und gilt dies für jedes Marktsegment in jeder Region in gleichem Maße? Oder gibt es bevorzugte Strategien, geprägt durch lokale Gegebenheiten, die das Verhalten der Unternehmen differenzieren?

## TOP-ZULIEFERINDUSTRIE

### Hohe Markt-Dynamik

Auf der anderen Seite waren es im gleichen Zeitraum 12.146 Neugründungen und 35.051 Zukäufe – insgesamt 74.353 Transaktionen. Nur 38.397 Unternehmen und Standorte, die 2010 schon zu den Konzernen gehörten, waren 2020 auch noch im Bestand und transaktionsfrei – ein knappes Drittel (Abb. 103).

Aus der Regionalsicht erweist sich der Markt Kanada / USA als der stabilste. Fast die Hälfte der Beteiligungen befindet sich 2010 und 2020 in unveränderten Besitzverhältnissen und ist geschäftlich aktiv.

In allen anderen Märkten beträgt deren Anteil lediglich ca. ein Drittel. Dies ist allerdings vordergründig der Tatsache geschuldet, dass es in Kanada / USA deutlich weniger Neugründungen und Unternehmensschließungen gab als in allen anderen Märkten.

Hoch ist der Anteil der Tochtergesellschaften mit einem Eigentümerwechsel – der Anteil an verkauften / gekauften Unternehmen liegt in allen Märkten bei ca. 40 Prozent – ein erster Hinweis auf ein vor allem nicht-organisches Wachstum der Zulieferindustrie.

In Summe gibt es deutlich mehr Zukäufe als Verkäufe; die Neugründungen und Schließungen von Unternehmen halten sich in Europa und Asien / Pazifik in etwa die Waage. In Deutschland und Kanada / USA überwiegen die Schließungen deutlich. So, wie die Anzahl der Zukäufe eigene Neugründungen deutlich überwiegt, sind es mehr Schließungen als Verkäufe, wenn es um die Aufgabe von Standorten geht.

Aus der Perspektive der TOP-Zulieferindustrie als Ganzes erscheinen die Märkte recht homogen.

Im Jahr 2010 umfasste das Marktsegment der TOP-Zulieferindustrie 63.874 Beteiligungsgesellschaften und Standorte. 2020 waren es 82.680. Das entspricht einer Zunahme von 18.806, ein gutes Viertel (Abb. 102).

Zwischen 2010 und 2020 gab es insgesamt 11.254 Verkäufe und 15.902 Schließungen von Tochtergesellschaften, Niederlassungen und Standorten.

Abb 102. TOP-Zulieferindustrie (Standorte) [N=463]

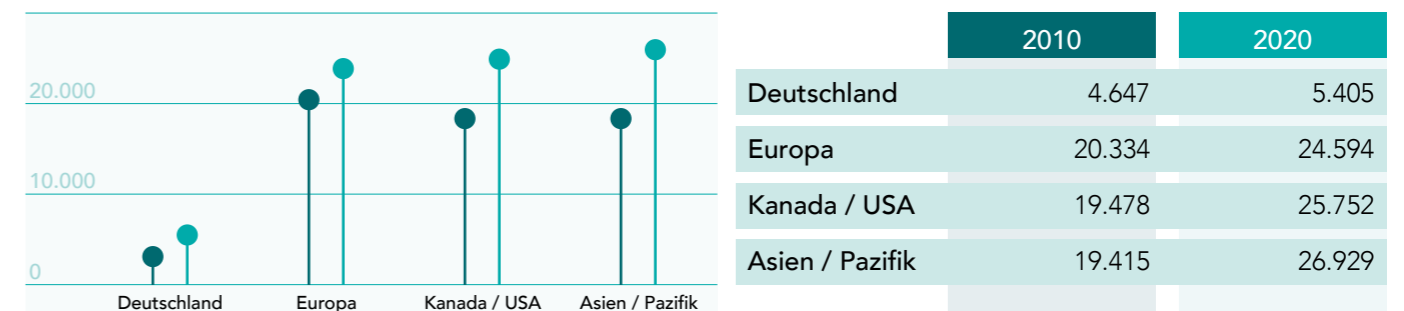
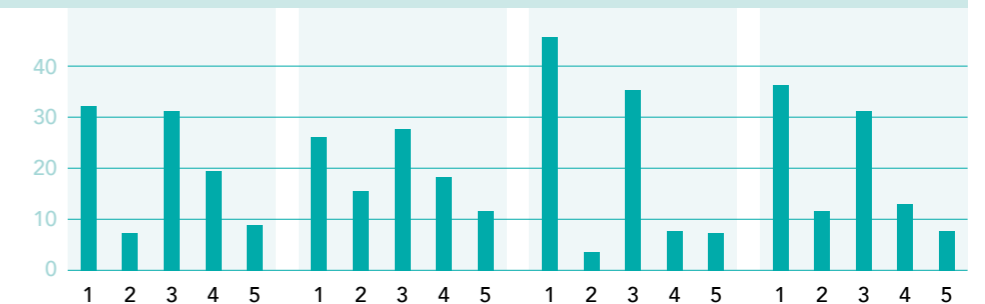


Abb 103. Transaktionen in der TOP-Zulieferindustrie (Standorte) [N=463]

	Deutschland		Europa		Kanada / USA		Asien / Pazifik	
Stable (1)	31,90%	2.440	26,53%	9.466	45,07%	14.139	36,04%	12.296
Gegründet (2)	8,72%	667	15,84%	5.650	3,22%	1.009	11,93%	4.069
Gekauft (3)	30,30%	2.318	27,05%	9.652	34,35%	10.777	31,06%	10.598
Geschlossen (4)	19,52%	1.493	18,95%	6.763	8,41%	2.639	12,90%	4.400
Verkauft (5)	9,56%	731	11,63%	4.149	8,94%	2.806	8,08%	2.757



## Mittelstand in Kauflaune

### TOP-ZULIEFERINDUSTRIE

Bei einer Analyse der Großkonzerne wird dieses Muster bestätigt, eine deutliche Verschiebung findet sich bei den größeren Mittelständlern.

Bei den größeren Mittelständlern zeigt sich die Dynamik der Veränderungen in den regionalen Märkten in ähnlichen Größenordnungen wie bei den Großkonzernen. Dort hat etwa ein Drittel der Beteiligungen Bestand, hier ist es etwas weniger.

Am stabilsten ist der deutsche Markt, Europa und Kanada / USA weisen die höchsten Transaktionsquoten auf – hier wurden je Dreiviertel der Unternehmen und Standorte gekauft, verkauft, gegründet oder geschlossen (Abb. 104).

In der Region Kanada / USA ist nicht nur der mit Abstand höchste Anteil an Zukäufen zu verzeichnen, es gibt gleichzeitig auch die anteilig wenigsten Gründungen, Schließungen und Verkäufe.

In Asien / Pazifik ist die Schere zwischen Gründungen und Käufen am kleinsten – und der Anteil der Neugründungen am größten.

In der europäischen Region ist der höchste Anteil an Unternehmensverkäufen zu konstatieren, hier ist auch der Nettozuwachs am geringsten.

In Deutschland halten sich Gründungen und Schließungen die Waage. Der Zuwachs entsteht durch Zukäufe, die die Verkäufe weit überwiegen.

In Summe hat das Marktsegment der TOP-Zulieferindustrie in allen Märkten neue Standorte erschlossen. Dies zeigen ebenfalls die Netto-Zuwachszahlen (Bestand 2010 vs. 2020 unter Berücksichtigung aller Neugründungen und Schließungen, Zukäufe und Verkäufe) (Abb. 105).

Abb 104. Große Mittelständler (Standorte) [N=357]

	Deutschland		Europa		Kanada / USA		Asien / Pazifik	
Stable (1)	36,48%	719	24,66%	1.090	28,23%	1.363	32,97%	1.370
Gegründet (2)	15,68%	309	13,08%	578	7,17%	346	24,52%	1.019
Gekauft (3)	28,56%	563	33,73%	1.491	57,92%	2.797	33,00%	1.371
Geschlossen (4)	13,19%	260	13,96%	617	3,48%	168	4,50%	187
Verkauft (5)	6,09%	120	14,57%	644	3,21%	155	5,01%	208

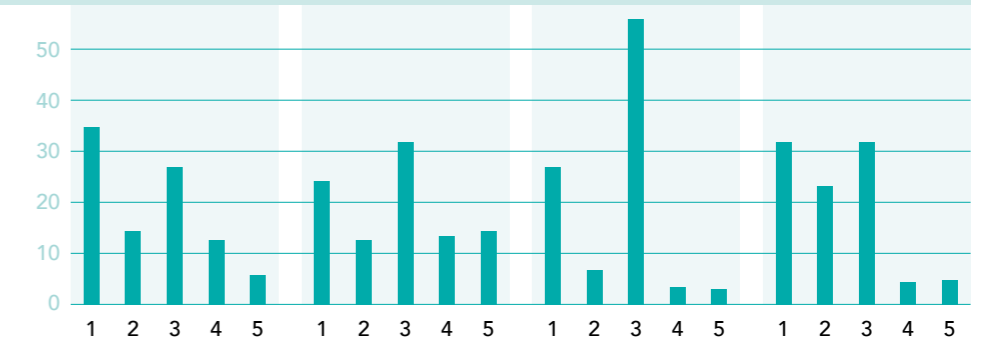


Abb 105. Zugewinne in den Märkten (Standorte) [N=463]

	2020	
Deutschland	16,31%	758
Europa	20,95%	4.260
Kanada / USA	32,21%	6.274
Asien / Pazifik	38,70%	7.514

## MITTELSTÄNDISCHE ZULIEFERERINDUSTRIE

Das Marktsegment der mittelständischen Zuliefererindustrie umfasste 2010 14.211 Unternehmen, deren Beteiligungen und Standorte weltweit – 2020 sind es 23.397 – ein Wachstum um mehr als die Hälfte.

An Bedeutung zugenommen haben der europäische und der asiatisch-pazifische Markt. Deutlicher Verlierer ist der kanadisch-amerikanische Markt.

In Summe gab es bei der mittelständischen Zuliefererindustrie 1.881 Schließungen und 2.596 Verkäufe von Beteiligungen und Standorten. Dem gegenüber stehen 4.013 Neugründungen und 9.650 Zukäufe. Alles in allem 18.140 Transaktionen, was deutlich weniger ist als bei der TOP-Zuliefererindustrie.

Geschuldet ist dies primär der geringeren Anzahl an Beteiligungen und Standorten. Anteilig sind diese Unternehmen jedoch nicht weniger dynamisch (Abb. 106).

Im Unterschied zu den größeren Zulieferern weist der Markt der mittelständischen Zuliefererindustrie in der kanadisch-amerikanischen Region die größte Stabilität im Vergleich auf. Hier sind

die wenigsten Zukäufe von Unternehmen sowie der geringste Anteil an Neugründungen zu verzeichnen.

Gründermärkte sind vor allem in Deutschland und Asien / Pazifik zu finden. Diese Märkte liefern sich ein Kopf-an-Kopf-Rennen und ähneln sich auch insgesamt hinsichtlich des Transaktionsgeschehens. Besonders aufgeschlossen für Merger & Akquisition ist der europäische Zulieferermarkt. Er hat den höchsten Anteil an Zukäufen zu seinem Portfolio – aber auch den höchsten Anteil an Verkäufen (Abb. 107).

Auch das Marktsegment der mittelständischen Zuliefererindustrie hat in allen Märkten neue Standorte erschlossen – nur der Fokus unterscheidet sich von der TOP-Zuliefererindustrie. So weist der kanadisch-amerikanische Markt im Vergleich nur geringe Zuwachsraten auf und ist vom Wachstum fast abgehängt, der deutsche und der asiatisch-pazifische Markt erweisen sich bei ihren Zuwachsraten als ebenbürtig und werden noch einmal getoppt vom europäischen Markt (Abb. 108).

Abb 106. Marktsegment der mittelständischen Zuliefererindustrie (Standorte) (N=2.096)

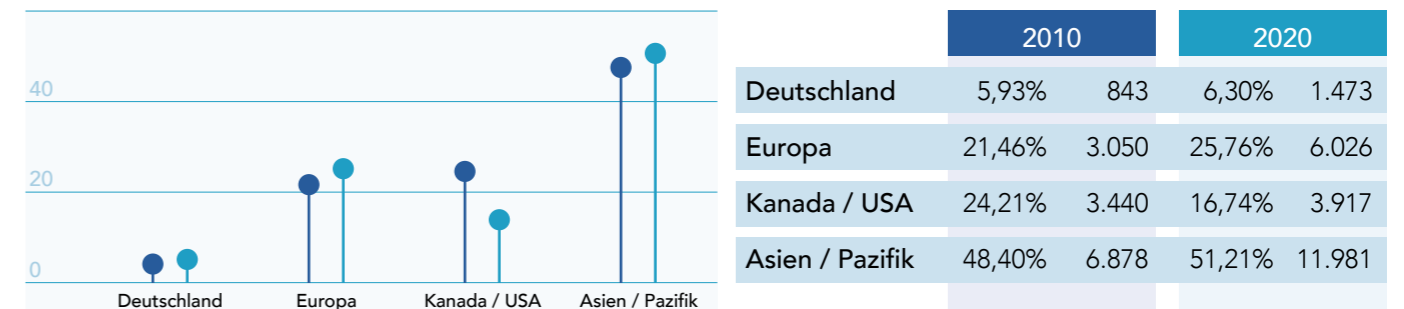


Abb 107. Mittelständische Zuliefererindustrie (Standorte)

	Deutschland		Europa		Kanada / USA		Asien / Pazifik	
Stable (1)	30,92%	547	25,08%	1.820	43,16%	2.218	37,56%	5.149
Gegründet (2)	18,71%	331	12,64%	917	4,03%	207	18,66%	2.558
Gekauft (3)	33,63%	595	45,33%	3.289	29,03%	1.492	31,17%	4.274
Geschlossen (4)	6,05%	107	3,62%	263	15,06%	774	5,38%	737
Verkauft (5)	10,68%	189	13,33%	967	8,72%	448	7,24%	992

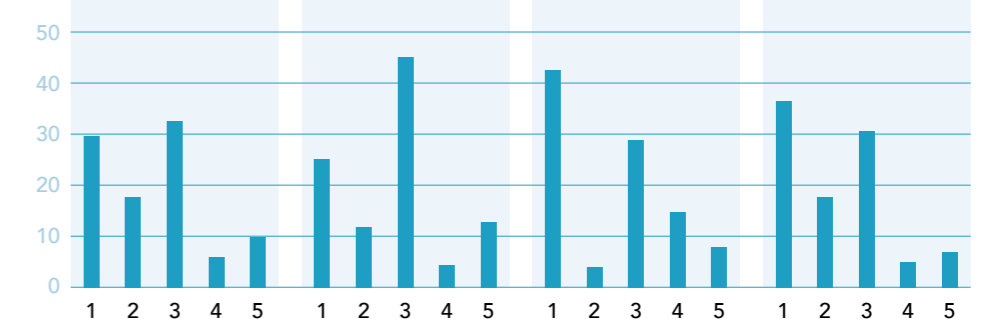
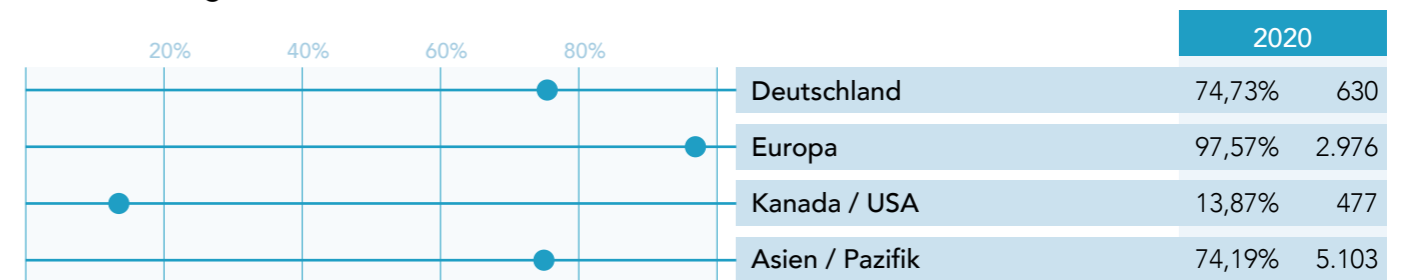


Abb 108. Zugewinne in den Märkten (Standorte)



## → Fazit 10

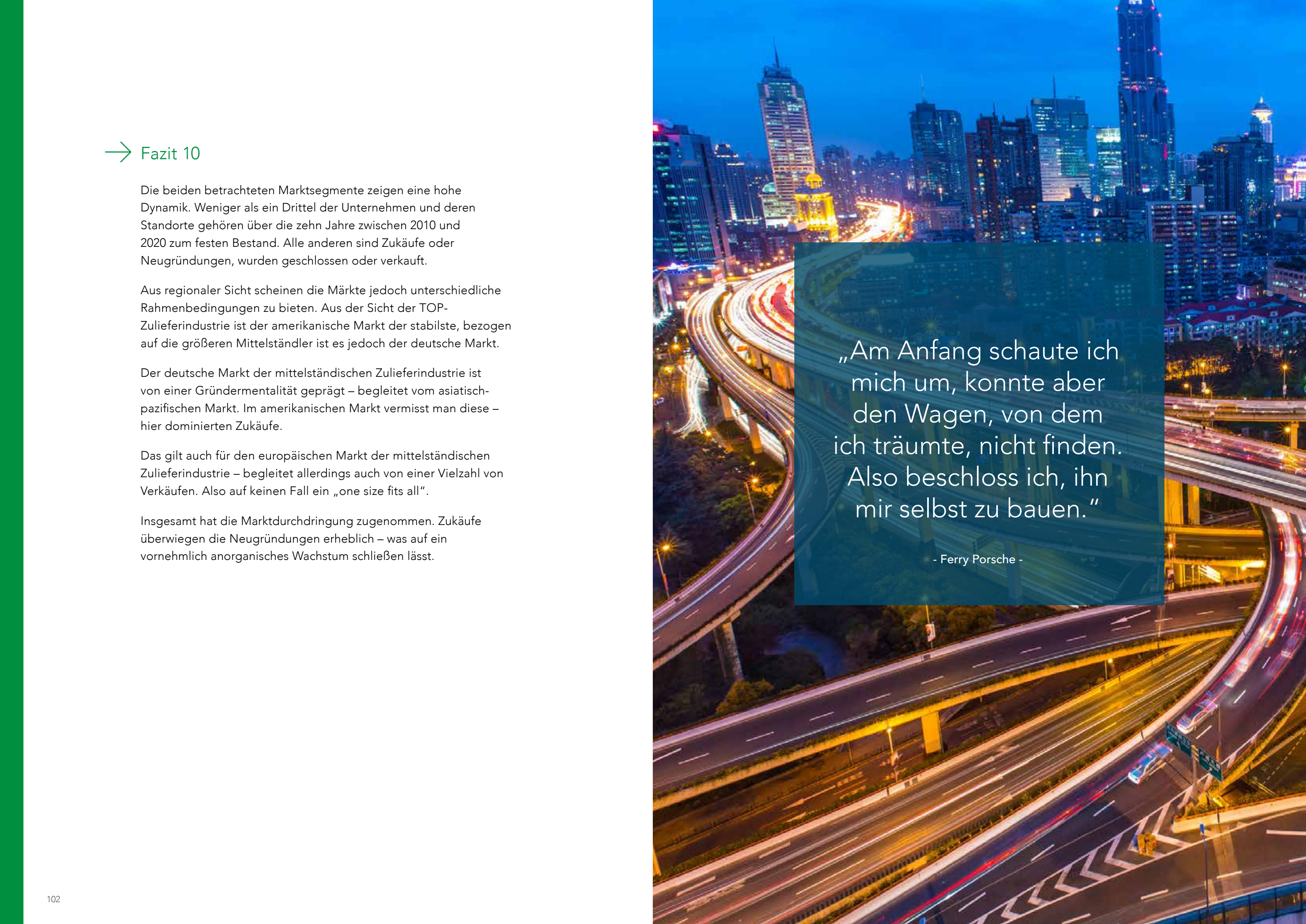
Die beiden betrachteten Marktsegmente zeigen eine hohe Dynamik. Weniger als ein Drittel der Unternehmen und deren Standorte gehören über die zehn Jahre zwischen 2010 und 2020 zum festen Bestand. Alle anderen sind Zukäufe oder Neugründungen, wurden geschlossen oder verkauft.

