

## Die Neuordnung der Zulieferbeziehungen als gewerkschaftliche Herausforderung: empirische Befunde aus der Automobilindustrie

Endres, Egon

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Endres, E. (1995). Die Neuordnung der Zulieferbeziehungen als gewerkschaftliche Herausforderung: empirische Befunde aus der Automobilindustrie. In M. Birke, B. Hurrle, G. Hurrle, & V. Mertens (Hrsg.), *Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche Interessenvertretung* (S. 115-133). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-413878>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## **Die Neuordnung der Zulieferbeziehungen als gewerkschaftliche Herausforderung**

### **Empirische Befunde aus der Automobilindustrie**

#### **1. Der Umbruch der Zulieferbeziehungen bietet auch Chancen**

Die Beziehungen zwischen Zulieferern und Abnehmern in der Automobilindustrie erfahren gegenwärtig durch erhöhten Kostendruck und verstärkte Flexibilitätsanforderungen einen deutlichen Wandel. Auf der Grundlage informationstechnischer Integration wird es möglich, Liefer-, Bearbeitungs- und Verteilungsprozesse zwischen verschiedenen Unternehmen aufeinander zu beziehen. Daraus resultiert, daß betriebsexterne Vorgänge technisch-organisatorisch mit innerbetrieblichen Arbeitsabläufen vernetzt werden können. Gerade im Bereich der Zulieferbeziehungen wird deutlich, daß wir es mit einem *neuartigen Typus von Rationalisierung* zu tun haben, der aufgrund seiner vernetzten und sich gegenseitig bedingenden Form als *systemisch* bezeichnet werden kann (Sauer/Döhl 1994).

Vor diesem Hintergrund schlägt der verschärfte Wettbewerb unter den Automobilherstellern auf deren Zulieferer durch. Von diesen wird verstärkt gefordert, qualitativ hochwertiger, rationeller und preisgünstiger zu produzieren. In der Praxis der Zulieferbetriebe kann dies bedeuten, daß die Auftragsgrößen verringert, die Lieferfristen verkürzt, die Varianten- und Teilevielfalt erhöht, die Fertigung flexibilisiert und der Teiledurchlauf beschleunigt werden.

Deshalb sind die meisten Zulieferer daran interessiert, sich vom beliebig austauschbaren Teilelieferanten zum unersetzlichen Entwicklungs- und Systemanbieter eines Abnehmers zu entwickeln. Dieser Weg ist allerdings nur den Unternehmen vorbehalten, die über entsprechende Größe, Finanzkraft, technologisches Know-how, Entwicklungspotentiale und - was zunehmend an Bedeu-

tung gewinnt - über flexible Kooperations- und Organisationsstrukturen verfügen.

Die vielfältigen Risiken und Probleme, die sich aus der Neuordnung der Lieferbeziehungen ergeben, sind bereits am Beispiel des Trendsetters Automobilindustrie intensiv diskutiert worden (vgl. Hamer 1991; Klebe/Roth 1991; Sauer/Döhl 1994). Kosten- und Flexibilitätszwänge werden in zunehmendem Ausmaß auf die schwächsten Betriebe der Zulieferpyramide abgewälzt. Viele Zulieferer sind dem damit verbundenen Überlebenskampf bereits zum Opfer gefallen, weitere werden folgen. Selbst die konzerninternen Zulieferwerke der Automobilhersteller (beispielsweise für Getriebe und Achsen), die sich erstmals dem Weltmarkt stellen müssen, bleiben nicht verschont. All diese Befunde lassen meist in den Hintergrund treten, daß mit der Reorganisation der Lieferbeziehungen durchaus auch Chancen verbunden sind. Im folgenden werden Befunde einer laufenden empirischen Untersuchung über die organisationalen Beziehungen zwischen einem Endhersteller und dessen *just in time*-Lieferanten vorgestellt.<sup>1</sup> Durch sie soll deutlich werden, daß den Beschäftigten unter den Bedingungen systemischer Rationalisierung auch neue Einflußmöglichkeiten zuwachsen. *Meine zentrale These lautet deshalb: Ohne die Kooperationsbereitschaft der Vor-Ort-Beschäftigten und die Einbeziehung der prozeßnahen Erfahrungen lassen sich keine funktionsfähigen just in time-Zulieferbeziehungen ausbilden.* Dieser Zusammenhang findet seitens der Gewerkschaften bislang noch wenig Beachtung. Denn "Konzepte, die das neue Machtpotential einbeziehen, das den Beschäftigten und den Gewerkschaften gegenüber den zunehmend empfindlicher und verletzlicher werdenden Industriesystemen zuwächst, sind bislang nicht in Sicht" (Sauer 1993: 439).

---

1 Dieser Text gibt Befunde eines Forschungs- und Gestaltungsprojektes wieder, das durch das Bremer Landesprogramm "Arbeit und Technik" gefördert wird. Am Projekt sind neben Theo Wehner, dem ich für vielfältige Anregungen und Kritik danke, folgende Personen beteiligt: Andreas Bleck, Doris von den Driesch, Sebastian Helwig, Thomas Jordine, Klaus Piel, Marion Riedel, Ulf Rieper, Angelika Schöttl und Andreas Torell. Die Zusammenarbeit mit den Untersuchungsbetrieben wäre ohne die hohe Kooperationsbereitschaft von Klaus-Peter Rauch, Wolfram Lorenz, Heiko Schaffrath, Detlev von Ahsen, Uwe Burkhardt und Burkhard Obloch nicht möglich gewesen.

