

Die Zulieferphilosophie der Ford Werke AG aus der Sicht des Betriebsrates

Aigner, Jürgen

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

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

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Aigner, J. (1995). Die Zulieferphilosophie der Ford Werke AG aus der Sicht des Betriebsrates. In M. Birke, B. Hurrle, G. Hurrle, & V. Mertens (Hrsg.), *Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche Interessenvertretung* (S. 52-57). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-435757>

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 Zulieferphilosophie der Ford Werke AG aus der Sicht des Betriebsrates

Der Gesamtbetriebsrat der Ford Werke beschäftigt sich mit der Frage der Fertigungstiefe seit den siebziger Jahren, als insbesondere das englische Management antrat, die gesamte europäische Ford-Organisation unter seine Kontrolle zu bringen. Seit dieser Zeit haben die Betriebsräte gelernt, für die Erhaltung der Arbeitsplätze in Deutschland zu ringen, und wir haben an verschiedener Stelle davon bereits berichtet. Hervorheben möchte ich unseren Beitrag im Sammelband "Zulieferer im Netz": "Die weltweite Verflechtung konzerneigener und selbständiger Lieferbetriebe im Hause Ford"¹. In dem Aufsatz berichteten wir über unsere Erfahrungen vor allem in den achtziger Jahren mit unserem heutigen Thema. Ich möchte daraus einige Eckpunkte einleitend wiederholen, da diese auch die Basis für meine weiteren Ausführungen darstellen.

In diesem Beitrag berichteten wir einmal über die globalen Strategien und Planungen zu neuen Produkten und zum Materialeinsatz im Weltkonzern, die seit Beginn der sechziger Jahre zuerst zögerlich, dann aber mehr und mehr an Bedeutung erlangten. Wir berichteten auch über einen weltweit einheitlichen Standard zur Qualitätssicherung, den sogenannten Q 101, der nun für alle eigenen Werke und beim neuen Modell Mondeo auch für alle Lieferanten Gültigkeit besitzt. Allein im Werk Genk, der Produktionsstätte des Mondeo, gibt es für dieses Modell 1200 Qualitätssicherungspläne mit den entsprechenden Kontrollmaßnahmen. Bestandteil dieser Qualitätssicherungsmaßnahmen war auch eine Neuordnung der Mitarbeiter-, Händler- und Lieferantenbeziehungen mit der Betonung auf Schaffung partnerschaftlicher Verhältnisse. Bereits 1988 war

1 Jürgen Aigner und Wilfried Kuckelkorn, in: Hans Gerhard Mendius, Ulrike Wendeling-Schröder (Hrsg.): Zulieferer im Netz. Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung, Köln, 1990, S. 131 - 140

es uns gelungen, mit dem europäischen Konzernmanagement eine Vereinbarung zur Sicherung des Standortes Deutschland abzuschließen, in der sich das Management verpflichtete, alle europäischen Investitionspläne mit dem deutschen Betriebsrat zu beraten, so daß dieser nun die Gelegenheit hat, mit eigenen Vorstellungen nachteiligen Auswirkungen dieser Pläne entgegenzuwirken. Teil dieser Vereinbarung ist es auch, daß der Betriebsrat regelmäßig die europäischen Stückkostenvergleiche und Qualitätsanalysen erhält, so daß er sich ein objektives Bild der deutschen Wettbewerbsfähigkeit machen kann. Die Vergleiche beziehen sich dabei nicht nur auf die Fertigungskosten, sondern auch auf alle anderen wichtigen Kostenaspekte, wie z.B. die Entwicklungskosten.