Aus regionaler Sicht scheinen die Märkte jedoch unterschiedliche Rahmenbedingungen zu bieten. Aus der Sicht der TOP-Zulieferindustrie ist der amerikanische Markt der stabilste, bezogen auf die größeren Mittelständler ist es jedoch der deutsche Markt.

Der deutsche Markt der mittelständischen Zulieferindustrie ist von einer Gründermentalität geprägt – begleitet vom asiatisch-pazifischen Markt. Im amerikanischen Markt vermisst man diese – hier dominierten Zukäufe.

Das gilt auch für den europäischen Markt der mittelständischen Zulieferindustrie – begleitet allerdings auch von einer Vielzahl von Verkäufen. Also auf keinen Fall ein „one size fits all“.

Insgesamt hat die Marktdurchdringung zugenommen. Zukäufe überwiegen die Neugründungen erheblich – was auf ein vornehmlich anorganisches Wachstum schließen lässt.



„Am Anfang schaute ich mich um, konnte aber den Wagen, von dem ich träumte, nicht finden. Also beschloss ich, ihn mir selbst zu bauen.“

- Ferry Porsche -

## → UNTERNEHMENSTRANSAKTIONEN

Die betrachteten regionalen Märkte scheinen – je nach Marktsegment – unterschiedliche Gestaltungsspielräume für die Unternehmen zu bieten. Wie ist es jedoch hinsichtlich der Unternehmen selbst: welche Marktchancen haben sie gesehen und genutzt – wo liegen die größten Wachstumschancen und wer hat sie am besten umgesetzt?

### DEUTSCHLAND

Die deutschen Unternehmen der TOP-Zulieferindustrie liegen in den Zuwachsraten, mit Ausnahme von Kanada / USA über dem jeweiligen Marktdurchschnitt. Dabei ist ein besonderer Fokus auf den asiatisch-pazifischen Markt zu erkennen (Abb. 109).

Die deutschen größeren Mittelständler haben ein überdurchschnittliches Wachstum in allen Märkten. Obwohl die Aufmerksamkeit besonders auf den europäischen und den asiatisch-pazifischen Markt gerichtet ist, sind sie im deutschen Markt mit Abstand der Wachstumstreiber und im europäischen Markt den Großkonzernen von der Anzahl neuer Standorte her ebenbürtig.

Das Wachstum in Kanada / USA und Asien / Pazifik in absoluten Zahlen wird von den Großkonzernen dominiert, sie liegen dabei

allerdings auch etwas unter den Gesamtwachstumsraten. Im Vergleich zu den größeren Mittelständlern generieren sie jedoch zwischen zwei Dritteln und drei Vierteln des Wachstums deutscher Unternehmen in diesen Märkten (Abb. 110 und 111).

Die deutsche mittelständische Zulieferindustrie steht dieser Entwicklung in nichts nach. Gemessen an den Möglichkeiten, über die diese Unternehmen verfügen, sind insbesondere die Zuwächse – anteilig wie absolut – sowohl in Deutschland als auch in Kanada / USA bzw. Asien / Pazifik durchaus mit den Wachstumszahlen der größeren Mittelständler vergleichbar (Abb. 112).

Demgegenüber stehen die eher verhaltenen Wachstumszahlen „vor der Haustür“ auf dem europäischen Markt.

## Deutsche TOP-Zulieferindustrie mit Spitzenzuwächsen

Abb 109. Zuwachsraten der TOP-Zuliefererindustrie (Standorte) [N=106]

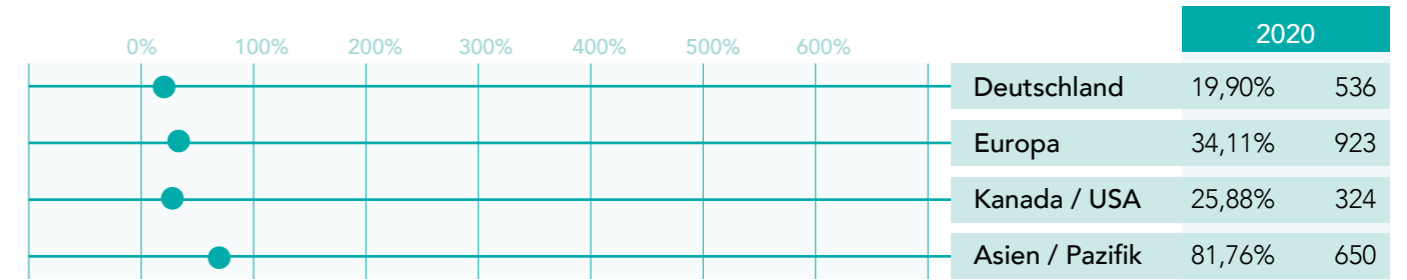


Abb 110. Zuwachsraten der Großkonzerne (Standorte) [N=16]

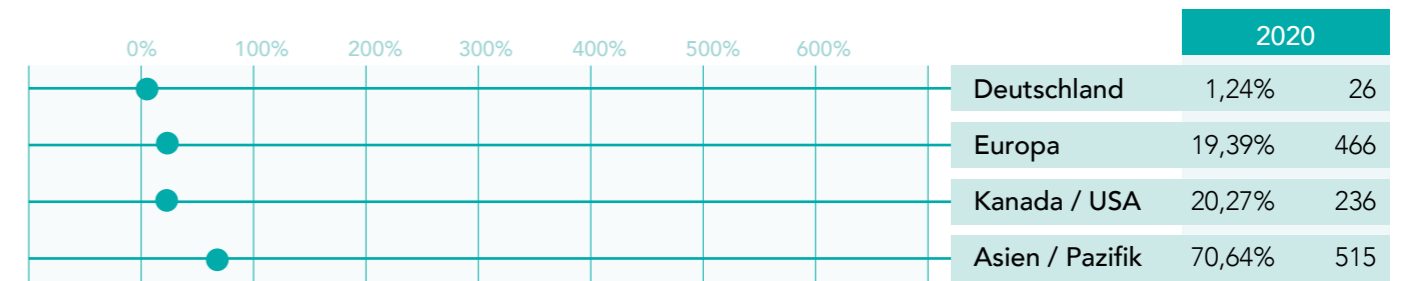


Abb 111. Zuwachsraten der großen Mittelständler (Standorte) [N=90]

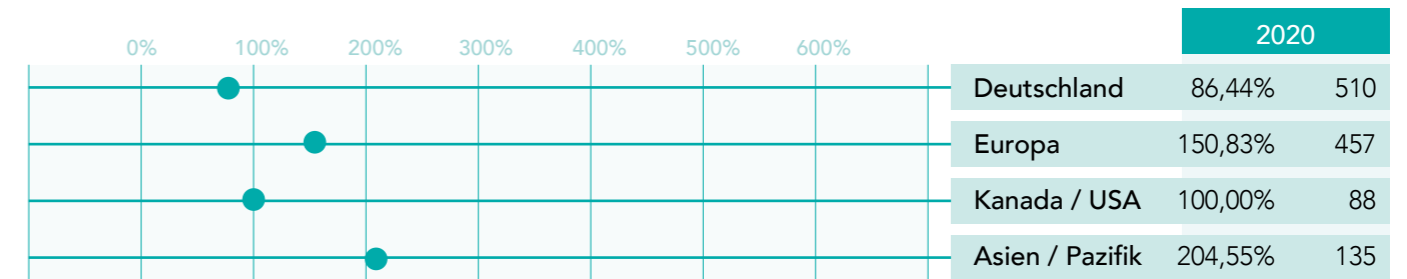
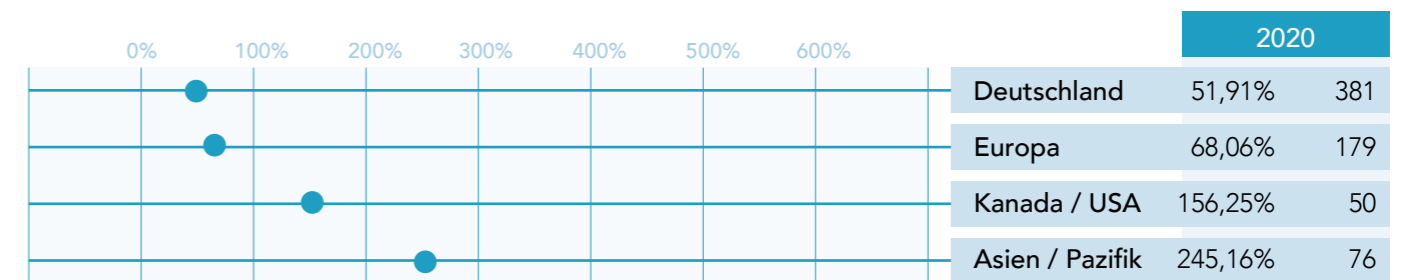


Abb 112. Zuwachsraten der mittelständischen Zulieferindustrie (Standorte) [N=128]



## Europäische Industrie schwächt

### EUROPA

Die Konzerne der europäischen TOP-Zuliefererindustrie legen im Vergleich zum Gesamtportfolio einen deutlich geringeren Fokus auf den Ausbau ihrer Standorte – sowohl in Europa als auch außerhalb Europas.

In Deutschland wurden die Standorte von 2010 zu 2020 sogar reduziert, das Engagement in Kanada / USA ist sehr gering, nur in Asien / Pazifik wurden die Positionen relevant erweitert (Abb. 113).

Die europäischen Unternehmen sind dabei gespalten: Die Großkonzerne sind letztlich für diese Wahrnehmung verantwortlich. Sie haben ihre Standorte in Deutschland reduziert und zeigen nur ein unbedeutendes Engagement selbst im europäischen Marktumfeld und nur marginales Interesse in Kanada / USA. Nur in der Region Asien / Pazifik ist ein signifikantes Engagement zu bemerken (Abb. 114).

Dagegen sind die Zuwächse der größeren Mittelständler beachtlich – sie haben vor allem in das Wachstum auf dem europäischen und speziell dem deutschen Markt investiert. Wie auch den deutschen größeren Mittelständlern gelingt es ihnen aber nicht, in großem Maßstab in Richtung Übersee zu expandieren – die hohen Wachstumsraten sind dem niedrigen Ausgangsniveau geschuldet (Abb. 115).

Auch die mittelständische Zuliefererindustrie in Europa folgt dem Trend der größeren Mittelständler und überbietet ihn zum Teil sogar in absoluten Zahlen. So hat sie in Europa selbst mehr neue Standorte geschaffen als die gesamte TOP-Zuliefererindustrie zusammen, bei der Erschließung neuer Standorte in Deutschland sind sie mit den größeren Mittelständlern zumindest gleichauf. Wie alle europäischen Unternehmen zeigen sie in Kanada / USA Zurückhaltung, engagieren sich jedoch deutlich in Asien / Pazifik (Abb. 116).

Abb 113. Zuwachsraten der TOP-Zuliefererindustrie (Standorte) [N=100]

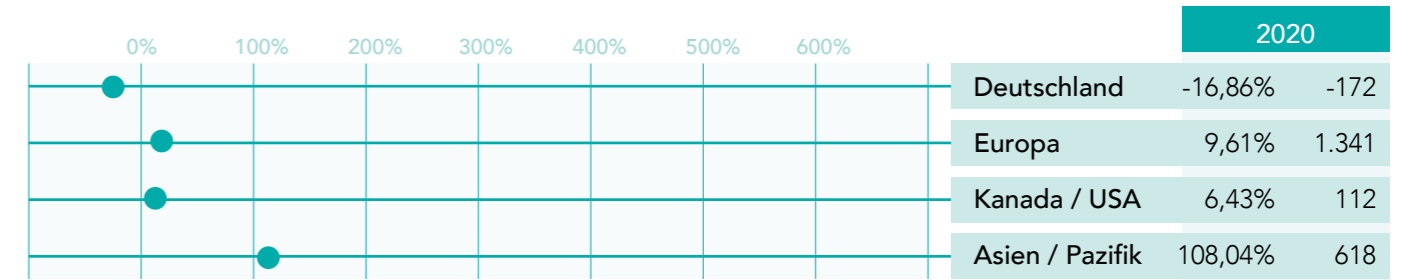


Abb 114. Zuwachsraten der Großkonzerne (Standorte) [N=18]

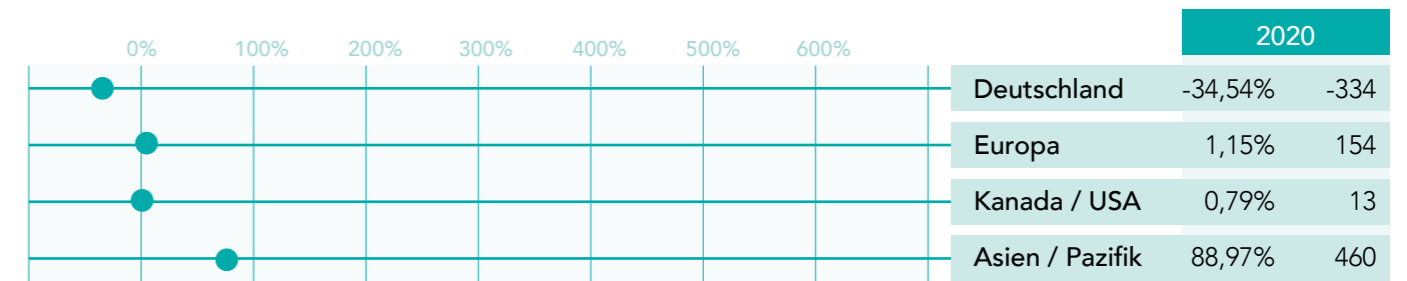


Abb 115. Zuwachsraten der großen Mittelständler (Standorte) [N=82]

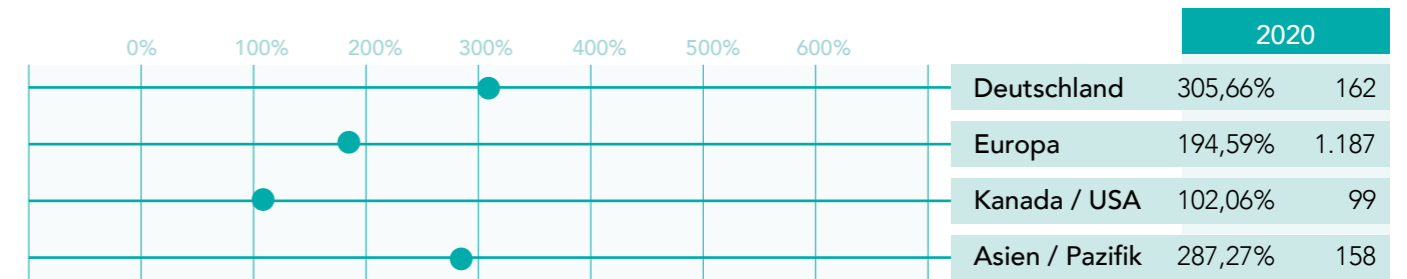
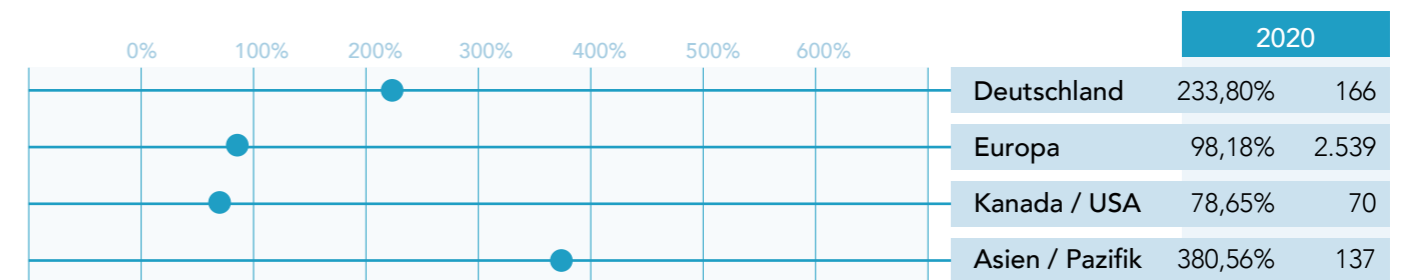


Abb 116. Zuwachsraten der mittelständischen Zuliefererindustrie (Standorte) [N=334]



## Verhaltenes Interesse am Ausland

### KANADA / USA

Die kanadisch-amerikanische TOP-Zuliefererindustrie hat in absoluten Zahlen die mit Abstand größten Zuwächse im Binnenmarkt (Abb. 117).

Bei der Erschließung der Außenmärkte ist das Marktsegment zwiegespalten. Die Großkonzerne konzentrieren sich auf die asiatisch-pazifischen Märkte, während die größeren Mittelständler den deutschen und europäischen Markt für sich entdeckt haben, wobei die hohen Zuwachszahlen auch in den niedrigen Basiswerten begründet sind.

Auch nicht zu übersehen ist, dass die kanadisch-amerikanischen Großkonzerne netto Standorte in Deutschland reduziert haben. Unter dem Strich liegt der Fokus auf dem Heimatmarkt, das Engagement in Asien / Pazifik ist verhalten und auch an Europa besteht kaum Interesse (Abb. 118 und 119).

Die kanadisch-amerikanische mittelständische Zulieferindustrie ist nicht auf Wachstum ausgerichtet. Selbst im Heimatmarkt hat sie kaum zugelegt. Die Wachstumsraten in den internationalen Märkten sind zwar hoch, basieren aber ebenfalls auf sehr niedrigen Ausgangswerten. Die absoluten Zuwächse an neuen Beteiligungen und Standorten sind marginal (Abb. 120).