## 2. Prozessuale Kooperationen als Wettbewerbsfaktor

Es zeigt sich, daß eine Reihe von zwischenbetrieblichen Störungen nicht nur auf Machtgefälle und Beherrschungspraktiken zurückzuführen sind, sondern auf eine mangelnde Abstimmung der jeweiligen Organisationsabläufe (Endres/Wehner 1993b). Das steht im Widerspruch zu einem zentralen Interesse der Endhersteller, durch die Auslagerung von Fertigungsschritten Flexibilitätsprobleme besser bewältigen zu können. Vor diesem Hintergrund wird das Vermögen zu kooperativen Formen der Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Zulieferern zunehmend zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil für beide Seiten. Bislang wurden Lieferbeziehungen in erster Linie über den Preis und über standardisierte Vertragsmodalitäten bestimmt. Allerdings büßen Unternehmensentscheidungen zunehmend ihren "vermeintlichen Sachzwangcharakter" (Dörre u.a. 1993: 32f.) ein. Immer mehr gewinnt der Gestaltungsfaktor Kooperation an Gewicht (Endres/Wehner 1993a). Unter Kooperation verstehen wir Abstimmungen zwischen verschiedenen Personen oder Personengruppen, durch die ein Austausch ihrer prozeßnahen Erfahrungen (Waibel/Wehner 1994) ermöglicht werden soll. Dies setzt sowohl Kommunikationsformen ("gemeinsame Sprache") als auch Vertrauensbeziehungen voraus. Kooperationen sind aber weder mit persönlichen oder gar freundschaftlichen Beziehungen, noch mit Partnerschaft gleichzusetzen. Durch Kooperationsbeziehungen sollen Unwägbarkeiten und Risiken gemeinsam bewältigt werden. Denn soziale Abstimmungen zwischen verschiedenen Erfahrungsträgern sind in vielen Fällen flexibler als informationstechnische Steuerungen. Durch sie können Probleme und Störungen häufig umfassender gelöst oder vorweggenommen werden, was sich in empirischen Untersuchungen gezeigt hat.

Soweit Kooperationen und neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Automobilherstellern und Zulieferern in der aktuellen Diskussion aufgegriffen werden, beziehen sie sich in der Regel auf die *strategische Ebene*. Im Gegensatz zu unserem Kooperationsverständnis stehen bei diesen Ansätzen die Entscheidungsträger auf der Managementebene im Mittelpunkt. Bei strategischen Kooperationskonzepten geht es in erster Linie darum, auf der Grundlage einer Unternehmens- und Umweltanalyse neue Formen der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Unternehmen oder Unternehmensbereichen zu initiieren (Endres/Wehner 1995). Vernachlässigt werden dabei allerdings die sozialen

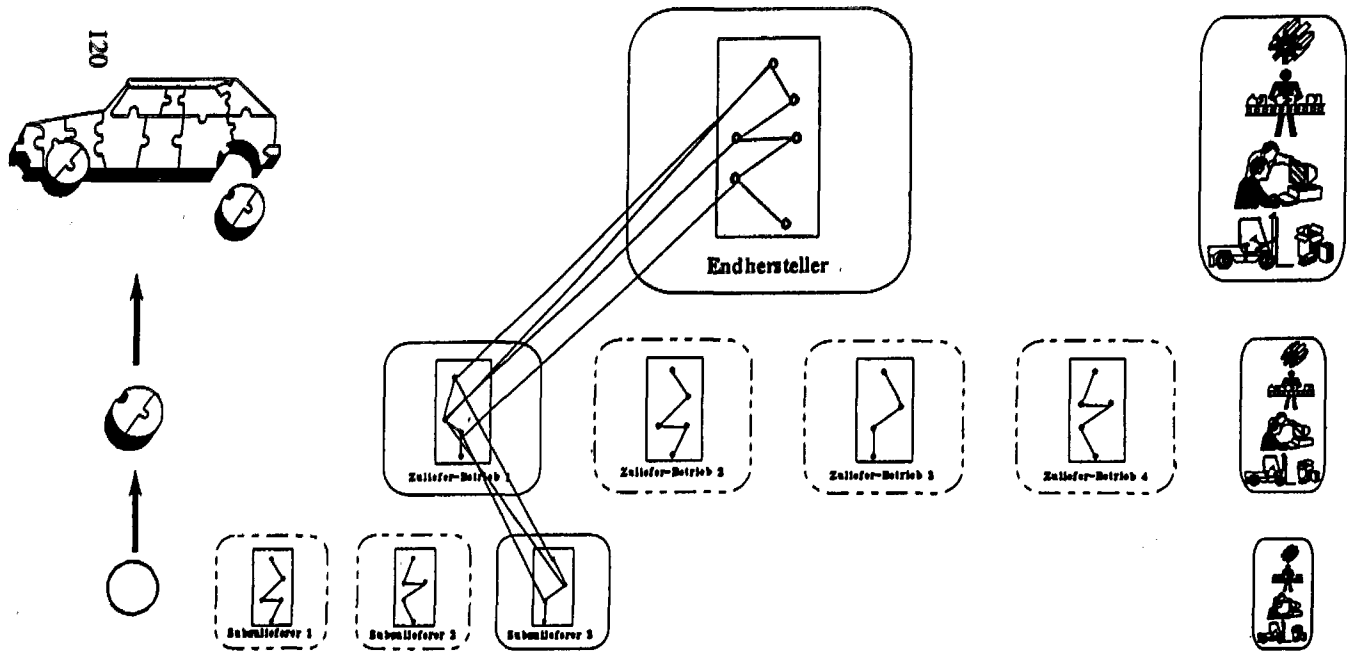
Prozesse und die daraus resultierenden Konflikte. Auch bleibt die besondere Rolle der Erfahrungsträger ausgeklammert. Eine strategische Sichtweise von zwischenbetrieblichen Kooperationen herrscht nicht nur bei Wissenschaftlern (Tröndle 1987; Schmidt 1993), sondern auch bei gewerkschaftlichen Autoren vor (Roth 1992: 80f.; Dopheide 1992: 27ff.). Unser eigenes Kooperationskonzept setzt hingegen stärker auf der Erfahrungs- und Handlungsebene an, weshalb wir es als *prozessual* bezeichnen. Außer den auf den betrieblichen Bereich bezogenen Arbeiten der Projektgruppe Automation & Qualifikation (1983) und den zwischenbetrieblichen Analysen von Ring/Van de Ven (1994) wurden prozessuale Abstimmungen bislang vernachlässigt. Dies überrascht, da die unbeschränkten Rationalitätsannahmen manageriellen Handelns bereits seit längerer Zeit in Frage gestellt werden und stattdessen selbstorganisierende Prozesse einen Bedeutungszuwachs erfahren (Sydow 1993: 51). Eine prozessuale Untersuchungsperspektive glaubt nicht an die Allmacht von Entscheidungs- und Planungsprozessen, sondern fragt, inwieweit die Bildung von Strategien durch die Erfahrungen, Wissensbestände und sozialen Praktiken auf der *shop floor*-Ebene beeinflusst werden. Somit geht es um "den Austauschprozeß zwischen Personen, die zwar aufgrund unterschiedlicher Aufgabenanforderungen über spezifische, jedoch für den Prozeß dialogischer Wissensentwicklung gleichermaßen notwendige Expertise verfügen" (Waibel/Wehner 1994: 7). Um nicht mißverstanden zu werden: Es geht nicht darum, prozessuale gegen strategische Kooperationsansätze auszuspielen. Beide Ansätze schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern stehen in einem wechselseitigen Bedingungsverhältnis (Endres/Wehner 1995). Im Falle von Lieferbeziehungen gehen strategische Kooperationen in der Regel solchen auf der prozessualen Ebene voraus. Auf der anderen Seite können interpersonale Kooperationen zwischen Erfahrungsträgern durchaus auf die strategische Ebene zurückwirken. So werden neue strategische Allianzen häufig durch prozeßnahe Kommunikationen und Abstimmungen ermöglicht und vorbereitet. Andererseits kann das Scheitern interpersonaler Kooperationen zwischen den beteiligten Erfahrungsträgern negative Auswirkungen beispielsweise auf die Fortführung einer Lieferbeziehung haben.