Seither hat der Konzern weiter rationalisiert und seine Belegschaft, vor allem in den Angestelltenbereichen, selbst während der Phase der Hochkonjunktur kräftig reduziert. Zwischen 1989 und heute verringerte sich die Belegschaft in Europa von ca. 110.000 auf 80.000. Die Fertigungstiefe reduzierte sich dabei weiter, wobei spektakuläre Auslagerungen vermieden wurden; hauptsächlich werden neue, zusätzliche Fahrzeugsysteme, wie z.B. die Antischlupfregelung, beim Lieferanten gefertigt. Ford verfolgt dabei eine Strategie der Lieferantenkonzentration auf wenige, weltweit präsenzte Zulieferer, die nicht nur in Europa, sondern auch in Nord- und Südamerika vor Ort auch wirklich *"Just-in-time"* liefern können, die aber auch selber entwickeln, und für die dann zukünftig weltweit ein Ford-Einkäufer zuständig ist. Am Beispiel unserer amerikanischen Muttergesellschaft brachte dies beim Mondeo eine Reduzierung auf 277 Lieferanten; das Vorgängermodell, der Tempo/Topaz, konnte noch 700 Lieferanten verzeichnen. Diese Strategie führte aber auch dazu, daß z.B. in Europa der Anteil der nationalen Lieferanten am Einkaufsvolumen in den achtziger Jahren um ca. 30% zurückging.

Die neue Partnerschaft entsteht durch Einbindung des Lieferanten in ein multi-funktionales Team, bestehend aus Vertretern der Entwicklung, der Fertigung, des Verkaufs und des Einkaufs. Sogenannte TACM(*Total Acquisition Cost Model*)-Analysen bewerten nicht nur, wie bisher, die Kosten und die Einhaltung der Materialqualität, sondern auch die Fähigkeit des Lieferanten zur organisatorischen Sicherung der Qualitätsvorgaben und die Funktionalität der Produkte. Die Ford-Konzernleitung meint, mit diesem System einen Quantensprung in den Beziehungen zu den Lieferanten getan zu haben. Gemeinsame Schulungen zum TACM-System mit Lieferanten, gemeinsame Sitzungen des

Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses vor Ort und gemeinsame Wertanalyse-Workshops sollen die ungeteilte Verantwortung des Herstellers und des Lieferanten betonen. Das oft unfruchtbare Suchen der Schuld beim anderen bei auftretenden Problemen soll der Vergangenheit angehören, dafür hat man nämlich immer weniger Zeit.

Denn die Hersteller-Lieferantenbeziehungen sind weiter dem dynamischen Druck des Marktes ausgesetzt. Ausgehend vom Mekka der Kundenwünsche, Japan, ist heute das Fertigen eines Autos genau nach den Wünschen eines Kunden und innerhalb von 4-6 Wochen nicht mehr zeitgemäß. Der moderne Kunde hat neue Maßstäbe für die Ungeduld gesetzt und verlangt, schenkt man den Marktforschern Glauben, sein Auto spätestens 2 Wochen nach seiner spezifizierten Bestellung vor seiner Tür. Hier hört nun auch der kleinste Rest von Dominanz der Automobilhersteller auf. Die Kette von der Bestellung über die Materialanlieferung und Herstellung bis zum Händler ist nun so kurz, daß wirklich kein Beteiligter noch irgendwelche Sonderwünsche oder gar Vorrechte geltend machen kann.

Es muß alles laufen wie am Schnürchen, und selbst die einst so mächtigen Fertigungsbosse der Automobilindustrie müssen sich der stringenten Ordnung dieses superbeschleunigten Bestellprozesses unterordnen. Für diesen Prozeß gibt es eine Gesamtkostenrechnung, und die allein ordnet letztlich die Aufgaben nicht nur inhaltlich, sondern auch zeitlich präzise zu. Spätestens hier muß dann die oft reklamierte, aber nicht immer realisierte Partnerschaft zwischen Hersteller, Lieferanten und Händlern von allen Beteiligten voll verinnerlicht sein.

Wo steht hier nun der Betriebsrat?