Abb 117. Zuwachsraten der TOP-Zuliefererindustrie (Standorte) [N=62]

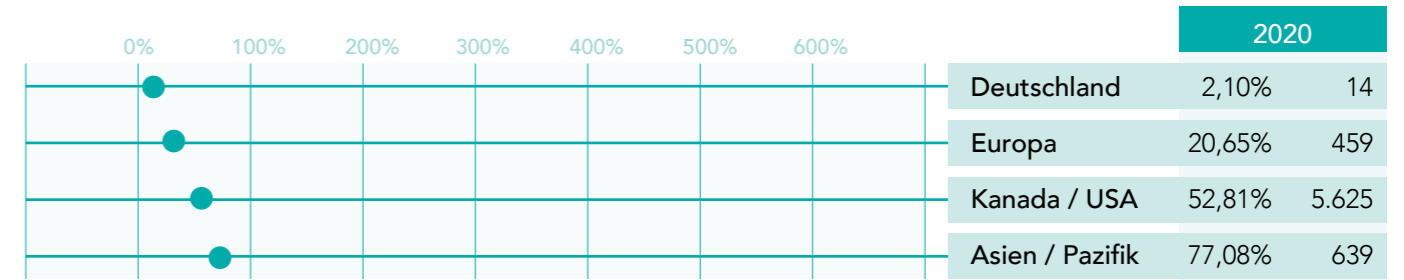


Abb 118. Zuwachsraten der Großkonzerne (Standorte) [N=17]

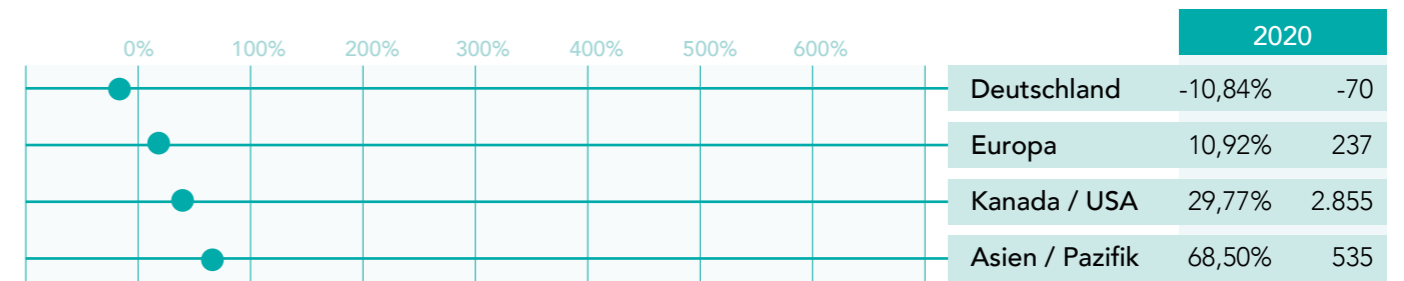


Abb 119. Zuwachsraten der großen Mittelständler (Standorte) [N=45]

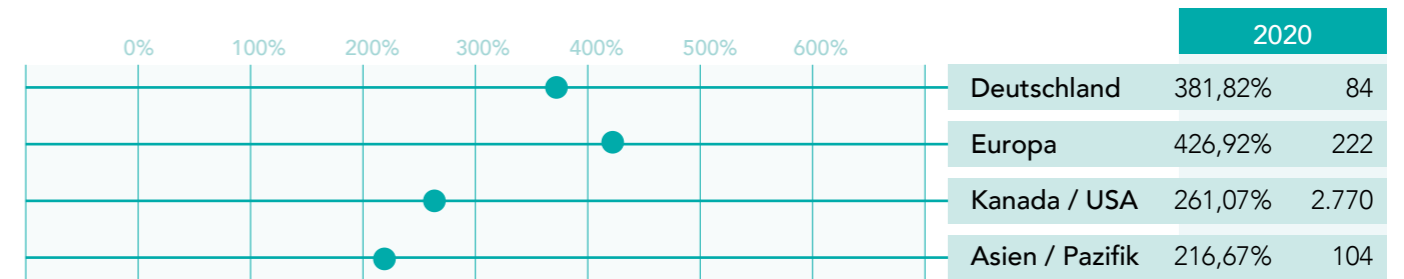
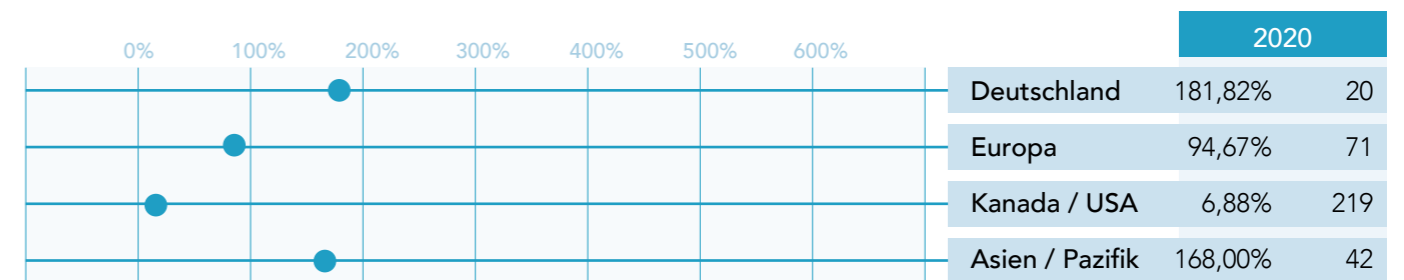


Abb 120. Zuwachsraten der mittelständischen Zulieferindustrie (Standorte) [N=296]



## Europa und Deutschland im Visier

Im Markt der asiatisch-pazifischen Zulieferer (TOP-Zuliefererindustrie) finden in absoluten Zahlen die größten Standortzuwächse im Heimatmarkt statt, die – verhältnismäßig zum Bestand am größten – sind in Deutschland zu finden (Abb. 121).

Bemerkenswert: Die Hälfte aller neuen Standorte in Deutschland

## ASIEN / PAZIFIK

wird zwischen 2010 und 2020 von Unternehmen dieser Region erschlossen. Auch bei der Sicht auf den europäischen Zuliefermarkt kommt immerhin jeder dritte neue Standort in asiatisch-pazifische Hände. Das Interesse am kanadisch-amerikanischen Markt fällt dagegen eher gering aus. Das Gros der neuen Standorte wird auch im Bereich der asiatisch-pazifischen Zulieferindustrie durch die Großkonzerne geschaffen. Auffällig ist deren geringes Interesse an einer Standorterweiterung in Kanada / USA – das Wachstum hier ist marginal (Abb. 122).

Die größeren Mittelständler aus

dieser Region teilen das Interesse der Großkonzerne für den europäischen Markt, wobei sie hier einen gewichtigen eigenen Beitrag leisten (Abb. 123). Auch die asiatisch-pazifische mittelständische Zulieferindustrie ist am Wachstum stark beteiligt – im Heimatmarkt ist sie bei der Schaffung neuer Geschäftseinheiten und Standorte der TOP-Zuliefererindustrie ebenbürtig.

Auf den internationalen Märkten ist sie in Europa den größeren Mittelständlern gleichwertig in ihren Aktivitäten der Markterschließung und auch auf dem deutschen Markt ist sie ein relevanter Wettbewerber (Abb. 124).

## → Fazit 11

Wenn es um internationales Wachstum geht, geben die deutschen und die asiatisch-pazifischen Zulieferer den Ton an. Die deutschen Zulieferer haben den asiatisch-pazifischen Raum im Auge – die asiatisch-pazifischen den deutschen. Sie teilen das Interesse für den europäischen Markt. Die Hälfte der in Europa neu geschaffenen Standorte stammt von ihnen. Zur Marktsicherung in Europa tragen nur die europäischen größeren Mittelständler und die europäische mittelständische Zulieferindustrie bei. Die Großkonzerne versuchen sich an Asien / Pazifik.

Dagegen scheint die kanadisch-amerikanische Zulieferindustrie das Interesse an den internationalen Märkten verloren zu haben. Begrenzte Aufmerksamkeit liegt auf Asien / Pazifik und Europa; der eindeutige Mittelpunkt ist der Binnenmarkt.

Abb 121. Zuwachsraten der TOP-Zuliefererindustrie (Standorte) [N=176]

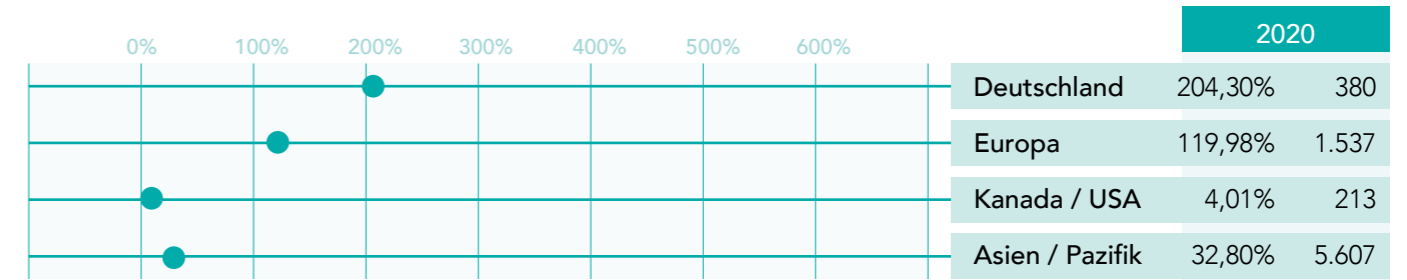


Abb 122. Zuwachsraten der Großkonzerne (Standorte) [N=57]

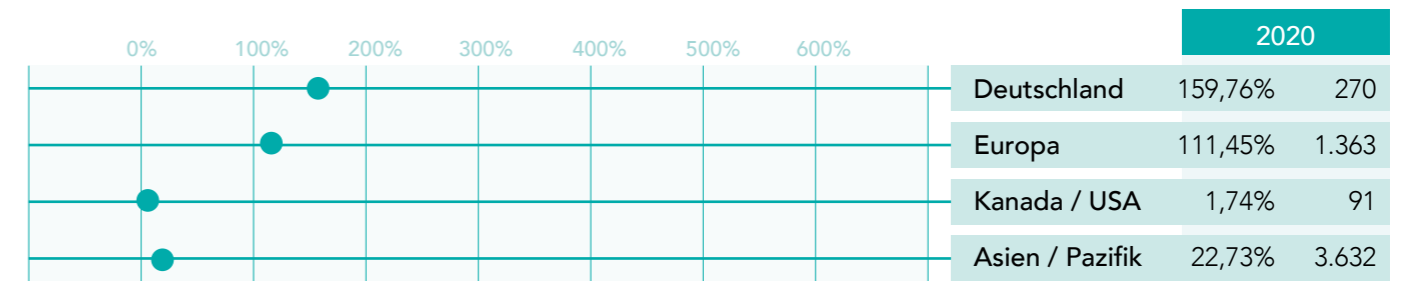


Abb 123. Zuwachsraten der großen Mittelständler (Standorte) [N=119]

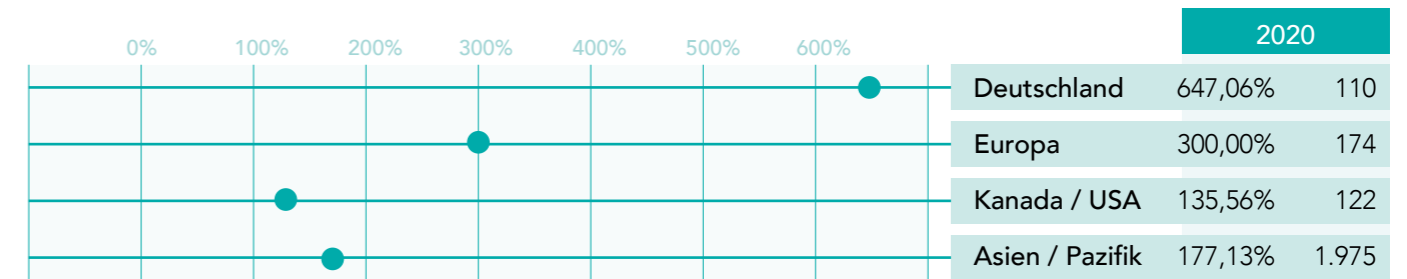
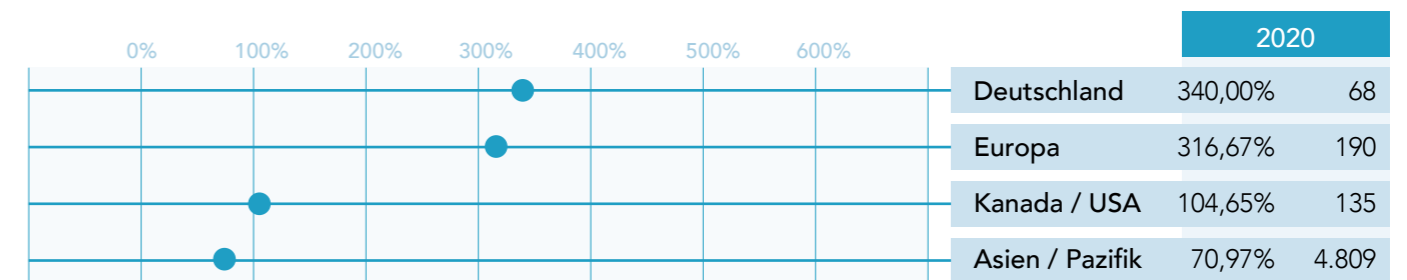


Abb 124. Zuwachsraten der mittelständischen Zulieferindustrie (Standorte) [N=1.106]





→ STRATEGIEN

## Anorganisches Wachstum dominiert

Die Erschließung neuer Standorte ist ein Aspekt des Unternehmenswachstums – um Märkte neu oder besser zu durchdringen, um im Ergebnis mehr Umsatz und / oder mehr Profitabilität zu erzielen.

Der komplementäre Konterpart dazu ist das Negativ-Wachstum eines Unternehmens durch die Aufgabe alter Standorte, z.B. um sich aus Märkten oder Geschäftsfeldern mit geringen Umsätzen oder Wachstumschancen bzw. einer niedrigen Profitabilität, zurückzuziehen.

Wachstum und Negativ-Wachstum existieren nicht losgelöst voneinander, sondern sind zwei Seiten einer Strategie der Unternehmensentwicklung.

Um ihre Bedeutung bei der Standortentwicklung zu bewerten, wurden aus

- den Veränderungen durch Käufe und Verkäufe, Neugründungen und Schließung von Unternehmensbeteiligungen und Standorten
- den jeweiligen Trends in Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensgröße (Gesamtzahl der Beteiligungen und Standorte)
- dem Verhältnis von Verkäufen und Käufen auf der einen Seite und Schließungen und Neugründungen auf der anderen Seite

abgeleitet, ob es sich eher um ein anorganisches (externes) bzw. organisches (internes) Wachstum, ein Negativ-Wachstum oder um eine Mischform handelt.

Bei der TOP-Zuliefererindustrie zeigen diese Analysen, dass die bereits attestierte Expansion in allen Märkten nicht alle Unternehmen erfasst. Sie wird von etwas mehr als der Hälfte der Unternehmen getragen.

Dabei wächst nur ein geringer Anteil der Unternehmen organisch. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen wächst anorganisch oder in einer Mischung aus organischem und anorganischen Wachstum (Abb. 125).

Die weitere Betrachtung zeigt, dass die Großkonzerne im Trend etwas stärker am Wachstum beteiligt sind als die größeren Mittelständler. Auch ist hier ein vorwiegend anorganisches Wachstum zu beobachten. Generell sind die Unterschiede jedoch nicht signifikant (Abb. 126 und 127).

Bei der mittelständischen Zulieferindustrie ist der Anteil der Unternehmen, die deutlich durch die Erschließung neuer Standorte und neue Unternehmenseinheiten gewachsen sind, wesentlich geringer. Nur etwa ein Drittel der Unternehmen hat hier zum Wachstum beigetragen. Auch hier ist der Anteil der vorwiegend organisch gewachsenen Unternehmen eher gering. In jedem Fall überwiegt anorganisches Wachstum durch Zukäufe (Abb. 128).

Abb 125. TOP-Zuliefererindustrie (Konzerne) [N=463]

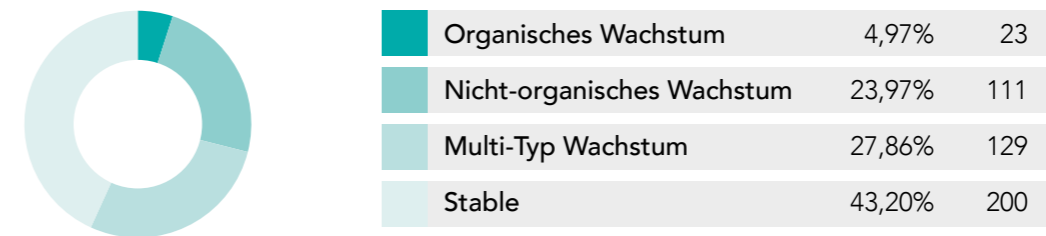


Abb 126. Großkonzerne (Konzerne) [N=106]

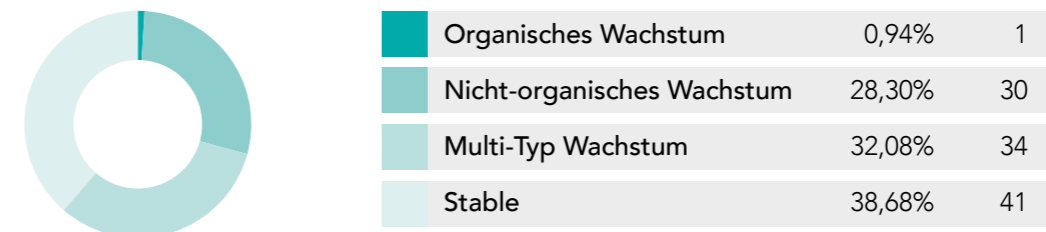


Abb 127. Größere Mittelständler (Konzerne) [N=357]

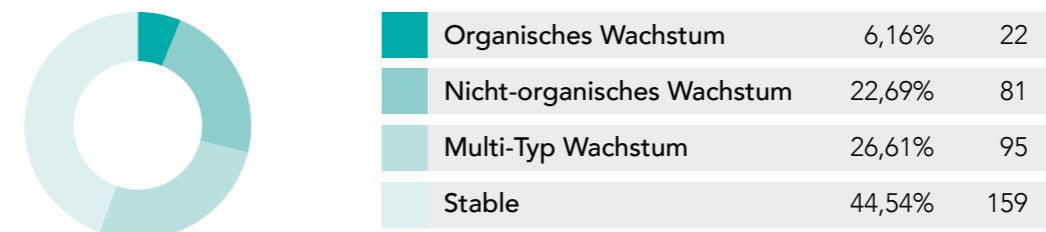
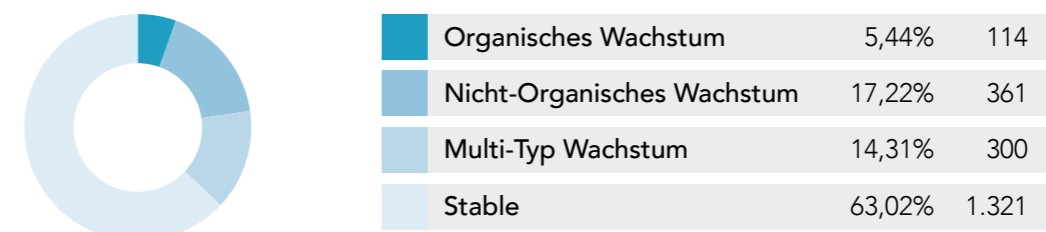


Abb 128. Mittelständische Zulieferindustrie (Konzerne) [N=2.096]



## STRATEGIEN INTERNATIONAL

### Starkes organisches Wachstum in Asien / Pazifik

Im internationalen Vergleich der TOP-Zulieferindustrie haben die asiatisch-pazifischen Zulieferer die höchste Teilhabe am expansiven Wachstum. Hier finden sich auch fast alle Unternehmen, die vorwiegend organisch gewachsen sind. So hat mehr als jedes zehnte Unternehmen seine Marktpositionen durch Neugründungen erweitert (Abb. 129).