### 3. Die Bewältigung von Störungen als Kooperationsaufgabe

Prozessuale Kooperationen werden durch Störungen ausgelöst, die an jeder Stelle der Wertschöpfungskette auftreten können. Störungen sind kritische bzw. unerwartete Ereignisse, die planbar geglaubte Organisationsabläufe behindern (Wehner (Hg.) 1992; Wehner/Endres 1994). Dabei sind drei Ebenen der Störungsentstehung zu unterscheiden. Erstens können technische bzw. produktorientierte Störungen auftreten, bei denen es um Fertigungs- und Produktfragen geht. Zweitens gibt es organisatorische und logistische Störungen. Und drittens können im sozialen Zusammenspiel von Personen Störungen auftreten, die einen unmittelbaren Einfluß auf die bestehenden Kooperations- und Organisationsstrukturen haben. Allerdings überlagern sich die vorgenannten drei Störungsebenen.

Im Zuge von *Störfallanalysen* haben wir die Entstehung und die Bewältigung von Störungen untersucht. In der Regel wurde am Einbauort von *just in time*-Lieferteilen rekonstruiert, wer auf der Grundlage welcher Beurteilungsmaßstäbe eine Störung zu definieren vermag. Ferner ging es darum, an wen und in welcher Form die aufgetretenen Störungen weitergemeldet und wie sie schließlich sowohl beim Endhersteller als auch beim Lieferanten und gegebenenfalls beim Sublieferanten bewältigt wurden (Abbildung 1). Dazu wurden in unmittelbarer zeitlicher Abfolge andere an der Störungsbewältigung beteiligte Bereiche bzw. Personen interviewt. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte exakt entlang der Störungsereignisse. Erst in einem zweiten Schritt wurden formalisierte Organisationsabläufe danach befragt, inwieweit darüber hinaus weitere Personen oder Bereiche eine Rolle hätten spielen können. Die im Rahmen der Störfallanalysen geführten Interviews wurden ergänzt durch Soziogramme, mit deren Hilfe die jeweiligen Gesprächspartner die betrieblichen und zwischenbetrieblichen Beziehungsgeflechte aus ihrer eigenen Sicht veranschaulichen sollten.

Es hat sich gezeigt, daß sich durch die Rückmeldung der Störfallbefunde bei den Beteiligten - in der Regel in der Form von zwischenbetrieblichen Gruppendiskussionen - Ansatzpunkte zur Verbesserung der bestehenden Kooperationsstrukturen benennen lassen. Dabei wurde auch deutlich, daß es keinen *one best way* zwischenbetrieblicher Kooperationen gibt, sondern die jeweiligen



**Abb. 1: Störfallanalysen zur Ermittlung der zwischenbetrieblichen Kooperationsstrukturen**

Abstimmungsformen zwischen den Beteiligten situational ausgestaltet werden müssen.

#### 4. Zwischenbetriebliche Abstimmungs- und Grenzstellenprobleme

Am Beispiel einer Lieferbeziehung soll verdeutlicht werden, in welchem Ausmaß Kooperationen durch dysfunktionale (zwischen-)betriebliche Grenzen erschwert werden. Im folgenden geht es um eine Lieferbeziehung zwischen einem Sitzhersteller (im folgenden Lieferant S genannt) und einem Automobilwerk der gehobenen Mittel- und der Oberklasse. Lieferant S errichtete sein Werk in unmittelbarer Nähe des Automobilherstellers, für den er bereits seit mehr als zehn Jahren auf *just in time*-Grundlage die komplette Sitzanlage anliefert. Die Sitzgarnituren werden per LKW in das etwa sieben Kilometer entfernte Montagewerk geliefert. Auf die Verwendung von Fertigteilägern wurde in dieser Lieferbeziehung völlig verzichtet. Die LKW zur Auslieferung werden reihenfolgegenau beladen und alle 20 Minuten direkt an das Montageband des Automobilwerkes angedockt. Die normalen Vorgänge von Warenannahme, Qualitäts- und Mengenprüfung und Lagerung entfallen also. Damit können auch kleine Störungen beachtliche Auswirkungen haben (Piel 1994: 33).

Innerhalb der Organisation des Sitzlieferanten herrscht eine zentralistische Struktur vor. Die Zentrale mit Geschäftsführung und technischem Zentrum liegt in ungefähr 600 Kilometer Entfernung zur Produktionsstätte. Die Bereiche Vertrieb, Controlling und Konstruktion sind wiederum an einem anderen Standort zusammengefaßt. Beim Automobilhersteller ist die Situation ähnlich: Die Bereiche Konstruktion, Entwicklung, Vertrieb und Einkauf sind ebenfalls am Ort der etwa 700 Kilometer entfernten Unternehmenszentrale angesiedelt. Daraus erwachsen sowohl innerhalb der beiden Unternehmen als auch in der Zusammenarbeit zwischen ihnen eine Vielzahl von *Grenzstellen* (Endres/Wehner 1995).