Die deutschen Unternehmen belegen mit weitem Abstand nur den vorletzten Platz, lediglich gefolgt von den kanadisch-amerikanischen Unternehmen. In Deutschland selbst ist es gerade mal jedes zweite Unternehmen, das seine Marktpositionen extensiv ausgebaut hat (Abb. 130).

Ganz anders dagegen zeigt sich das Bild bei der mittelständischen Zulieferindustrie. Hier setzen die deutschen Unternehmen Wachstumsakzente durch den Aufbau neuer Präsenzen und stellen auch die Mehrheit im deutschen Marktsegment dar.

Die asiatisch-pazifischen Unternehmen tauschen den Platz mit deutlichem Abstand, aber auch hier mit einem bedeutenden Anteil an Unternehmen, die vorwiegend organisch gewachsen sind. Abgeschlagen sind die kanadisch-amerikanischen Unternehmen mit geringem Fokus auf Wachstum durch die Erschließung neuer Standorte – was bisherige Analysen bestätigen (Abb. 131 - 133).

Abb 129. TOP-Zulieferindustrie, Asien / Pazifik (Konzerne) [N=176]

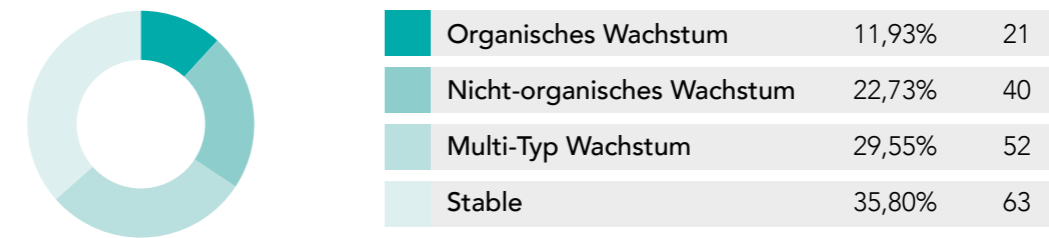


Abb 130. TOP Zulieferindustrie, Deutschland (Konzerne) [N=106]

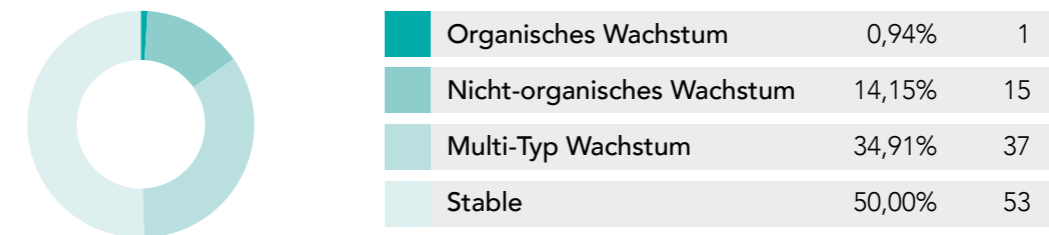


Abb 131. Mittelständische Zulieferindustrie, Deutschland (Konzerne) [N=128]

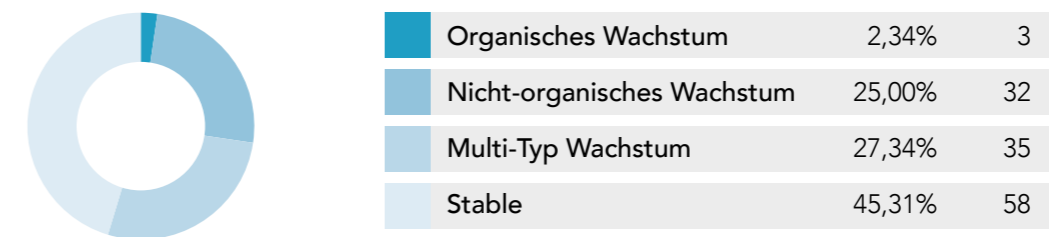


Abb 132. Mittelständische Zulieferindustrie, Asien / Pazifik (Konzerne) [N=1.106]

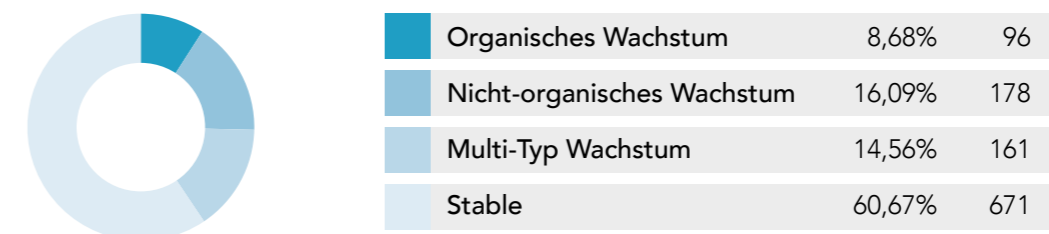
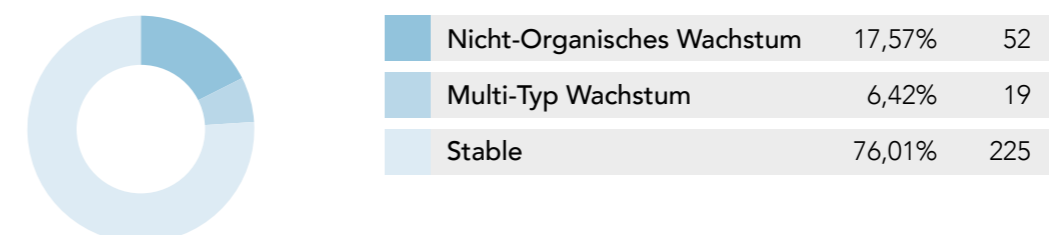


Abb 133. Mittelständische Zulieferindustrie, Kanada / USA [N=296]



## Negativ-Wachstum relevant

### → NEGATIV-WACHSTUM

Wie sieht es mit dem Negativ-Wachstum aus im Hinblick auf die Aufgabe von Standorten durch Schließungen und Verkäufe aus?

Bei der TOP-Zulieferindustrie spielen sie in jedem Fall eine relevante Rolle – und zwar gleichermaßen für die Großkonzerne und die größeren Mittelständler (Abb. 134).

So hat immerhin jedes fünfte Unternehmen die Anzahl seiner Marktpositionen signifikant reduziert – seltener durch Schließungen, häufiger durch Verkäufe – zumeist durch eine Mischung aus beidem.

Bei der mittelständischen Zulieferindustrie hat nur jedes zehnte Unternehmen Standorte in relevantem Ausmaß aufgegeben – überwiegend hier in Form von Verkäufen (Abb. 135).

Eine Reihe von Unternehmen in den beiden Marktsegmenten zeigen auch Mischformen: Ausgeprägtes organisches oder anorganisches Wachstum bei gleichzeitigem organischen oder anorganischen Negativ-Wachstum. Das trifft bei der Top-Zulieferindustrie auf etwa jedes zehnte Unternehmen zu (40). Auch bei der mittelständischen Zulieferindustrie betrifft dies etwa ein Zehntel der Unternehmen (216).

Abb 134. TOP-Zulieferindustrie (Konzerne) [N=463]

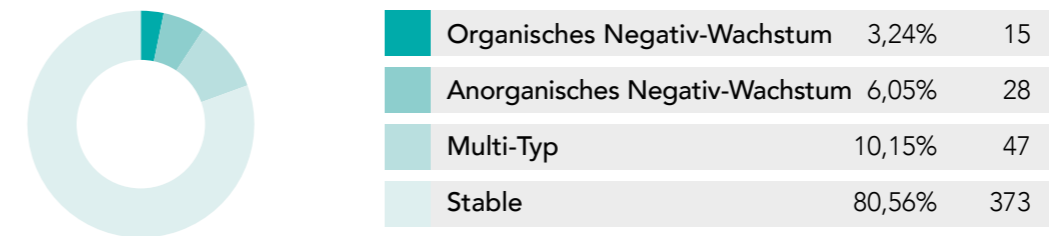
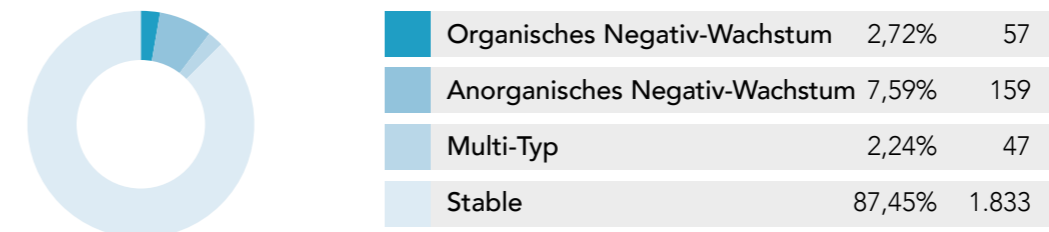


Abb 135. Mittelständische Zulieferindustrie (Konzerne) [N=2.096]



## → Fazit 12

Das Expansionswachstum der Automobil-Zulieferindustrie wird nur von einem Teil der beiden betrachteten Marktsegmente getragen. Bei der TOP-Zulieferindustrie ist es gut die Hälfte der Konzerne, bei der mittelständischen Zulieferindustrie mehr als ein Drittel der Unternehmensgruppen.

Im internationalen Vergleich ist die deutsche TOP-Zulieferindustrie weniger expansionsfreudig und verliert im Wettbewerb gegen die asiatisch-pazifische Industrie. Das macht die deutsche mittelständische Zulieferindustrie jedoch wett. Sie zeigt sich insgesamt deutlich expansionsorientierter.

Negativ-Wachstum ist eine praktizierte Strategie. Jedes zehnte (TOP-Zulieferindustrie) bzw. fünfte (mittelständische Zulieferindustrie) Unternehmen beschreitet diesen Weg.



### 2.3.3. DIVERSIFIZIERUNG

Die Veränderung der Unternehmen durch Neugründungen und Zukäufe, Schließungen und Verkäufe drückt nicht nur die Expansions- und Standortstrategie des Unternehmens aus, sondern gestaltet auch seine inhaltliche Ausrichtung.

Die Diversifizierung ist ein weiteres wichtiges Instrument der Unternehmensgestaltung. Die Diversität eines Unternehmens – oder die Vielfalt der Tätigkeitsfelder – ist bei Dun & Bradstreet an der Branchenzugehörigkeit erkennbar. Für ihre Definition wird in dem analysierten Datensatz der SIC (=Standard Industrial Classification) verwendet. Jedes Unternehmen hat in diesem Datensatz bis zu 6 unterschiedliche Branchenzuordnungen – und zwar für jedes einzelne Unternehmen in einem Konzern separat und unabhängig. Zur Analyse der mehreren tausend vorhandenen Klassifizierungen werden diese durch einen Algorithmus geclustert und gewichtet. Im Ergebnis konnten die folgenden unterschiedlichen Klassen der Diversifikation gebildet werden.

Hochspezialisiert

Spezialisiert

Fokussiert

Breit aufgestellt

Allrounder

Zur Darstellung der Veränderung des Diversifikationsgrades wurden anschließend nachfolgende Regeln angewandt:

Vergößerung der Diversifikation um zwei Klassen oder mehr	diversifiziert+
Vergößerung der Diversifikation um eine Klasse	diversifiziert
keine Veränderung	unverändert
Verkleinerung der Diversifikation um eine Klasse	spezialisiert
Verkleinerung der Diversifikation um zwei oder mehr Klassen	spezialisiert +

## TOP-Zulieferindustrie: Diversifizierung matters

### TOP-ZULIEFERINDUSTRIE

Die Unternehmen im Marktsegment TOP-Zulieferindustrie sind überwiegend sehr stark diversifiziert – und das hat sich in den Jahren von 2010 - 2020 noch verstärkt.

Während 2010 zwei Drittel der Unternehmen stark diversifiziert waren, trifft dies 2020 auf fast drei Viertel der Konzerne zu.

Auf der anderen Seite ist es jedes sechste Unternehmen, das eine deutliche Spezialisierung aufweist. Der Trend für diesen Zeitraum zeigt, dass jedes dritte Unternehmen seine Geschäftsfelder breiter gefächert hat, sich aber gleichzeitig auch jedes sechste Unternehmen auf weniger Kompetenzfelder konzentriert (Abb. 136 und 137).

Dabei sind im internationalen Vergleich sehr unterschiedliche Ausprägungen zu erkennen. So sind 2020 die asiatisch-pazifischen Unternehmen – trotz des gleichen Trends zur Diversifizierung – die Unternehmen mit dem mit Abstand höchsten Anteil an Spezialisten (hochspezialisiert bis fokussiert) in diesem Marktsegment.

Gefolgt werden sie von den deutschen Unternehmen, die im Marktdurchschnitt liegen. Den – auch mit Abstand – höchsten Wert an stark diversifizierten Unternehmen weisen die Zulieferer aus dem kanadisch-amerikanischen Markt auf (Abb. 138 - 140).

Abb 136. TOP-Zulieferindustrie (Konzerne) [N=463]

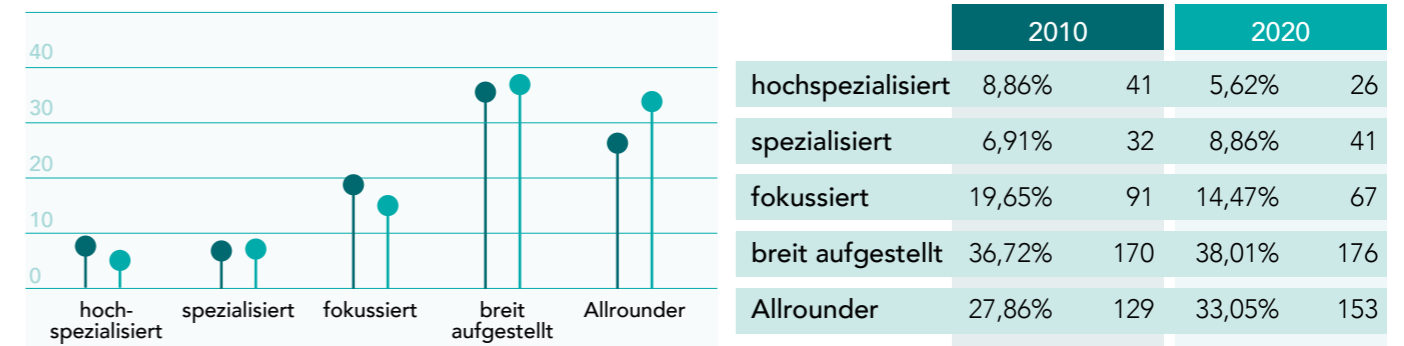


Abb 137. Trendanalyse (Konzerne)

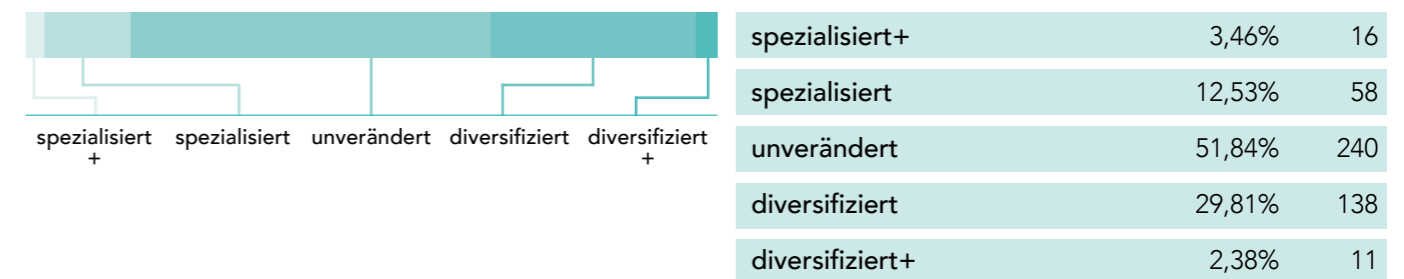


Abb 138. Deutschland (Konzerne) [N=106]

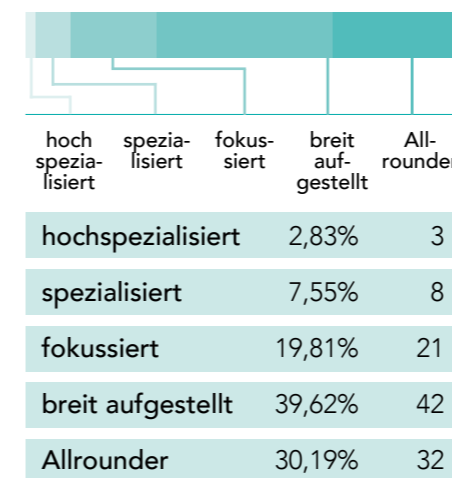


Abb 139. Asien / Pazifik (Konzerne) [N=176]

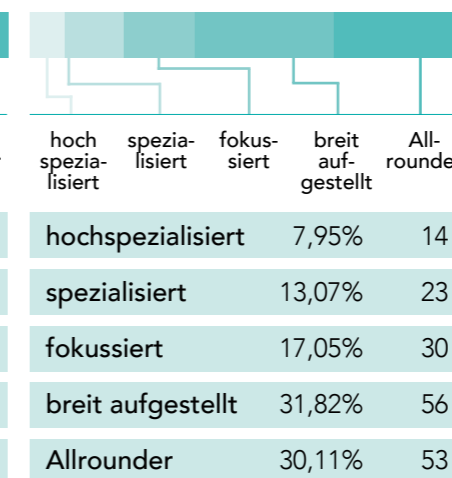
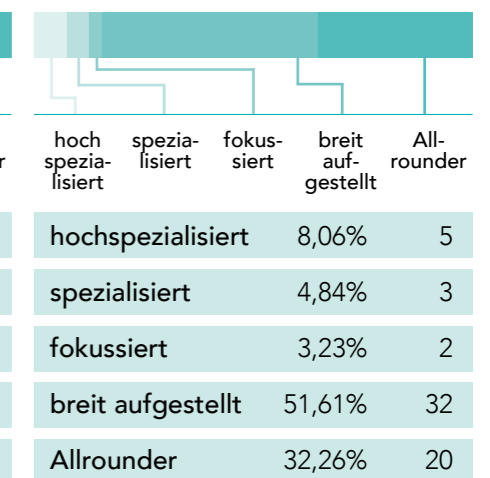


Abb 140. Kanada/ USA (Konzerne) [N=62]



## Großkonzerne breit aufgestellt

### TOP-ZULIEFERINDUSTRIE

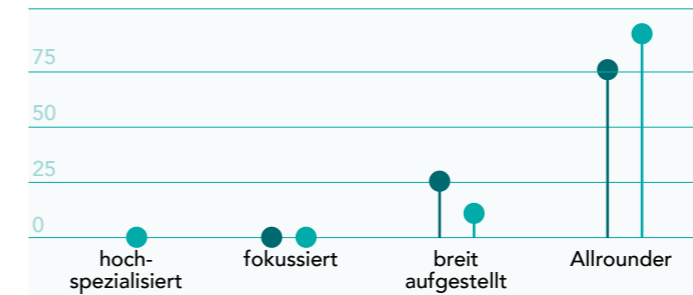
Hinsichtlich der Diversifizierung unterscheiden sich die Großkonzerne signifikant von den größeren Mittelständlern.

Bei den Großkonzernen sind spezialisierte Unternehmen so gut wie nicht existent, gleichzeitig überwiegen die „Allrounder“, die auf einer Vielzahl unterschiedlichster Geschäftsfelder tätig sind. Deren Anteil hat im letzten Jahrzehnt auch noch deutlich zugenommen. Das drückt sich auch im Trend der Gruppe aus. Die Diversifizierung obsiegt deutlich gegenüber der Spezialisierung. Dabei sind im internationalen Vergleich keine relevanten Unterschiede zu erkennen (Abb. 141 und 142).

Bei den größeren Mittelständlern überwiegen ebenfalls die stärker diversifizierten Unternehmen, das Gewicht liegt jedoch mehr auf der Seite der „breit aufgestellten“ Unternehmen. Der Anteil der „Allrounder“ ist deutlich geringer und hat zwischen 2010 und 2020 kaum zugenommen. Hier finden wir auch die Spezialisten des Marktsegments. Jedes fünfte Unternehmen unter den größeren Mittelständlern fällt in diese Kategorie.

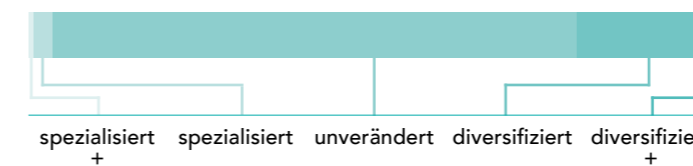
Der Trend folgt dem des gesamten Marktsegments – ein Fünftel der Unternehmen hat sich spezialisiert, zwei Fünftel fanden in der Diversifizierung die richtige Strategie für sich (Abb. 143 und 144).

Abb 141. Großkonzerne (Konzerne) [N=106]



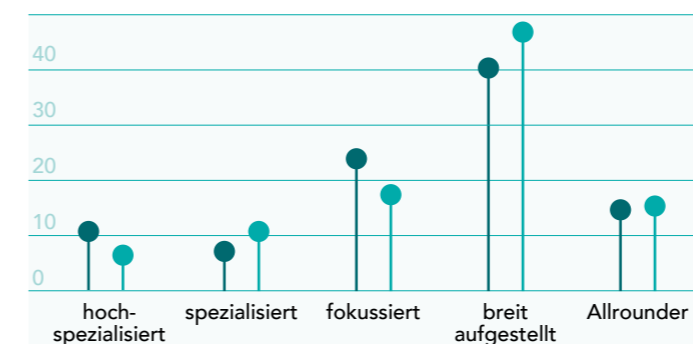
	2010		2020	
hochspezialisiert			0,94%	1
fokussiert	0,96%	1	0,94%	1
breit aufgestellt	25,96%	27	7,55%	8
Allrounder	73,08%	76	90,57%	96

Abb 142. Trendanalyse (Konzerne)



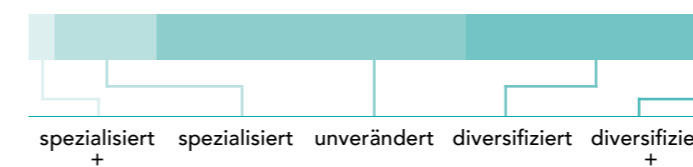
spezialisiert+	0,96%	1
spezialisiert	2,88%	3
unverändert	75,96%	79
diversifiziert	19,23%	20
diversifiziert +	0,96%	1

Abb 143. Größere Mittelständler (Konzerne) [N=357]



	2010		2020	
hochspezialisiert	11,48%	41	7,00%	25
spezialisiert	8,96%	32	11,48%	41
fokussiert	24,93%	89	18,49%	66
breit aufgestellt	40,06%	143	47,06%	168
Allrounder	14,57%	52	15,97%	57

Abb 144. Trendanalyse (Konzerne)



spezialisiert+	4,20%	15
spezialisiert	15,41%	55
unverändert	44,82%	160
diversifiziert	33,05%	118
diversifiziert+	2,52%	9

## Asiatisch-pazifische Mittelständler sehr fokussiert

### TOP-ZULIEFERINDUSTRIE

Wenig überraschend ist es daher, dass es die größeren Mittelständler sind, die im Endeffekt auch für die Trends im internationalen Vergleich sorgen.

Im Jahr 2020 ist jedes zweite Unternehmen asiatisch-pazifischer Herkunft spezialisiert (hochspezialisiert bis fokussiert), in Deutschland ist es immer noch jedes dritte.

Die kanadisch-amerikanischen Zulieferer bilden den größten Anteil breit diversifizierter Unternehmen ab, für Spezialisten ist hier nur relativ wenig Platz. (Abb. 145 - 147).

Abb 145. Größere Mittelständler, Deutschland (Konzerne) [N=90]

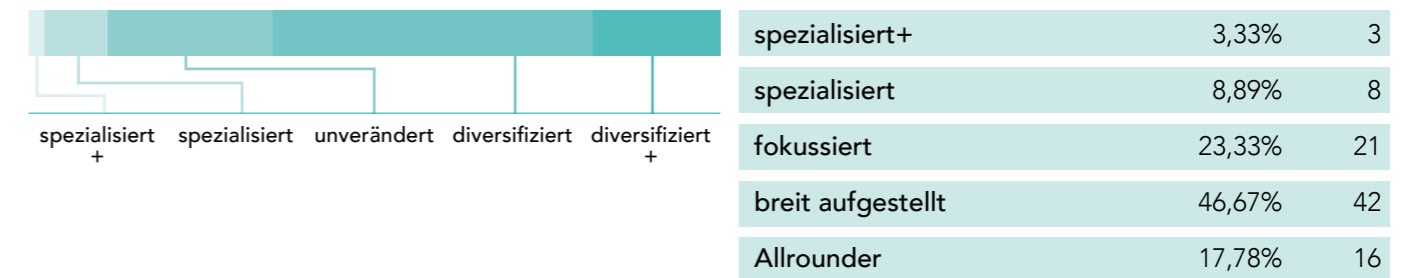


Abb 146. Größere Mittelständler, Asien / Pazifik (Konzerne) [N=119]

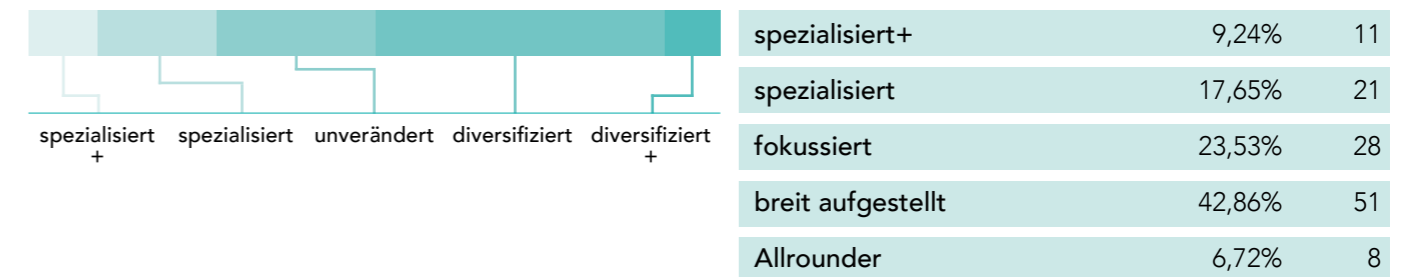
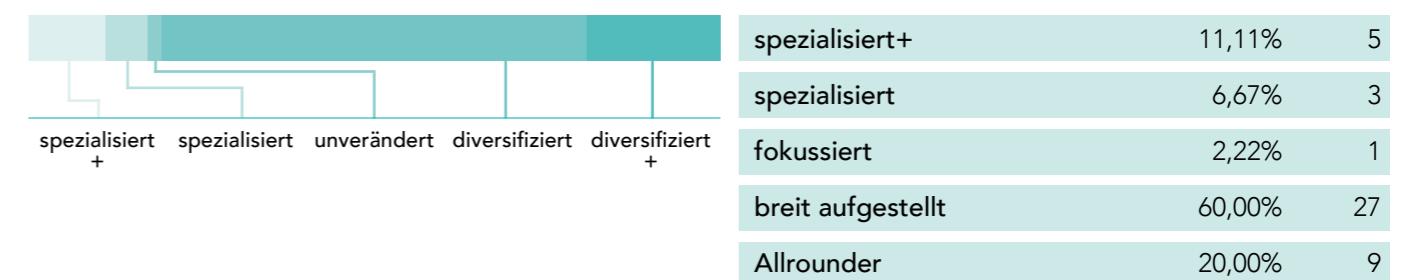


Abb 147. Größere Mittelständler, Kanada / USA (Konzerne) [N=45]



## MITTELSTÄNDISCHE ZULIEFERINDUSTRIE

### Mittelständler variantenreich

Im Unterschied zu den TOP-Zulieferern überwiegt in der mittelständischen Zulieferindustrie der Anteil der eher spezialisierten Unternehmen (hochspezialisiert bis fokussiert). Innerhalb dieser Gruppe ergaben sich zwar leichte Verschiebungen, enge Spezialisierungen sind allerdings selten vertreten.

Der Anteil der deutlich diversifizierten Unternehmen

hat nicht spürbar zugenommen – offensichtlich gehört die Spezialisierung zur Charakteristik dieses Marktsegments (Abb. 148, 149).

Auch in den Trends gibt es Unterschiede zu den TOP-Zulieferern: Einerseits ist der Anteil der Unternehmen ohne nennenswerte Veränderungen im Bereich Diversifizierung deutlich höher. Viele Unternehmen sehen hier wohl keine Veranlassung, eine bewährte Aufstellung zu hinterfragen. Andererseits ist auch die Spezialisierung für viele Unternehmen eine echte Strategie – fast jedes sechste Unternehmen wählt diesen Weg, obgleich der Haupttrend der

Veränderung die Steigerung der Diversifikation bleibt.

Im internationalen Vergleich sind ebenfalls deutliche Unterschiede zwischen den beiden Marktsegmenten der TOP-Zulieferer und der mittelständischen Zulieferindustrie zu erkennen. Zwar bleiben die asiatisch-pazifischen Unternehmen am meisten spezialisiert (fast drei Viertel der Unternehmen), gefolgt werden sie jedoch von den kanadisch-amerikanischen Unternehmen. In Deutschland ist dagegen im Regionenvergleich der höchste Anteil an Unternehmen zu finden, die stärker diversifiziert sind. Der Anteil der Spezialisten ist niedriger als in anderen Märkten (Abb. 150 - 152).

### → Fazit 13

Die Diversifikation der Unternehmen der Zulieferindustrie hat zwei Stellgrößen: Zum einen haben die Großkonzerne mehr Spielraum, ihre Geschäftsfelder breit aufzustellen, während die mittelständische Zulieferindustrie ihre Stärke in der Fokussierung findet. Dies sind jedoch keine Alleinstellungsmerkmale. Auch Großkonzerne können Spezialisten sein und umgekehrt. Der Weg zwischen beiden ist auch keine Einbahnstraße, sondern wird in beide Richtungen begangen. Zwar überwiegt der Trend zur Diversifizierung, die Spezialisierung hat aber auch einen Platz.

Zum anderen sind die Herkunftsmärkte der Unternehmen von Bedeutung. Je nach Marktsegment und Herkunftsmarkt variieren die Verhältnisse von Diversifizierung und Spezialisierung in jeder nur denkbaren Weise.

Abb 148. Mittelständische Zulieferindustrie (Konzerne) [N=2.096]

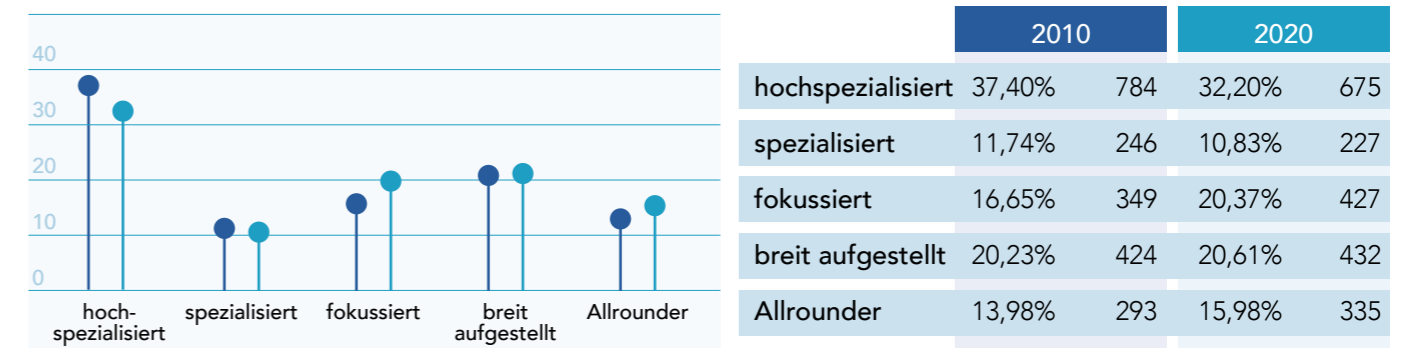


Abb 149. Trendanalyse (Konzerne)

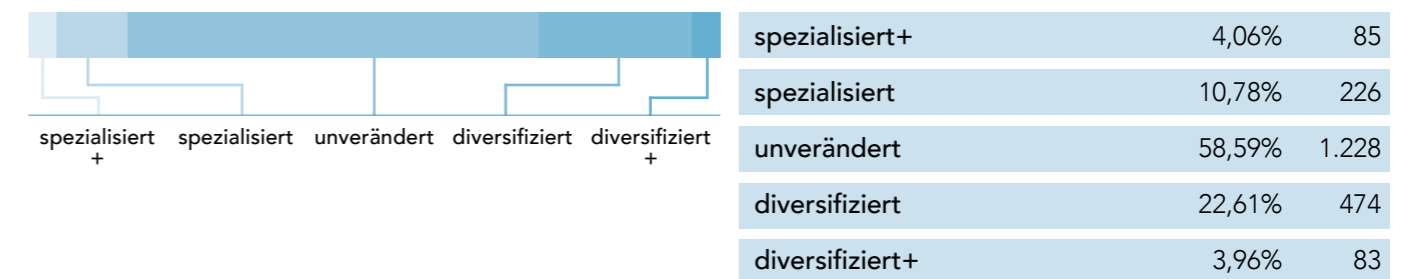


Abb 150. Deutschland (Konzerne) [N=128]

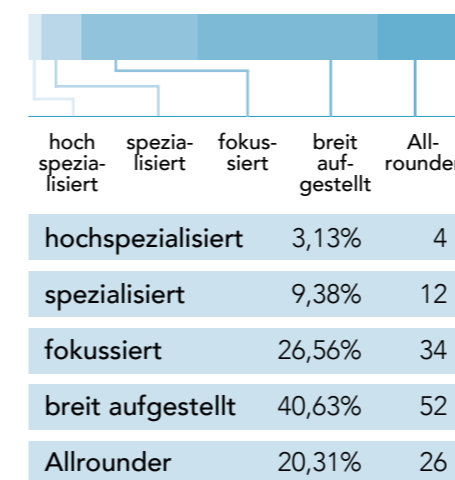


Abb 151. Asien / Pazifik (Konzerne) [N=1.106]

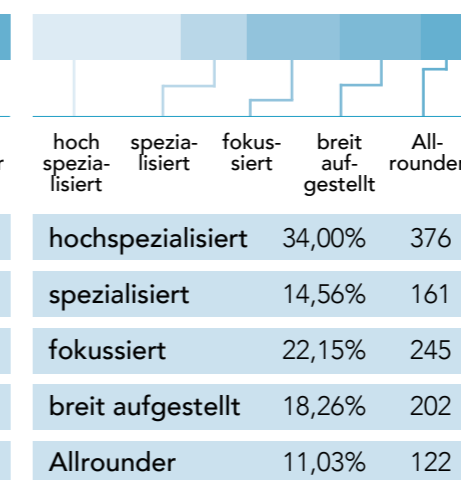
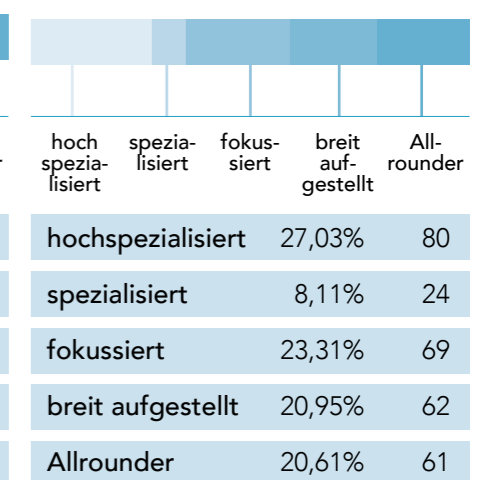


Abb 152. Kanada/ USA (Konzerne) [N=296]







# 3 Strategien und Wachstumsperformance

→ In der bisherigen Analyse wurde die Entwicklung der verschiedenen Marktsegmente der TOP-Zulieferindustrie (mit den Untersegmenten Großkonzerne und größere Mittelständler) und der mittelständischen Zulieferindustrie unter den unterschiedlichsten Aspekten analysiert. Schwerpunkte waren dabei einige grundlegende Finanzkennzahlen, die Standortentwicklung und Strategien zur Unternehmensgestaltung wie der Wachstumstyp und die Diversifizierung.

Im Mittelpunkt steht nunmehr die bereits ermittelte Performance des Wachstums der Unternehmen und die sie beeinflussenden Faktoren. Die ermittelte Wachstumsperformance ist der konsistente Index zum Vergleich der wirtschaftlichen Entwicklung einer Vielzahl sehr unterschiedlicher Unternehmen in ebenso unterschiedlichen Märkten im Zeitraum von 2010 bis 2020.