Wir sprechen von Grenz- und nicht von Schnittstellen, um die Bedeutung der kommunikativen Beziehungen in der Gestaltung von Organisationsgrenzen hervorzuheben. Denn in der Regel unterscheiden sich die formalisierten Rollenanforderungen der eigenen Organisation von den prozessualen Erforder-



nissen an den Organisationsgrenzen. Deshalb läßt sich die Definition der zwischenbetrieblichen Grenzstellen selten exakt festschreiben, sondern macht in den meisten Fällen korrigierende Handlungen einzelner Personen notwendig (Luhmann 1964: 221). Damit ist eine widersprüchliche Aufgabe an all jene gerichtet, die Grenzstellen besetzen und gestalten. Beispielsweise verhandeln zwischen dem Lieferanten S und dem Automobilwerk zu Beginn jeder neuen Lieferbeziehung der Vertriebsbereich auf der einen und der Einkaufsbereich auf der anderen Seite. Der Einkauf des Endherstellers ist natürlich im wesentlichen daran interessiert, einen kostengünstigen Vertragsabschluß zu erzielen. Im Falle der beschriebenen Lieferbeziehung stimmte sich der Einkaufsbereich mit den eigenen Konstruktionsvertretern ab, um sicher zu sein, daß der Lieferant den geforderten Entwicklungs- und Qualitätsstandards entspricht. Darüber hinaus wurde seitens des Endherstellers noch der Vertrieb einbezogen, um abzuwägen, ob der Lieferant die Markterwartungen der kommenden Jahre erfüllen kann. Damit ist bereits beim Automobilhersteller ein komplexer Kommunikations- und Entscheidungsprozeß verbunden, zumal die zentralen Bereiche Einkauf, Konstruktion und Vertrieb nicht nur räumlich getrennt sind, sondern auch mehr als Zehntausend Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen umfassen. So hat jeder dieser Bereiche bereits ein erhebliches Maß an internen Abstimmungsproblemen zu lösen, ehe er nach außen dialogfähig ist.

Die Bandbreite der Kontaktmöglichkeiten vervielfältigt sich schließlich dadurch, daß Lieferant S ebenfalls in einen größeren Unternehmensverbund mit verschiedenen Zentralbereichen und Werken eingebunden ist. Die Entwicklungshoheit für den Sitzbereich liegt außer bei Sportsitzen in den Händen des Automobilherstellers. Lieferant S erhält erst nach der Erstellung der Konstruktionszeichnungen den Auftrag zum Bau eines Musters. Auf der Grundlage der Muster nimmt der Automobilhersteller darüber hinaus beispielsweise durch die Einbeziehung seiner Planungswerkstatt weitere Änderungen vor.

## **5. Das Beispiel Produktqualität**

Im folgenden soll erläutert werden, welche Bedeutung die eben beschriebenen Grenzstellenprobleme für Qualitätsabstimmungen haben. Bei der Sitzgarnitur handelt es sich um ein Oberflächenteil des Fahrzeuges, das einer intensiven

Begutachtung durch den Kunden unterliegt. Damit kommt der optischen Qualität eine große Bedeutung zu. Im Gegensatz zu Metallfertigungen ist es bei Polsterarbeiten im Zuge eines Modellwechsels erforderlich, eine intensive Abstimmung über die notwendigen Maße im Sinne eines Herantastens herbeizuführen (Piel 1994: 31). Qualitätsmaßstäbe unterliegen in diesem Bereich also einer Reihe von Ungewissheits- bzw. Aushandlungszonen. So machen ändernde Chargen des Webers bei abweichenden Färbungen der verschiedenen Stoffe prozessuale Abstimmungen zwischen Sublieferant, Lieferant und Endhersteller notwendig. Ähnliches gilt für die Verarbeitung des Naturproduktes Leder, dessen Verschnitt überdies sehr hohe Kosten verursacht.

Viele Verarbeitungsprobleme werden im Sitzbereich erst beim Einbau in das Fahrzeug als Störungen bzw. kritische Ereignisse wirksam. Das gilt beispielsweise für die Materialkonsistenz (Weichheit der Polster) oder für Geräusche (Auftreten von Knarren erst nach Montierung der Lehne) (Piel 1994: 31).

Zur Vorbereitung eines umfassenden Modellwechsels wurde zwischen dem Automobilhersteller und dem Lieferanten S eine Projektgruppe eingerichtet. Sie wurde durch einen Vertreter der Materialdisposition des Automobilwerkes geleitet. Allerdings ging es in der Projektgruppe im wesentlichen um das "Abchecken" der vom Lieferanten zu leistenden Vorarbeiten für den Modellanlauf. Für eine Zusammenarbeit im Sinne von *Simultaneous* oder *Cooperated Engineering* (Helwig 1994) setzte die Projektgruppe ohnehin zu spät ein.

Mit Einsetzen der Vorserienproduktion traten bereits die ersten Qualitätsstörungen auf. Sie waren zum einen durch Konstruktionsmängel und zum anderen durch ständig einsetzende Produktänderungen bedingt.

Wegen eines schwebenden Konstruktionsstandes hatte es bereits beim vorherigen Modell drei Jahre gedauert, bis die Qualität der Sitzgarnituren ohne die kontinuierliche Einbeziehung von Nacharbeitern gesichert werden konnte (Piel 1994: 49). So verlängerte die Konstruktion des Automobilherstellers im Rahmen des Modellanlaufs das Rückbankkissen ohne ausreichende Vorlaufzeit um einen Zentimeter. Daraus resultierte für den Lieferanten S nicht nur ein immenser Steuerungsaufwand, sondern dies erschwerte aufs neue die Qualitätsabstimmungen.

Die Störungen konzentrierten sich im weiteren Verlauf auf eine neu eingeführte teilbare Rückbank, die dem Kunden als mögliche Sonderausstattung ein Erweitern der PKW-Ladefläche ermöglicht. Diese Rückbank hatte die Entwick-

lungsabteilung des Automobilherstellers mit einem neuartigen Schließmechanismus ausgestattet, der eine Verbindungsfestigkeit ermöglichen sollte. Durch die Besonderheiten der geteilten Rückbank vervielfachten sich jedoch die ohnehin vorhandenen Schwankungsbreiten und Toleranzzonen. So war es bereits bei der bisherigen Rückbank ein Problem, daß die schwankenden Abmaße der Sitzgarnituren mit sich ändernden Toleranzen des Rohbaues zusammentrafen. Mit der Einführung der geteilten Rückbank kamen jetzt weitere Teilungstoleranzen hinzu (Helwig 1994: 75). Dies betraf vor allem das Zusammenspiel von weichem Schnittschaum und festem Schaumstoffkern. Der weiche Oberflächenschaum hatte nämlich nicht genug Festigkeit, wodurch es beim Einbau vor allem der Lederausführungen zu "Dellen" kam (Piel 1994: 51). Dies führte in ungünstigen Fällen zum Klemmen der Rückbank oder zu Spalten von bis zu zehn Millimetern. Beides wurde jeweils erst im Zuge der Endmontage beim Automobilwerk sichtbar. Diese Störungen waren in hohem Maße Ergebnis einer nicht ausgereiften Konstruktion beim Endhersteller, dessen zentraler Entwicklungsbereich es weder verstand, die Vor-Ort-Erfahrungen des Lieferanten noch die seines eigenen Montagewerks bei der Neukonzipierung der Rückbank einzubeziehen. Um den mangelhaften Konstruktionsstand in der Modellanlaufphase wieder zu verbessern, wurden weitere Änderungen am Produkt durchgeführt, was die Störungsquote zusätzlich ansteigen ließ. Die Störungs- bzw. Fehlerquote, die beim bisherigen Modell durchschnittlich 1 Prozent betrug, stieg innerhalb von zwei Wochen auf 13 Prozent an (Helwig 1994: 76). Sie war im wesentlichen Ausdruck der mit der geteilten Rückbank auftretenden Störungen, denn der Anteil an Kundenbestellungen mit der aufwendigeren geteilten Rückbank war vergleichsweise hoch. Immerhin mußten in 85 Prozent der Fälle die Rückbänke im Automobilwerk durch einen sogenannten Nacharbeiter des Lieferanten S korrigiert werden.

## **6. Logistische Störungen**

Die beschriebenen Störungen in der Zusammenarbeit zwischen beiden Unternehmen wurden noch durch logistische Probleme verstärkt. So ist es üblich, daß Lieferanten auf der Grundlage von Teilenummern beauftragt werden. Jede Teilenummer steht für ein konkretes und unverwechselbares Teil eines Produk-

tes und beschreibt es in geometrischer und qualitativer Hinsicht. Lieferant S baute allerdings bereits seit Jahren die Sitzanlagen auf der Grundlage der komplizierteren Baumuster-Codenummern. Diese werden zunächst durch den Vertrieb festgelegt, um es dem Kunden zu ermöglichen, sich unter verschiedenen Ausstattungsvarianten zu entscheiden. Hinter jedem Code verbirgt sich bereits ein Produktsegment mit verschiedenen Teilen und damit Teilenummern.

Die Orientierung an den Baumuster-Codenummern bewahrte den Lieferanten S davor, im Falle von Beauftragungsfehlern falsche Sitze zu bauen. Denn es war eine zentrale Erfahrung des Lieferanten, daß jedes fehlerhafte Lieferenteil beim Endhersteller zunächst einmal als durch den Lieferanten verschuldet angesehen wird. Darüber hinaus stellt die nachträgliche Korrektur von Fehlern gerade an die Zulieferer erhebliche Logistik- und Flexibilitätsanforderungen (Endres/ Wehner 1993c: 12f.) Aufgrund der Dokumentationsprobleme des Endherstellers betrieb Lieferant S im übertragenen Sinne eine "Schattendokumentation". Alle Änderungen, die die Sitzgruppe betrafen, wurden ihm durch den Automobilhersteller übermittelt. Auf dieser Grundlage und mit Rückgriff auf Erfahrungswerte nahm er selbst die Bestandsauflösung und Planung der Bedarfe mittel- und langfristig vor. Darüber hinaus korrigierte Lieferant S regelmäßig die Fehler in der Produktionsnummerndatei des Automobilwerkes. Da diese Form der Bedarfsermittlung im wesentlichen auf Vergangenheitswerten basiert, wird sie vor allem in Anlauf- und Auslaufphasen problematisch, für die es noch keine Erfahrungswerte geben kann (Rieper 1994: 57). Vor diesem Hintergrund mischten sich im Rahmen des Modellanlaufs Störungen der Produktqualität und solche der Beauftragung bzw. der Logistik.

## **7. Die Feedback- und Gestaltungsmöglichkeiten von Lieferbeziehungen**

Die vorgenannten Beispiele sollten zeigen, daß Lieferbeziehungen auf ein umfassendes Kommunikations- und Kooperationsgefüge angewiesen sind. Dies stellt die Lieferanten gerade von *just in time*-Beziehungen vor eine schwierige Situation. Sie müssen einerseits in der Lage sein, Abstimmungsmängel beim Endhersteller rechtzeitig zu registrieren und nach Möglichkeit auf deren Beseitigung hinzuwirken. Andererseits fehlt es den Lieferanten aufgrund des bestehenden Machtgefälles an Einfluß- und Sanktionsmöglichkeiten. Insofern burden

die internen Prozeßstörungen des Endherstellers zusätzliche Flexibilitäts- und Kooperationsaufgaben auf. Denn im Falle des Abrisses einer Lieferbeziehung (Stichwort Bandstillstand) wird ein Lieferant den Verantwortlichen des Automobilherstellers nur schwer begreiflich machen können, daß diese die Situation selbst verursacht haben. Lieferanten werden deshalb daran gemessen, wie gut es ihnen gelingt, auf Organisationsmängel des Endherstellers zu reagieren und diese gegebenenfalls zu korrigieren. Es sei denn, es gelingt ihnen im Vorfeld, dem Endhersteller ein Feedback über seine Abläufe und die sich daraus ergebenden Störungsmöglichkeiten zu geben. Denn Lieferanten können nur so gut sein wie die Informationen, die sie bekommen. Deshalb ist es von großer Bedeutung, daß die Resultate zwischenbetrieblicher Kooperationen auch auf die *Ebene neuer Regel- bzw. Koordinationsstrukturen* transferiert werden. Die Chance des gegenwärtigen Umbruches könnte vor allem für die Endhersteller darin liegen, sich durch die Lieferanten ein Feedback über die inner- und zwischenbetrieblichen Abstimmungsdefizite geben zu lassen. Denn in der anderen Richtung gibt es bereits auf der Grundlage von Lieferantenbeurteilungsverfahren Rückmeldeformen. Insofern könnten die Lieferanten die wertvollsten Organisationsberater der Endhersteller sein! Es sind erste Ansatzpunkte erkennbar, das organisatorische Know-how der Lieferanten für die Endhersteller nutzbar zu machen (Piel 1994).