Auf dieser Grundlage wurden unterdurchschnittlich gewachsene Unternehmen (underperformer und lowperformer), durchschnittlich gewachsene sowie überdurchschnittlich gewachsene (highperformer und outperformer) identifiziert und klassifiziert.

Die nachfolgenden Analysen sollen nun zeigen, welchen Einfluss Standortpolitik und Gestaltungsstrategien auf die Wachstumsperformance der Unternehmen haben.

### 3.1. Global Footprint und Wachstumsperformance

#### Wachsen mit Globalisierung

#### TOP-ZULIEFERINDUSTRIE

Im Marktsegment der TOP-Zulieferindustrie haben ein Fünftel der Unternehmen eine unterdurchschnittliche Wachstumsperformance und ein Viertel eine überdurchschnittliche (Abb. 153).

Die Wachstumsperformance und die Gestaltung des Global Footprint sind direkt miteinander verknüpft. Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen Wachstumsperformance haben häufiger ihren globalen Fußabdruck erweitert als Unternehmen mit einer unterdurchschnittlichen. In letzterem Fall nimmt der Trend zu Regionalisierung der Geschäfte zu – und reduziert sich bei einer besseren Performance (Abb. 154 - 156).

In der kausalen Betrachtung mit der Vergrößerung des Global Footprint verbessert sich die Wachstum-Performance und mit seiner Reduzierung nimmt sie wieder ab.

Dennoch ist Globalisierung nicht der alleinige Garant für eine hohe Wachstumsperformance. Eine erkennbare Minderheit von Zulieferern zeigt trotz Vergrößerung des internationalen Engagements nur eine unterdurchschnittliche Performance. Darüber hinaus haben aber auch absolut mehr Unternehmen erfolgreich ein stabiles durchschnittliches Wachstum gezeigt, wenn sie ihre Standortpolitik auf internationales Wachstum gerichtet haben – bei einer gegenteiligen Entscheidung konnten dies erheblich weniger für sich beanspruchen (Abb. 157, 158).

Abb 153. Marktsegment der TOP-Zulieferindustrie (Konzerne) [N=463]

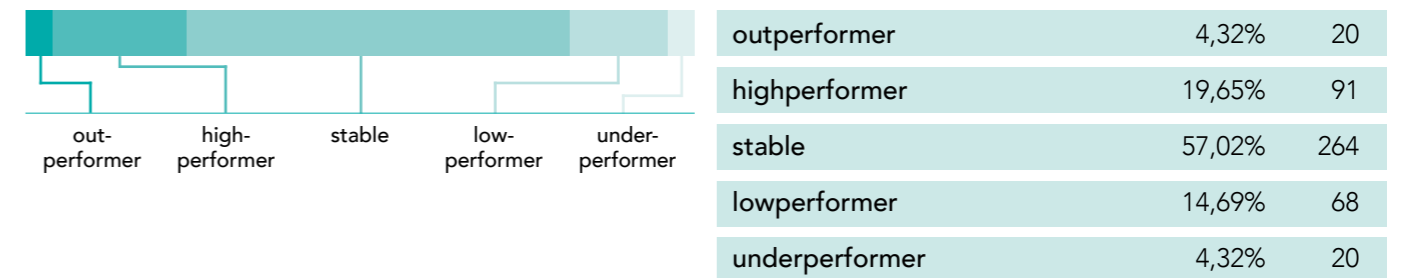


Abb 154. Überdurchschnittliche Performer (Konzerne) [N=111]

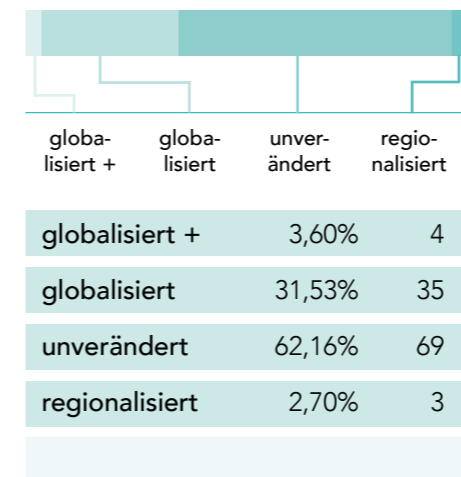


Abb 155. Durchschnittliche Performer (Konzerne) [N=264]

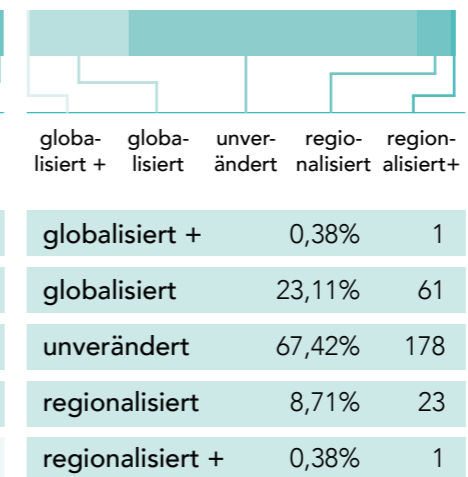


Abb 156. Unterdurchschnittliche Performer (Konzerne) [N=88]

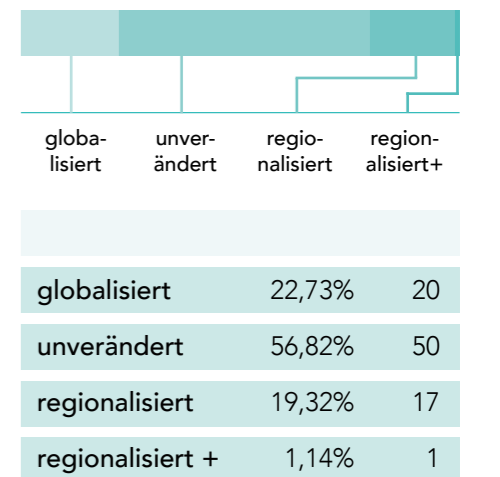


Abb 157. Global Footprint – reduziert (Konzerne) [N=45]

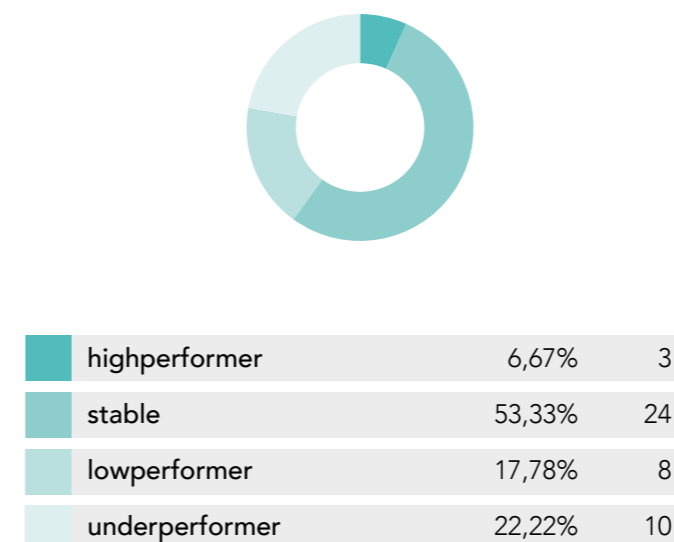
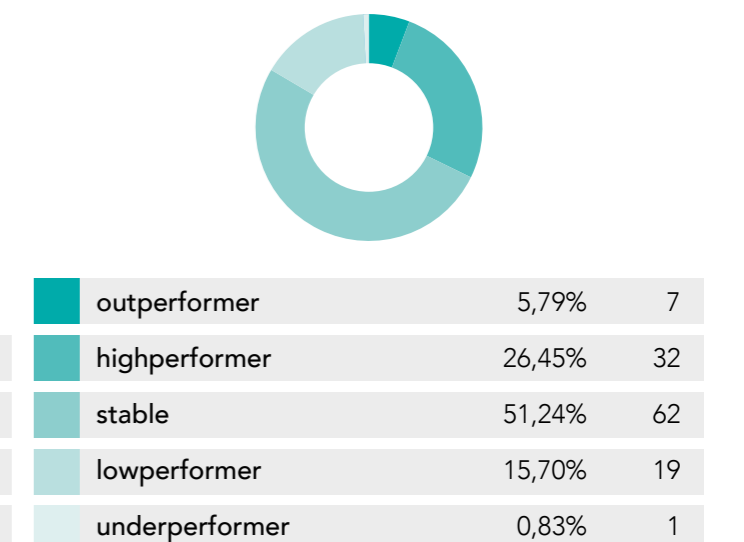


Abb 158. Global Footprint – erweitert (Konzerne) [N=121]



## MITTELSTÄNDISCHE ZULIEFERINDUSTRIE

### Wachstum auch ohne Globalisierung

Im Marktsegment der mittelständischen Zulieferindustrie spielt die Globalisierung, wie bereits festgestellt, prinzipiell eine deutlich geringere Rolle. Während bei den TOP-Zulieferern ein Drittel der Unternehmen ihre globale Aufstellung verändert haben,

ist es hier nur ein Sechstel. Trotzdem sei auch hier deren Relevanz untersucht. In diesem Marktsegment wurden ein Viertel der Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen Wachstumsperformance identifiziert und ein Fünftel mit einer unterdurchschnittlichen (Abb. 159).

Im Vergleich ist zunächst festzustellen, dass die Performance des Wachstums hier nicht direkt mit der Gestaltung des globalen Footprint verbunden ist. Es ist egal, welche Gruppe analysiert wird, die Verteilung der verschiedenen Trends ist

annähernd gleich, sogar in den absoluten Zahlen (Abb. 160 - 162).

In der Betrachtung von Ursache und Wirkung in diesem Marktsegment ist der grundlegende Zusammenhang zwischen Globalisierung und Wachstumsperformance genauso zu erkennen wie bei der TOP-Zulieferindustrie. Eine Vergrößerung des Global Footprint befördert das Wachstum, seine Reduzierung behindert. Aber für die Masse der Unternehmen in diesem Marktsegment ist es schlichtweg irrelevant (Abb. 163, 164).

### → Fazit 14

Die Gestaltung des Global Footprints hat zweifellos eine positive Korrelation zur Wachstumsperformance, ist aber keine hinreichende Voraussetzung für selbiges. Sie fördert lediglich das Wachstum und ermöglicht zumindest Stabilität und damit verbunden die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Das gilt in besonderem Maße für die TOP-Zulieferindustrie. Hier ist beides eng verknüpft. In weitaus geringerem Maße ist dies bei der mittelständischen Zulieferindustrie der Fall. Ein großer Teil der Unternehmen hat hier keinen expliziten Faktor für ein erfolgreiches Wachstum.

Abb 159. Marktsegment der mittelständischen Zulieferindustrie (Konzerne) [N=2.096]

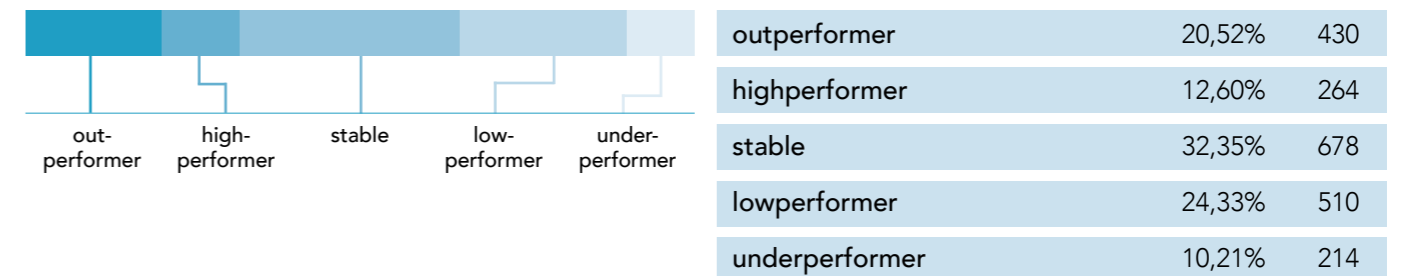


Abb 160. Überdurchschnittliche Performer (Konzerne) [N=694]

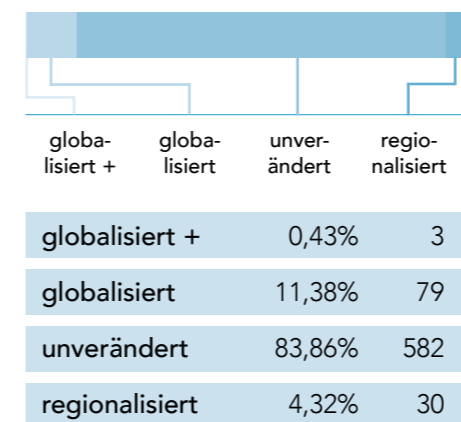


Abb 161. Durchschnittliche Performer (Konzerne) [N=678]

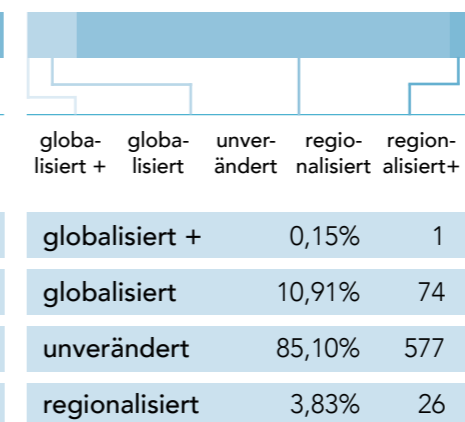


Abb 162. Unterdurchschnittliche Performer (Konzerne) [N=724]

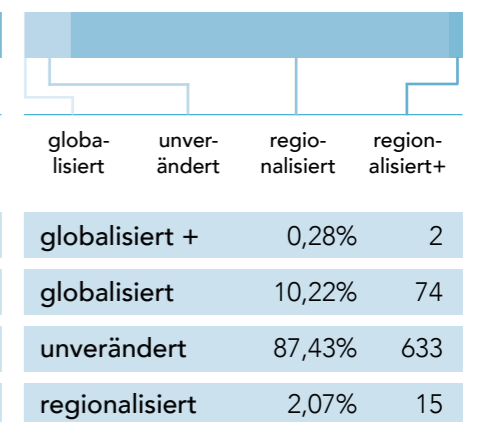


Abb 163. Global Footprint – reduziert (Konzerne) [N=45]

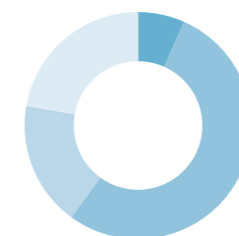
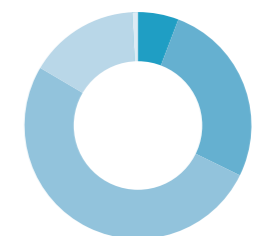


Abb 164. Global Footprint – erweitert (Konzerne) [N=121]



## 3.2. Standortentwicklung und Wachstumsperformance

### TOP-ZULIEFERINDUSTRIE

#### Keine Alternativen in der Standortpolitik

Die Standortentwicklung – unabhängig von der Globalisierung – umfasst die Gründung oder den Zukauf neuer Standorte bzw. die Schließung oder den Verkauf bestehender Standorte, dargestellt in den Indikatoren von Wachstum und Negativ-Wachstum sowie deren Ausprägungen.

Im Marktsegment der TOP-Zulieferindustrie ist wenig überraschend zu erkennen, dass die Wachstumsperformance letztendlich auch ihren Ausdruck im Standortwachstum findet. Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen Wachstumsperformance haben auch verstärkt neue Standorte erschlossen – neu gegründet oder gekauft. In dieser Gruppe überwiegt das vorrangig anorganische Wachstum. Verkäufe und Schließungen finden statt, sind aber eher die Ausnahme (Abb. 165).

Die Unternehmen mit einer durchschnittlichen Wachstumsperformance zeigen etwas häufiger relevante Verkäufe und Schließungen als Bestandteil ihrer Entwicklung in den Jahren von 2010 bis 2020. Der Anteil der vorwiegend anorganisch gewachsenen Unternehmen sinkt, es dominieren Unternehmen mit einer Mischform aus organischem und anorganischem Wachstum (Abb. 166).

Zu unterstreichen wäre in diesem Zusammenhang, dass diese Gruppe auch die stärkste innerhalb des Marktsegments ist und damit auch deutlich für stabiles Wachstum steht. Die Unternehmen mit einer unterdurchschnittlichen Wachstumsperformance zeigen auch den geringsten Anteil an Unternehmen, die neue Standorte erschlossen haben sowie den höchsten Anteil an jenen, die Standorte aufgegeben haben (Abb. 167).

Abb 165. Überdurchschnittlich performende Unternehmen (Konzerne) [N=111]

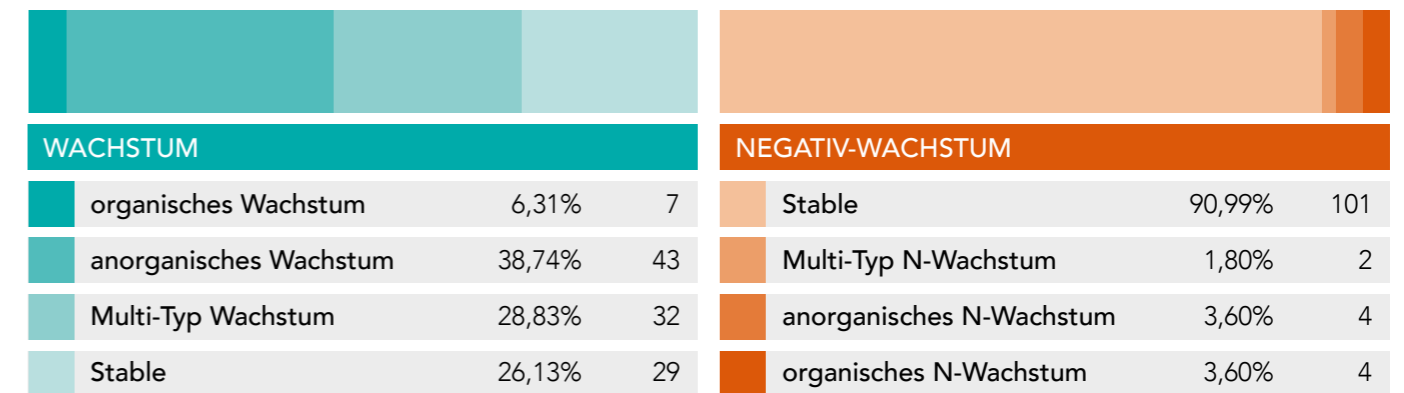


Abb 166. Durchschnittlich performende Unternehmen (Konzerne) [N=264]

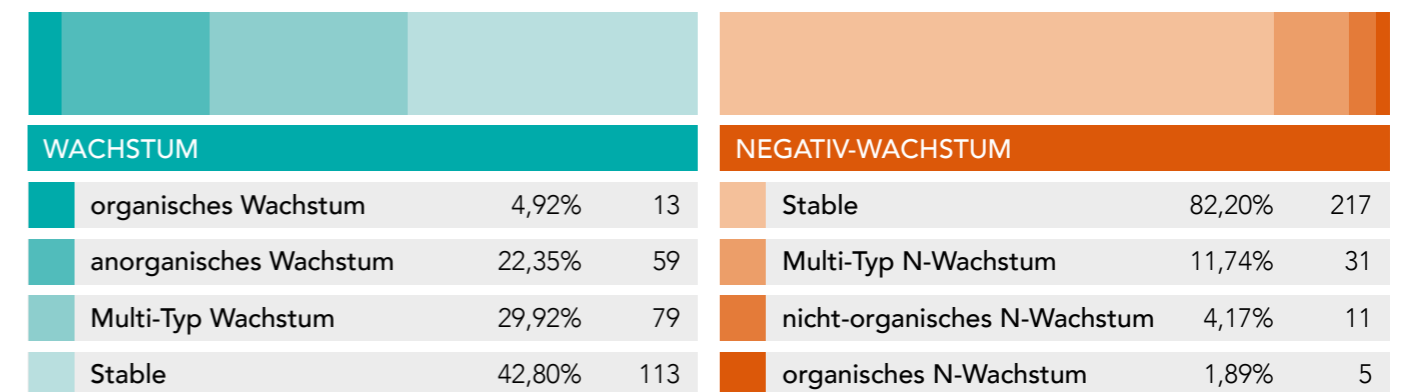
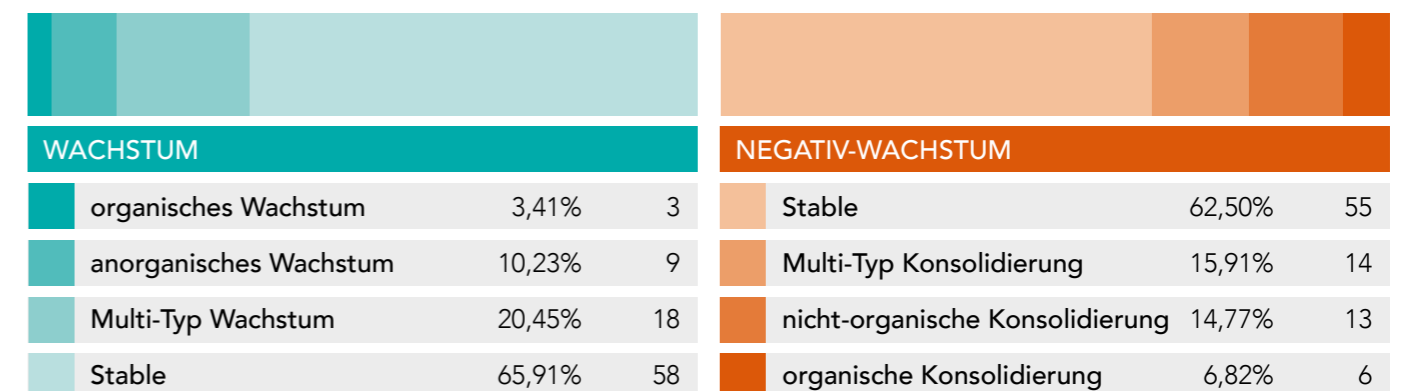


Abb 167. Unterdurchschnittlich performende Unternehmen (Konzerne) [N=88]



## Wachstumsmotor Expansion

### TOP-ZULIEFERINDUSTRIE

Entscheidend ist im Endeffekt folgende Frage: Wirkt sich die Standortpolitik eines Unternehmens auch auf die Wachstumsperformance des Unternehmens aus?

Die Ergebnisse sind hier recht eindeutig. Die Unternehmen, die aktiv vorrangig neue Standorte erschlossen haben, gehören eher zu den überdurchschnittlichen Wachstums-Performern als zu den unterschiedlichen. Umgekehrt zählen die Unternehmen, die vorrangig aktiv bestehende Unternehmensteile und Standorte geschlossen haben, eher zu den unterdurchschnittlichen Wachstums-Performern.

Aber in beiden Gruppen sichert der jeweilige Handlungsschwerpunkt einem großen Teil der Unternehmen eine solide und stabile Entwicklung. Aber – dies ist keine Einbahnstraße – jedes zehnte Unternehmen in jeder Gruppe entwickelt sich gegen den Trend (Abb. 168 und 169).

Verstärkt wird diese Wahrnehmung durch einen Blick auf die ausschließlich anorganisch wachsenden Unternehmen. Hier liegt der Anteil der Unternehmensgruppen mit überdurchschnittlicher Wachstumsperformance noch einmal über dem Durchschnitt bei einem gleichzeitig hohen Anteil durchschnittlich performender Konzerne (Abb. 170).

Abb 168. Unternehmen mit aktiver Erschließung neuer Standorte (Konzerne) [N=263]

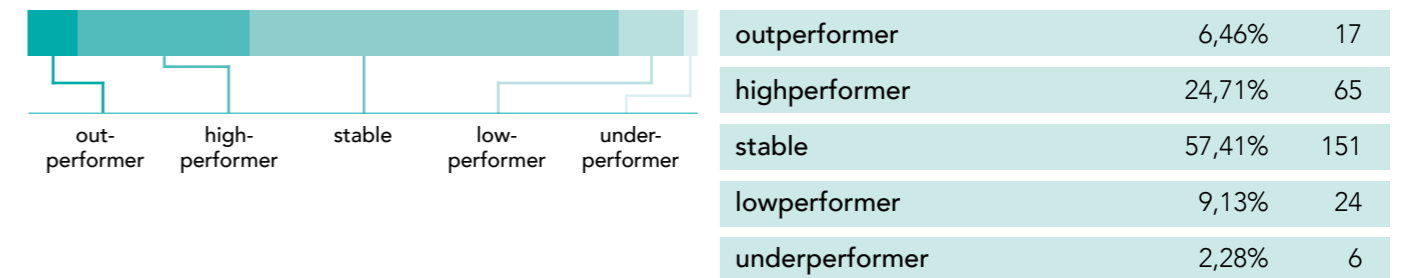


Abb 169. Unternehmen mit aktiver Aufgabe bestehender Standorte (Konzerne) [N=90]

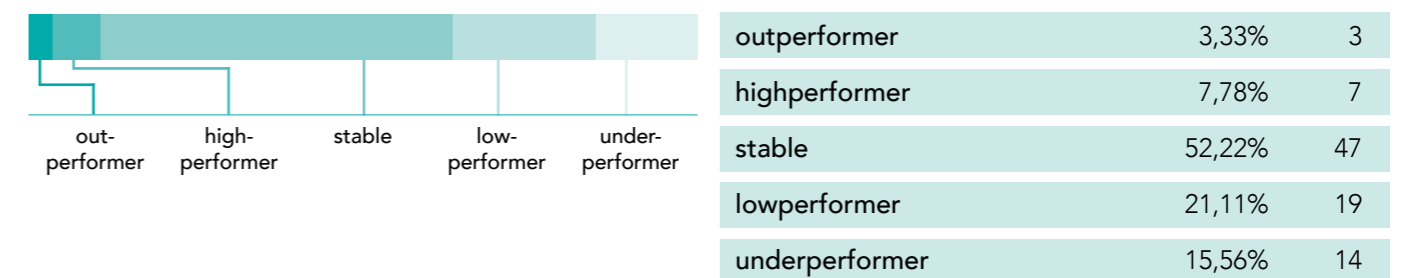
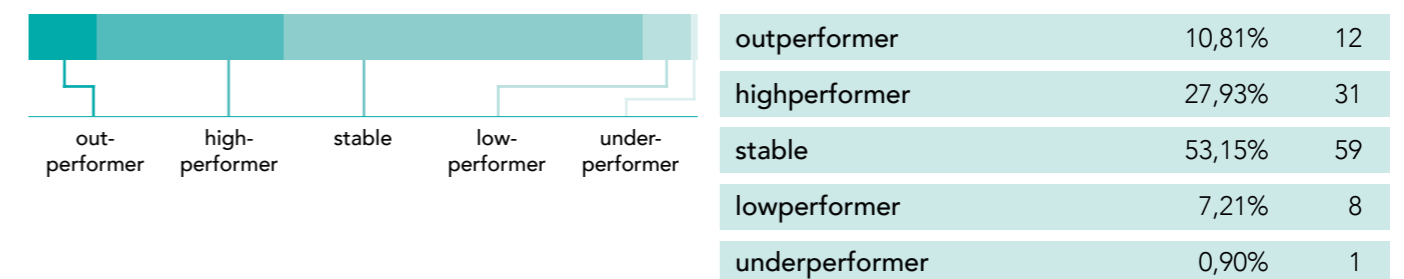


Abb 170. Unternehmen mit überwiegend anorganischem Wachstum (Konzerne) [N=111]



## Mittelständler gehen eigene Wege

### MITTELSTÄNDISCHE ZULIEFERINDUSTRIE

Bei den Unternehmen der mittelständischen Zulieferindustrie ist die Verschränkung der Wachstumsperformance mit der Volatilität der Standorte deutlich schwächer als bei der TOP-Zulieferindustrie.

Während bei der TOP-Zulieferindustrie fast drei Viertel der Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen Wachstumsperformance auch aktive und in relevantem Umfang neue Standorte durch Neugründungen und Zukäufe erschlossen haben, sind es bei der mittelständischen Zulieferindustrie nur knapp die Hälfte der Unternehmen. Und – immerhin – ein Sechstel der überdurchschnittlich wachsenden Unternehmen hat dies vorrangig mit Standortaufgaben verbunden (Abb. 171).

Andererseits ist dies bei den unterdurchschnittlich wachsenden Unternehmen bei der TOP-Zulieferindustrie deutlich stärker mit dem Verkauf und der Schließung von Standorten verbunden (ein Drittel der Unternehmen) als bei der mittelständischen Zulieferindustrie (nur jedes zehnte Unternehmen). Das ist der geringste Anteil in allen drei Gruppen (Abb. 172).

Im Gegenzug hat jedes vierte Unternehmen auf neue Standorte gesetzt – und trotzdem nur ein unterdurchschnittliches Wachstum gezeigt (Abb. 173).

Abb 171. Überdurchschnittliches Wachstum (Konzerne) [N= 694]

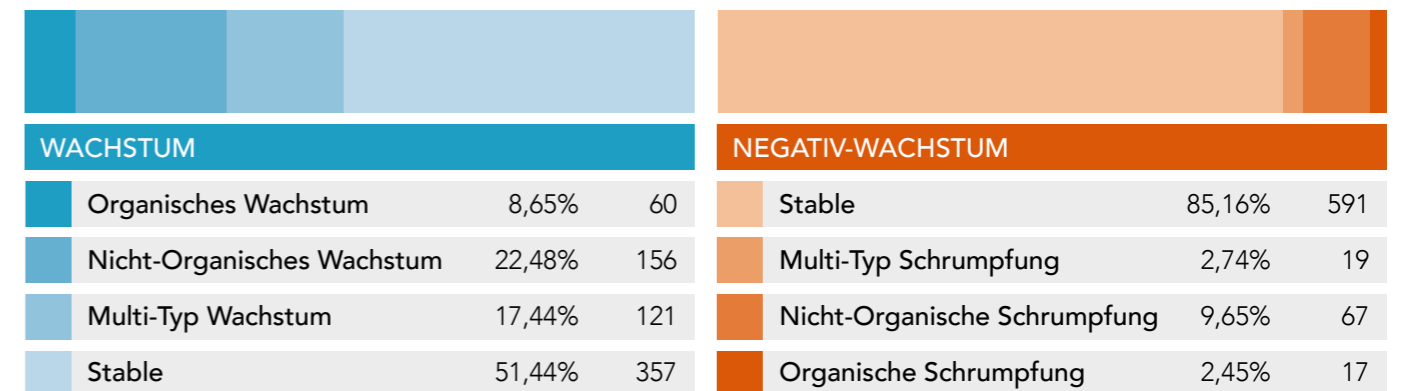


Abb 172. Durchschnittliche Wachstumsperformance (Konzerne) [N= 678]

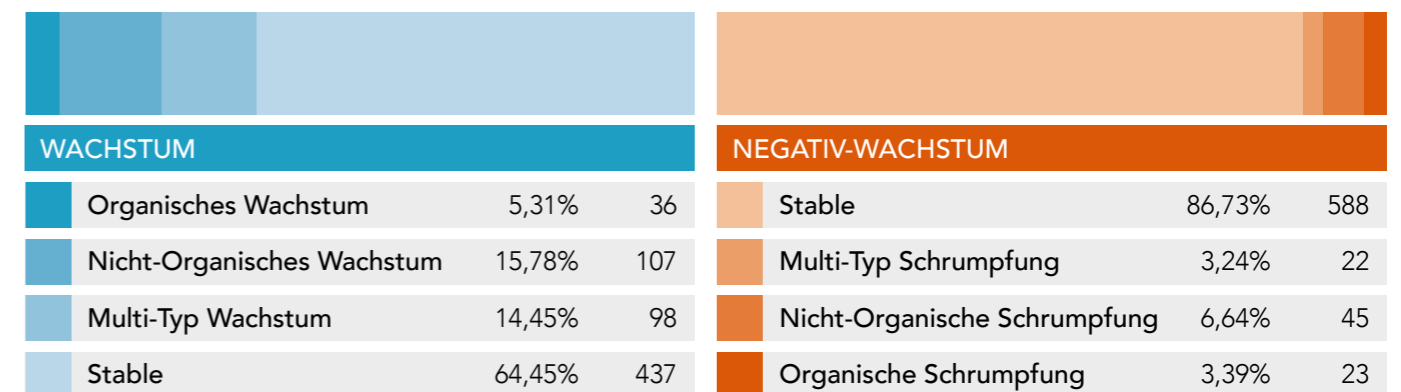
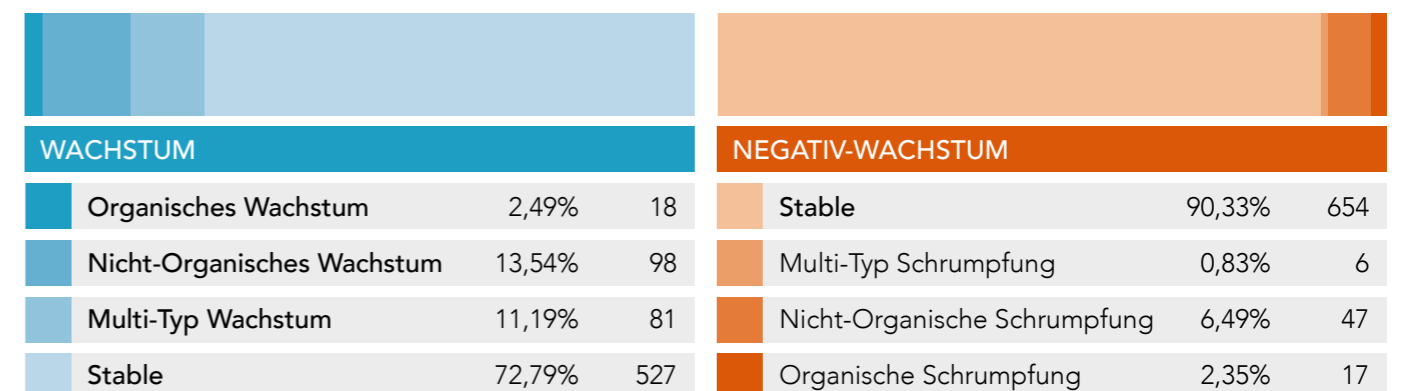


Abb 173. Unterdurchschnittliche Wachstumsperformance (Konzerne) [N=724]



## Alternativen erfolgreich gestalten

### MITTELSTÄNDISCHE ZULIEFERINDUSTRIE

Bei der Betrachtung von Ursache und Wirkung stellt sich die Frage, ob expandierende Unternehmen erfolgreicher sind als jene, die ihre Standorte reduzieren.

Die simple Antwort lautet: Es ist irrelevant. Denn beides kann richtig sein.

Im Marktsegment der mittelständischen Zulieferindustrie haben zwar etwa dreimal so viele Unternehmen ihre Marktpräsenz erweitert, neue Standorte eröffnet oder hinzugekauft, doch ihre Wachstumsperformance unterscheidet sich nicht von den Unternehmen, die Standorte geschlossen oder verkauft haben.

In beiden Gruppen finden sich zwei Fünftel überdurchschnittlich wachsender Unternehmen und ein Drittel unterdurchschnittlich performender. Ein relevanter Unterschied im Unternehmenserfolg ist jedoch nicht zu erkennen.

Es bleibt lediglich ein leichter Überschuss an Unternehmen, die durch Zukäufe und Neugründungen besser gewachsen sind. Im Grunde ist aber auf beiden Seiten der Medaille die gleiche Verteilung von Erfolg, Stabilität und Misserfolg zu sehen (Abb. 174 und 175).

## → Fazit 15

So, wie die Globalisierung eine wichtige Komponente des erfolgreichen Wachstums der TOP-Zulieferindustrie ist, ist es auch die Erschließung neuer Standorte. Dort, wo eine expansive Ausweitung der Marktpräsenz – egal ob national oder international – nicht zu einer überdurchschnittlichen Wachstumsperformance führt, sichert sie dennoch Wettbewerbsfähigkeit durch stabiles Wachstum.

Diese Beziehung ist in dieser Konsequenz bei der mittelständischen Zulieferindustrie nicht zu finden. Hier sind es eher der richtige Mix und der richtige Zeitpunkt für die Investition in neue Standorte einerseits und die Entschlossenheit zur Aufgabe bestehender Positionen andererseits, die den Unternehmenserfolg beflügeln.