Bislang wurde noch nicht benannt, an welchen Stellen und in welcher Weise der Aufbau zwischenbetrieblicher Kooperations- und Organisationsstrukturen systematisch unterstützt werden kann. Die bestehenden Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung lassen sich nicht ohne weiteres auf den zwischenbetrieblichen Bereich übertragen. Eines der zentralen Probleme besteht darin, daß kooperierende Unternehmen im wesentlichen eigene Ziele, Identität und Autonomie behalten wollen. Deshalb sollte sich zwischenbetriebliche Organisationsentwicklung vor allem auf den Transfer von prozeßnahen Erfahrungen und die Stärkung der *boundary spanning*-Rollen konzentrieren (Sydow 1992: 278f.). Daraus erwächst zunehmend ein Bedarf an Hospitationen und an Personen mit Grenzgängeraufgaben.

## 7.1 Gestaltungsansatz Hospitation

Unter Hospitationen soll der zeitlich befristete Austausch von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zwischen verschiedenen Bereichen oder Betrieben verstanden werden. Im wesentlichen geht es darum, andere Praxisfelder kennenzulernen (Tabelle 1). Die Hospitationen erfordern eine systematische Vor- und Nachbereitung. Nach unseren Erfahrungen sollten sie als eine Antwort auf typische Störungsereignisse initiiert werden. In bezug auf die oben beschriebenen Qualitätsstörungen wäre es beispielsweise möglich, daß ein Konstrukteur des Automobilherstellers in der Polsterei des Lieferanten S hospitiert. Die Kenntnis dieses Praxisfeldes könnte ihm eine Vorstellung darüber verschaffen, welche prozessualen Probleme aus mangelhaften Konstruktionsvorgaben erwachsen. Der Erfolg einer solchen Hospitation könnte darin liegen, daß sich zwischen den Vertretern des Konstruktionsbereichs und denen des Lieferanten neue Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen entwickeln. Denn je komplexer und undurchsichtiger vernetzte Arbeitssituationen sind, desto mehr erfordern sie gemeinsame Interpretationsleistungen und Orientierungsmöglichkeiten.

**Tabelle 1:** Konzepte und Ziele von Hospitationen

### **HOSPITATIONEN**

- sind ein zeitlich befristeter Austausch von Mitarbeitern/-innen
- folgen dem Prinzip situativer Pädagogik und einem *learning by looking*
- vermitteln Erfahrungen entlang der Prozeßkette
- ermöglichen Einblicke in andere Organisations-, Produkt- und Produktionsstrukturen
- helfen, persönliche Kontakte aufzubauen
- eröffnen umfassende Kommunikationswege bei Störungen
- helfen unterschiedliche Unternehmenskulturen und Arbeitsweisen (Praxisfelder) aufeinander zu beziehen
- sind systematisch vor- und nachzubereiten

## 7.2 Gestaltungsansatz Grenzgänger

Ein weiterer zentraler Ansatzpunkt für eine zwischenbetriebliche Organisationsentwicklung liegt im Aufbau von sogenannten Grenzgängern (Tabelle 2). Grenzgänger halten sich ständig in verschiedenen Bereichen und Betrieben - also Praxisfeldern - auf, um auf eine dynamisierende Weiterentwicklung der bestehenden Organisationsgrenzen hinzuwirken. Sie kompensieren aber auch mangelhafte Absprachen und Abstimmungen, da sie wissen, welche Beteiligten welche Informationen benötigen. Personen mit Grenzgängeraufgaben organisieren genau für jene Probleme und Störungen einen Diskurs, für die es an gemeinsamen Definitionen und Bewältigungsformen fehlt. Insofern besteht die Aufgabe der Grenzgänger vor allem darin, einen Beitrag zur Verbesserung der zwischenbetrieblichen Organisationsstrukturen zu leisten. Damit wirken sie im Idealfall als Katalysatoren für Prozesse der Organisationsentwicklung. Bislang werden Personen mit Grenzgängeraufgaben in erster Linie seitens der Lieferanten betraut. Sie halten sich regelmäßig im Automobilwerk auf, wo sie alle Arbeits- und Organisationsabläufe kennen und zu den unterschiedlichen Personen und Bereichen Kontakte pflegen. Ihr prozeßbezogenes Feedback wird beim Endhersteller häufig mehr akzeptiert, als wenn es von einem Vertreter des eigenen Unternehmens formuliert würde. Dies liegt daran, daß man den Grenzgängern der Lieferanten die Gesamtkenntnis der zwischenbetrieblichen Grenzstellendefizite zubilligt.

Sowohl Hospitationen als auch Grenzgänger zielen darauf, Prozesse zwischenbetrieblicher Organisationsentwicklung zu unterstützen. Beide Ansatzpunkte ergänzen sich gegenseitig. Bei Hospitationen geht es stärker um individuelle Erfahrungen im Sinne von Personalentwicklung. Bei Grenzgängern geht es stärker darum, aus der Kenntnis bestehender Erfahrungs- und Praxisfelder neue Koordinationsstrukturen abzuleiten (Organisationsentwicklung). Allerdings darf nicht übersehen werden, daß für die beiden Gestaltungsansätze noch keine ausgereiften Qualifizierungs- und Bildungskonzepte existieren (zu Hospitationen s. von den Driesch 1995).

**Tabelle 2: Konzept und Ziele von Grenzgängern**

**GRENZGÄNGER**

- verfolgen Abstimmungen entlang der Prozeßkette
- halten sich in verschiedenen Bereichen/Betrieben (Praxisfeldern) auf
- decken Organisations- und Abstimmungsmängel auf
- helfen Störungen zu antizipieren
- moderieren kooperative Störungsbewältigungen
- bauen Regelkreisstrukturen auf
- sollten sich selbst überflüssig machen

**8. Lieferbeziehungen als gewerkschaftliche Herausforderung**

Es sollte deutlich werden, daß eine Vielzahl alltäglicher Störungen auf eine dysfunktionale Gliederung bzw. Grenzziehung der Wertschöpfungsprozesse zurückzuführen ist. Zunehmend verschieben sich die bisherigen Grenzziehungen zwischen den Betrieben, Unternehmen und Branchen (Witke 1989). Zu erheblichen zwischenbetrieblichen Störungen kann es dann kommen, wenn die verschiedenen Unternehmenseinheiten es nicht leisten, ihre jeweiligen organisatorischen Ablaufstrukturen aufeinander zu beziehen und abzustimmen. Dies gilt insbesondere für *just in time*-Beziehungen, da sich durch sie auch die Zeit- und Raumdistanzen verringern. Entgegen öffentlichen Verlautbarungen seitens des Managements gelingt die informationstechnische Vernetzung zwischen Endherstellern und Lieferanten bislang nur unzureichend. Als Konsequenz tritt eine Vielzahl von Prozeßstörungen auf. Vor diesem Hintergrund findet in den Konzepten des Managements eine Wiederentdeckung der Kooperationsbeziehungen und eine Aufwertung der Erfahrungsträger statt (Endres/Wehner 1993a). Sie reicht teilweise so weit, daß in Automobilwerken Fertigungsgruppen oder Meistern aufgrund ihrer Prozeßnähe die Moderation von Lieferbeziehungen überlassen wird (Endres/Wehner 1995). Oder es werden seitens der Endhersteller Kooperationen zu Kraftfahrzeugwerkstätten aufgebaut, um deren Erfahrungen erstmals bei der Produktentwicklung nutzbar zu machen (Rauner/



Zeymer 1991). Diese Situation bietet die Chance, *neue gewerkschaftliche Beteiligungs- und Qualifizierungskonzepte* quer zu den bisherigen Arrangements zu verankern. Darüber hinaus forcieren neue Managementkonzepte eine Tendenz zu einer Dezentralisierung der industriellen Beziehungen (Dörre 1995: 9). Allerdings wird diese Chance durch die Gewerkschaften bislang nicht wahrgenommen. "Kooperationsstrukturen von Betriebsräten entlang produktions-technischer und logistischer Netze gibt es immer noch so gut wie nicht." (Hurrle/Hurrle 1994: 2). Viele Betriebsräte aus den Großbetrieben der Automobilindustrie glauben stattdessen, die immer sichtbarer werdenden betrieblichen und zwischenbetrieblichen Schnittstellenprobleme durch ihre traditionelle Vertretungspolitik lösen zu können. Die betrieblichen Interessenvertreter in den Zulieferbetrieben werden vielmehr als Lohndrücker durch ihre großbetrieblichen Kollegen kritisiert. Auch der DGB als gewerkschaftlicher Dachverband "scheint eher darauf zu warten, von den Mitgliedsgewerkschaften gerufen zu werden" (Hurrle/Hurrle 1994: 7).

Für die Reorganisation der industriellen Beziehungen gilt das gleiche wie für die der Unternehmen. An die Stelle klar umrissener institutioneller Regulationsstrukturen "treten nun Prozesse, die von oben nicht exakt vorzuplanen sind, sondern verstärkt über Aushandlungen und Zielvereinbarungen" (Dörre 1995: 10) gestaltet werden müssen. Bislang sind weder industriepolitische noch gewerkschaftliche Regulierungsformen in Sicht, die eine prozeßbezogene Form von Aushandlungen garantieren helfen. Die sich vielfach herausbildenden informellen Vertretungs- und Aushandlungsstrukturen sind auf Dauer zu schwach und überfordern die betrieblichen Akteure (13).

Wenn es zutrifft, daß die sich in neuer Weise herausbildenden "Querschnittsfunktionen" (Sauer/Döhl 1994) Logistik, Qualitätssicherung sowie Forschung & Entwicklung erweiterte Spielräume zur Selbststeuerung bieten, eröffnete sich den Gewerkschaften die Chance, diese Selbstregulierungs- bzw. Kooperationsprozesse zu moderieren. Die Reorganisation der Zulieferbeziehungen könnte darüber hinaus für die Gewerkschaften als Herausforderung genutzt werden, auch ihre eigenen Organisations- und Vertretungsstrukturen in Richtung einer stärkeren Prozeßorientierung umzugestalten. "Im Hinblick auf den strukturellen Wandel kann sich die Gewerkschaft einiges aus dem Fahrplan abgucken, nach dem die Unternehmen ihre Dezentralisierung vornehmen." (Kern/Sabel 1989: 617). So wäre es denkbar, daß sich betriebliche oder ge-

werkschaftliche Interessenvertreter durch gegenseitige Hospitationen - beispielsweise zwischen Endherstellern und ihren Lieferanten - umfassendere Prozeßkenntnisse verschaffen. Oder es wäre möglich, Grenzgänger zwischen verschiedenen Unternehmen und Branchen aufzubauen, die Hinweise auf neue organisationspolitische Wege geben könnten. Aus beiden Ansatzpunkten könnten zudem qualifikations- und bildungspolitische Reformideen erwachsen. Durch die Formulierung neuer prozeß- und situationsorientierter Lernkonzepte (Lave/Wenger 1991) könnten die Gewerkschaften wiederum gesellschaftliche Innovationen in Gang setzen.

Die Stärke der Gewerkschaften wird zunehmend davon abhängen, inwieweit es ihnen gelingt, über ihre eingespielten Grenzen hinaus neue Kooperationsnetze aufzubauen (Endres 1990: 151). Gerade der Bereich der Zulieferbeziehungen macht eine Zusammenarbeit verschiedener Einzel- und Ländergewerkschaften zwingend erforderlich. Die bestehenden Ansatzpunkte reichen jedenfalls noch nicht so weit, daß die Gewerkschaften die Kooperationsstärke und die Prozeßorientierung der Vor-Ort-Beschäftigten für neue Vertretungsformen nutzen könnten.