Abb 174. Unternehmen mit aktiver Erschließung neuer Standorte (Konzerne) [N=775]

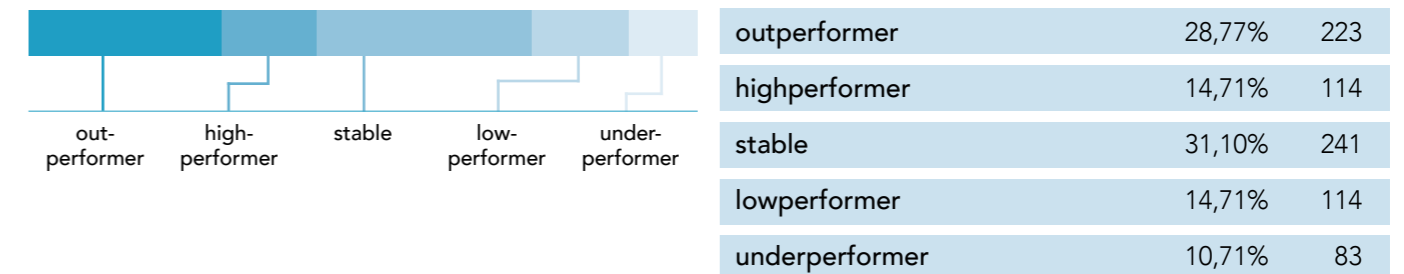
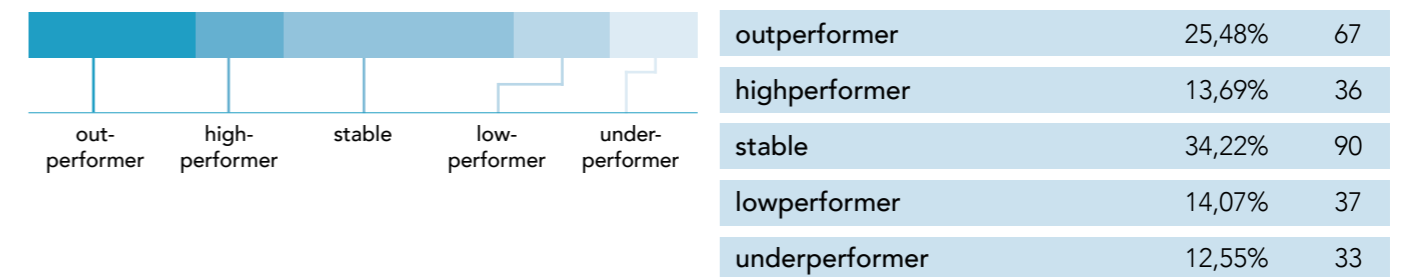


Abb 175. Unternehmen mit aktiver Aufgabe bestehender Standorte (Konzerne) [N=263]



### 3.3. Diversifizierung und Wachstumsperformance

#### TOP-ZULIEFERINDUSTRIE

#### Diversifizierung - was sonst?

Im Marktsegment der TOP-Zulieferindustrie folgen der Prozess der Diversifizierung und die Performance des Unternehmenswachstums zwischen 2010 und 2020 dem gleichen Trend. In der Gruppe der Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen Wachstumsperformance hat auch ein deutlich größerer Anteil an Unternehmen seine Geschäftsaufstellung verbreitert als in den anderen beiden Gruppen. Das heißt allerdings nicht, dass Spezialisierung einer überdurchschnittlichen Wachstumsperformance im Wege steht.

In allen drei Gruppen finden wir den annähernd gleichen Anteil an Unternehmen, die sich in diese Richtung weiterentwickelt haben. Die leichte Tendenz zur Zunahme des Anteils dieser Unternehmen mit abnehmender Wachstumsperformance mag darauf hindeuten, dass Wachstum bei gleichzeitiger Spezialisierung schwerer umzusetzen ist (Abb. 176 - 178).

#### Ein Muss, aber kein Garant

Gesehen aus der Perspektive der Diversifizierung / Spezialisierung zeigt sich kein harter Trend. Zwar überwiegen bei den Unternehmen, die den Weg der Diversifizierung eingeschlagen haben, die überdurchschnittlich wachsenden, aber nicht immer ist diese Strategie erfolgreich. Andererseits sind die Unternehmen, die sich spezialisiert haben, auch nicht die Verlierer. Für die Mehrheit ist sie Voraussetzung für Stabilität. Darüber hinaus halten sich die über- bzw. unterdurchschnittlich wachsenden Unternehmen die Waage (Abb. 179 und 180).

Abb 176. Unternehmen mit überdurchschnittlicher Wachstumsperformance (Konzerne) [N=111]

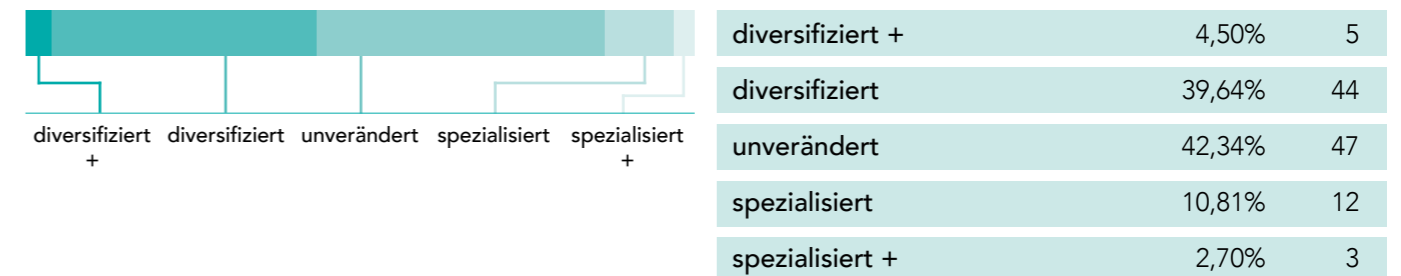


Abb 177. Unternehmen mit durchschnittlicher Wachstumsperformance (Konzerne) [N=264]

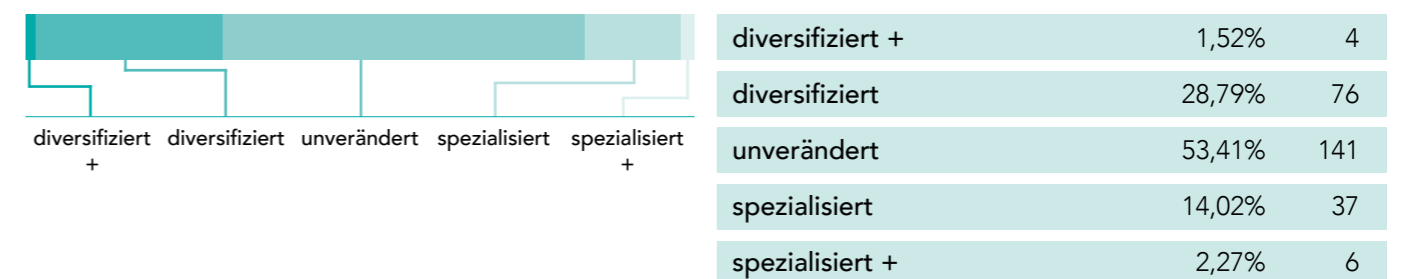


Abb 178. Unternehmen mit unterdurchschnittlicher Wachstumsperformance (Konzerne) [N=88]

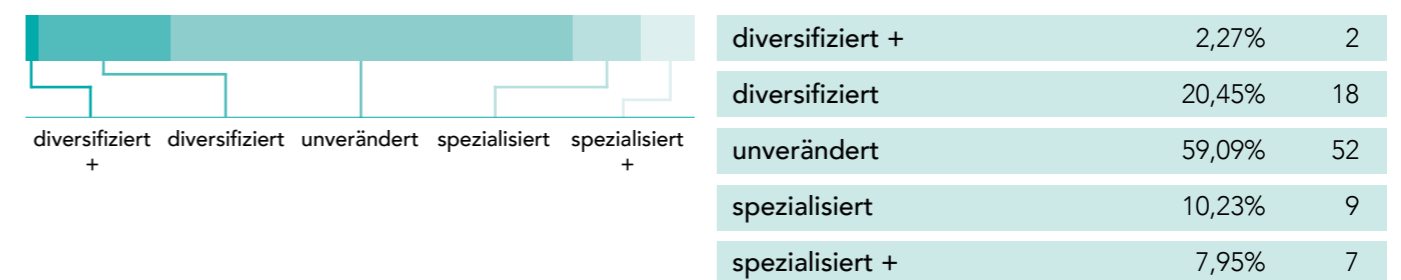
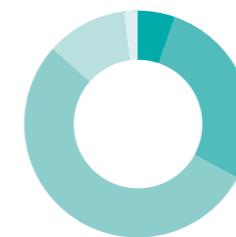
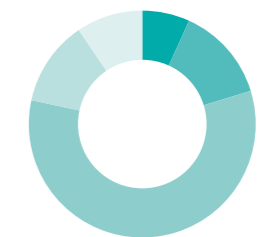


Abb 179. Unternehmen mit Diversifizierung (Konzerne) [N=149]



outperformer	5,37%	8
highperformer	27,52%	41
stable	53,69%	80
lowperformer	11,41%	17
underperformer	2,01%	3

Abb 180. Unternehmen mit Spezialisierung (Konzerne) [N= 74]



outperformer	6,76%	5
highperformer	13,51%	10
stable	58,11%	43
lowperformer	12,16%	9
underperformer	9,46%	7



## Viele Wege führen nach Rom

### TOP-ZULIEFERINDUSTRIE

Dieser Zusammenhang wird bei der Analyse der mittelständischen Zulieferindustrie noch deutlicher. Die Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen Wachstumsperformance haben auch hier den größten Anteil an Unternehmen, die sich hinsichtlich ihrer Geschäftsfelder breiter aufgestellt haben. Der Unterschied zu den anderen beiden Gruppen mit einer durchschnittlichen oder sogar unterdurchschnittlichen Wachstumsperformance ist jedoch nicht signifikant. Die Gruppe der Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen Wachstumsperformance umfasst zudem die meisten Unternehmen, die sich auf eine Spezialisierung ausgerichtet haben (Abb. 181 - 183).

Auch aus der Perspektive der Geschäftsfeldentwicklung der Unternehmen zeigt sich, dass Diversifizierung und Spezialisierung insbesondere für die mittelständische Zulieferindustrie zwei gleichwertige alternative Strategien sind. Zwar sind mehr Unternehmen den Weg der Diversifizierung gegangen, die Aussichten auf Erfolg oder Misserfolg, gemessen an einer über- oder unterschiedlichen Wachstumsperformance blieben jedoch auf beiden Wegen annähernd gleich. Hier lässt sich sogar erkennen, dass der Weg der Diversifizierung für einen deutlich höheren Anteil an Unternehmen nicht unbedingt von Erfolg gekrönt gewesen ist (Abb. 184 und 185).

## → Fazit 16

Besonders bei der TOP-Zulieferindustrie ist das erfolgreiche Wachstum der Unternehmen an eine weitere Diversifizierung gebunden, häufig sogar erfolgsentscheidend.

Für die mittelständische Zulieferindustrie trifft das in dieser Eindeutigkeit nicht zu. Die Analysen zeigen, dass sowohl Diversifizierung als auch Spezialisierung gleichberechtigte Strategien sind, die die Unternehmen zu einem erfolgreichen Wachstum führen.

Abb 181. Unternehmen mit überdurchschnittlicher Wachstumsperformance (Konzerne) [N=694]

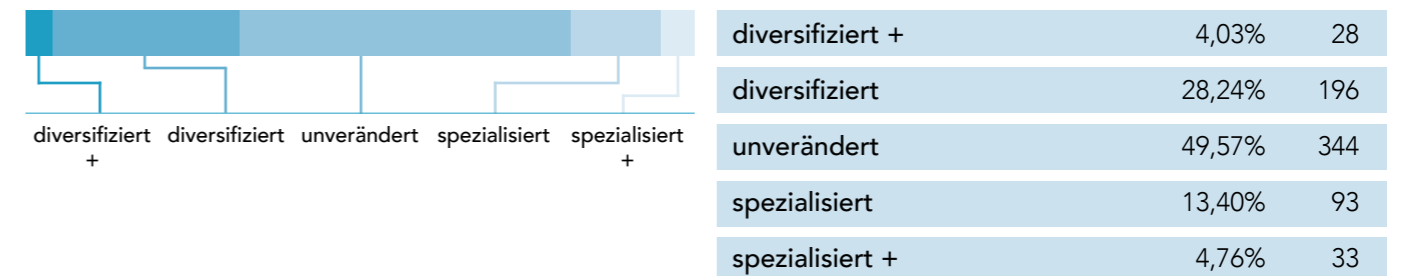


Abb 182. Unternehmen mit durchschnittlicher Wachstumsperformance (Konzerne) [N=678]

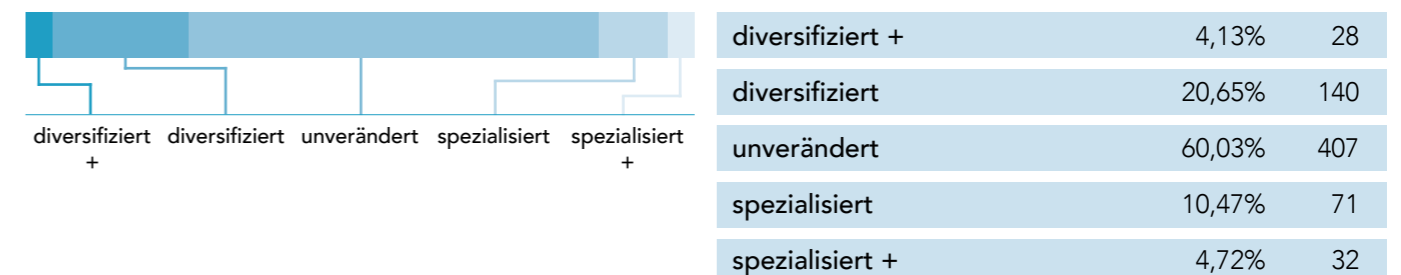


Abb 183. Unternehmen mit unterdurchschnittlicher Wachstumsperformance (Konzerne) [N=724]

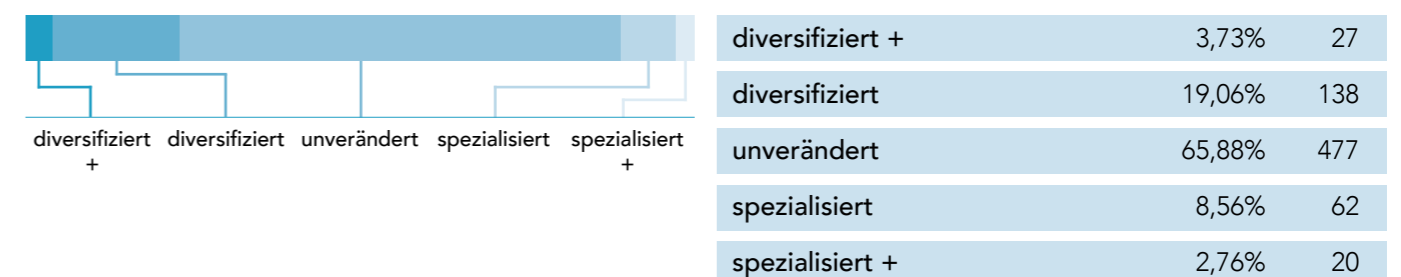
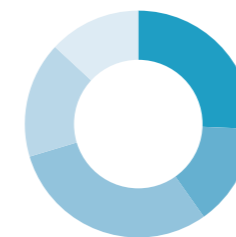
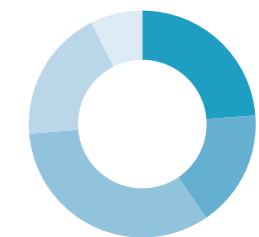


Abb 184. Unternehmen mit Diversifizierung (Konzerne) [N=557]



outperformer	25,67%	143
highperformer	14,54%	81
stable	30,16%	168
lowperformer	16,52%	92
underperformer	13,11%	73

Abb 185. Unternehmen mit Spezialisierung (Konzerne) [N= 311]



outperformer	23,79%	74
highperformer	16,72%	52
stable	33,12%	103
lowperformer	18,97%	59
underperformer	7,40%	23

# Die deutsche Automobilzulieferindustrie im internationalen Wettbewerb

## Schlussbetrachtung

Das Bild der weltweiten Automobilzulieferindustrie – und damit auch der deutschen – hat sich in dem Jahrzehnt von 2010 bis 2020 deutlich verändert. Diese Veränderungen reichen von den wirtschaftlichen Kennzahlen der Unternehmen, ihrer Standortpolitik und ihrer Wettbewerbssituation bis hin zu den Strategien und Paradigmen des Wachstums und der Unternehmensgestaltung.

Das Bild zeigt, dass Globalisierung und globale Vernetzung wesentliche Trends und Ergebnisse dieses Jahrzehnts waren und sind – und damit auch für das aktuelle Set-Up der Automobilzulieferindustrie prägend sind. Es zeigt sich aber auch – und das am deutlichsten bei der mittelständischen Zulieferindustrie – dass sie nichtzwangsläufig das ultimative Erfolgsrezept sind.

Es sind vielmehr die Vielfalt an Vorgehensweisen, Handlungsalternativen und Gestaltungsmöglichkeiten, die zum Erfolg führen. Dies wird insbesondere im internationalen Vergleich deutlich. Unternehmen in unterschiedlichen Märkten gehen dabei durchaus auch verschiedene Wege.

Es bleibt, die weitere Entwicklung zu beobachten. Die Rahmenbedingungen des unternehmerischen Handelns haben sich verändert und ändern sich weiter. Welche Wege Unternehmen gehen werden, um diese erfolgreich zu nutzen, wird die Zukunft zeigen. Dann ist es vielleicht auch an der Zeit, zu diesem Thema zurückzukehren und sich einer neuen Studie zur deutschen Automobilzulieferindustrie im internationalen Wettbewerb zu widmen.

## Über den Autor



Michael Seifert

Senior Manager Industries  
Automotive & Supplier Industrie

### VITA

Michael Seifert, Diplom-Philosoph, studierte bis 1984 in Rostow-am-Don, Russland, Philosophie.

Seit 2001 ist er für Dun & Bradstreet (von 2012 bis 2021 Bisnode Deutschland) in verschiedenen Positionen tätig. 2002 war er eines der Gründungsmitglieder des D&B European Purchasing Network.

Michael hat langjährige nationale und internationale Erfahrungen bei der Beratung von Unternehmen und unterstützt Unternehmen insbesondere bei der Entwicklung und Umsetzung von datengetriebenen Geschäftsprozessen und -modellen. Seine Beratungsschwerpunkte liegen vor allem im Stammdatenmanagement, dem Risiko- und Compliancemanagement und analytischen Lösungen zur Geschäftspartnerbewertung.

Seit 2018 verantwortet er die Geschäftsfeldentwicklung und Beratung im Bereich Automotiv und Supplier Industries.

### KONTAKT

Dun & Bradstreet Europe  
Direct: +49 6151 380 729  
Mobile: +49 170 4515311  
Fax: +49 6151 380 99729  
Email: seifertm@dnb.com

# dun & bradstreet

Dun & Bradstreet ist ein globaler führender Anbieter von Unternehmensdaten und Analyselösungen. Das Unternehmen unterstützt Kunden auf der ganzen Welt dabei, ihre erfolgskritischen Entscheidungen zu optimieren und ihre Umsätze zu steigern. Die Data Cloud von Dun & Bradstreet bildet die Basis für diesen Erfolg und liefert wertvolle Erkenntnisse. Auf Grundlage dieser Informationen sind Kunden in der Lage, Kosten sowie Risiken zu senken und ihre Unternehmensmodelle zu transformieren. Bereits seit 1841 hilft Dun & Bradstreet Unternehmen aller Größen dabei, ihre Risiken zu senken und neue Geschäftsmöglichkeiten aufzudecken.

[DNB.com](https://www.dnb.com)



In Deutschland wurde das Automobil erfunden. Der Pkw, der Lkw, der Omnibus und auch der Elektromotor und der Computer. Die Unternehmen der Automobilindustrie bringen alles zusammen und entwickeln die Mobilitätsangebote weiter, für Klimaneutralität bis spätestens 2050 und für mehr individuelle Mobilität für alle. Die Aufgabe des Verbandes der Automobilindustrie (VDA) ist es, für die richtigen Rahmenbedingungen zu sorgen, damit die Unternehmen, von Start-up bis Weltkonzern, ihre Visionen realisieren und ihre Angebote erfolgreich auf den Markt bringen können.

[VDA.de](https://www.vda.de)