#### Literatur

- Dörre, Klaus (1995): Auf der Suche nach einem neuen Kompromiß. Das deutsche System industrieller Beziehungen im Spannungsfeld von globaler Ökonomie, Unternehmensreform und gesellschaftlicher Regulierung, unveröff. Manuskript, Göttingen
- Dörre, Klaus, Jürgen Neubert, Harald Wolf (1993): "New Deal" im Betrieb? Unternehmerische Beteiligungskonzepte und ihre Wirkung auf die Austauschbeziehungen zwischen Management, Belegschaften und Interessenvertretungen, in: SOFI-Mitteilungen 20, S. 15-36
- Doppeide, Werner (1992): Arbeitsplatzsicherung durch dynamische Bestandssicherung, in: IG Metall/ZWuP (Hrsg.): Entwicklungstendenzen und Perspektiven der Zulieferindustrie in der Region Bielefeld, Bielefeld, S. 22-31
- Endres, Egon (1990): Macht und Solidarität. Beschäftigungsabbau in der Automobilindustrie, Hamburg
- Endres, Egon, Theo Wehner (1993a): Kooperation: Die Wiederentdeckung einer Schlüsselkategorie, in: Jürgen Howaldt, Heiner Minssen (Hrsg.): Lean, leaner ...? Die betriebliche Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung, Dortmund, S. 201-222
- Endres, Egon, Theo Wehner (1993b): Keine Abstimmung - und der Ablauf stockt, in: Blick durch die Wirtschaft der Frankfurter Allgemeinen Zeitung 36 (188) vom 29. Sept. 1993, S. 7

- Endres, Egon, Theo Wehner (1993c): Probleme der Reorganisation der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit 3, Hamburg
- Endres, Egon, Theo Wehner (1995): Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation. Eine Fallstudie zum Grenzstellenmanagement in der Automobilindustrie, erscheint in: Georg Schreyögg, Jörg Sydow (Hrsg.): Managementforschung 5, Berlin/New York
- Hamer, Eberhard (1991): Zuliefererdiskriminierung: Machtwirtschaft statt Marktwirtschaft? in: Hans-Gerhard Mendius, Ulrike Wendeling-Schröder (Hrsg.): Zulieferer im Netz, Köln, S. 65-79
- Helwig, Sebastian (1994): Cooperated Engineering: Ansatzpunkte zur Reduzierung änderungsbedingter Störungen durch verbesserte inner- und zwischenbetriebliche Kooperation, Diplomarbeit am Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft der Technischen Universität Hamburg-Harburg, Hamburg
- Hurrle, Gerd, Brigitte Hurrle (1994): Gewerkschaften und Moderation logistischer und produktionstechnischer Netze, unveröff. Manuskript, Hattingen
- Kern, Horst, Charles F. Sabel (1989): Gewerkschaften im Prozeß der individuellen Reorganisation: Eine Skizze ihrer strategischen Probleme, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 40 (1989) 12, 602-618
- Klebe, Thomas, Siegfried Roth (1991): Autonome Zulieferer oder Diktat der Marktmacht? in: Hans-Gerhard Mendius, Ulrike Wendeling-Schröder (Hrsg.): Zulieferer im Netz, Köln, S. 180-199
- Lave, Jean, Étienne Wenger (1991): Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation, New York
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin
- Piel, Klaus (1994): Der JIT-Lieferant als Indikator für Störungen beim Automobilhersteller: Von der Störfallanalyse zum Lieferantenfeedback, Diplomarbeit am Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft der Technischen Universität Hamburg-Harburg, Hamburg
- Projektgruppe Automation & Qualifikation (1983): Zerreißproben. Automation im Arbeitsleben, Berlin
- Rauner, Felix, Herbert Zeymer (1991): Auto und Beruf. Technischer Wandel und Berufsausbildung im Kfz-Gewerbe, Bremen
- Rieper, Ulf (1994): Beurteilung der logistischen Qualität einer Lieferbeziehung für Just-in-time-Anlieferungen zwischen Automobilherstellern und deren Zulieferbetrieben, Diplomarbeit am Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft der Technischen Universität Hamburg-Harburg, Hamburg
- Ring, Peter Smith, Andrew H. van de Ven, Andrew H. (1994): Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, in: Academy of Management Review 19 (1994) 1, 90-118
- Roth, Siegfried (1992): Zur Situation und Perspektive der deutschen Automobilzulieferer - Einschätzungen und Vorschläge der IG Metall, in: IG Metall/ZWuP (Hrsg.): Entwicklungstendenzen und Perspektiven der Zulieferindustrie in der Region Bielefeld, Bielefeld, S. 74-85
- Sauer, Dieter (1993): Grenzüberschreitung: Zwischenbetriebliche technische Vernetzung, in: Bernhard Schäfers (Hrsg.): Lebensverhältnisse und soziale Konflikte im neuen Europa, Frankfurt/New York, S. 432-440
- Sauer, Dieter, Volker Döhl (1994): Arbeit an der Kette. Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion, in: Soziale Welt 45 (1994) 2, 197-215

- Schmidt, Andreas (1993): Der mögliche Beitrag der Kooperation zum Innovationserfolg, WZB-Diskussionspapier FS IV 93-15, Berlin
- Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke, Wiesbaden
- Sydow, Jörg (1993): Strategie und Organisation international tätiger Unternehmungen. Managementprozesse in Netzwerkstrukturen, in: H.-D. Ganter, G. Schienstock (Hrsg.): Management soziologisch, Wiesbaden, S. 47-82
- Tröndle, Dirk (1987): Kooperationsmanagement, Bergisch-Gladbach/Köln
- von den Driesch, Doris (1995): Hospitationen in der betrieblichen Lebenswelt. Diplomarbeit im Fach Psychologie an der Universität Bremen
- Waibel, Mira Chr., Theo Wehner (1994): Über den Dialog zwischen Wissen und Erfahrung in der betrieblichen Lebenswelt, Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit 7, Hamburg
- Wehner, Theo (Hrsg.) (1992): Sicherheit als Fehlerfreundlichkeit, Opladen
- Wehner, Theo, Egon Endres (1994): Über die Analyse unerwarteter Ereignisse und deren Verhältnis zu Kooperationen im Produktionsalltag, Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit 5, Hamburg
- Wittke, Volker (1989): Systemische Rationalisierung. Zur Analyse aktueller Umbruchprozesse in der industriellen Produktion, in: SOFI-Mitteilungen 17, 41-52