Interessenvertretung bedeutet in diesem aggressiven Wettbewerbsmarkt vor allem Arbeitsplatzsicherung und mitwirkende Gestaltung bei der Neuplanung der Arbeitsprozesse. So hatte unser Betriebsrat entscheidenden Anteil an der Neugestaltung der Motorenfertigung, bei der im neuen Kölner Werk die Arbeitsgruppenorganisation nun vollständig realisiert wurde, übrigens gegen den jahrelangen Widerstand einiger Führungskräfte. Jetzt, da dieser Standort weltweite Reputation bezüglich Kosten und Qualität erlangt und ständig

steigende Exportvolumina zu verzeichnen hat, zeigt sich die Richtigkeit dieser Art von Interessenvertretung. Zwar ist die Anzahl der Arbeitsplätze absolut und relativ gesunken, wäre das Arbeitsgruppenmodell des Betriebsrates aber nicht realisiert worden, hätte heute der Kölner Standort ca. 2.000 Arbeitsplätze weniger. Ein Rückzug des Betriebsrates auf eine nur reagierende Interessenschutzpolitik hätte nicht einmal kurzfristig Aussicht auf Erfolg, da der Konzern bestimmte Produktionsanteile schnell verlegen kann. Trotz der sogenannten hohen Lohnkosten konnte sich der Kölner Standort im internationalen Vergleich sehr gut behaupten, weil er bei den Lohnstückkosten, bei der Qualität und bei der Einhaltung der einmal zugesagten Liefertermine weiter wettbewerbsfähig ist. Bei der internationalen Verflechtung der arbeitsteiligen Konzernaktivitäten ist es eben besonders wichtig, einmal gegebene Zusagen über Kosten, Qualität, aber insbesondere bei den Terminen, auch längerfristig einzuhalten.

Dabei mag aus der Sicht der Konzernleitung ein mitgestaltender Betriebsrat sehr wohl als Aktivposten gesehen werden. Denn die bürokratischen Strukturen eines Großkonzerns wachsen wie die Arme eines Polypen immer wieder nach, und man kann aus der Mitarbeit des Betriebsrates auch Gewinne ziehen, wie das Beispiel unserer neuen Betriebsvereinbarung über Werkverträge zeigt, wenn man dessen Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsprozesse berücksichtigt. In dieser Vereinbarung wird dem Betriebsrat ein Prüfrecht eingeräumt, wenn bestimmte Arbeiten mittels Werkvertrag an Lieferanten transferiert werden. Es zeigt sich hier immer wieder, daß allzu willfährige Manager ohne fundierte Kosten-Nutzenanalyse Entscheidungen zur Auftragsvergabe treffen wollen, wenn von der Konzernspitze die Verringerung der Fertigungstiefe angeordnet wird. Damit dies nicht geschieht, versucht der Betriebsrat wegen der Komplexität der dabei aufgeworfenen Fragen, mit Hilfe von ihm nahestehenden Experten diese Analyse nachzuvollziehen. Selbstverständlich führen diese Analysen dazu, daß in einigen Fällen in der Tat der Nachweis gelingt, daß die Auftragsvergabe an den Lieferanten vorteilhaft ist. Da bisher auch Benachteiligungen für die betroffenen Beschäftigten bei diesen Fällen ausgeschlossen waren, konnten Konflikte bei Auftragsvergaben an Lieferanten vermieden werden. Beispiele der jüngeren Vergangenheit sind hier die Auslagerung von einigen Schmiedeaktivitäten und die Sitzherstellung für den Fiesta. Eine Zusammenarbeit mit den Betriebsräten der Lieferanten schließen wir dabei nicht aus, doch hat sich diese bisher fast ausschließlich auf Fragen der laufenden Produktion beschränkt.

Ford versucht also, seine Wettbewerbsfähigkeit über die Zusammenarbeit mit kompetenten Lieferanten zu verbessern. Das bedeutet im Einzelfall eine Reduzierung von Arbeitsplätzen im Kölner Standort. Weitergehende Einsparungen, insbesondere Lohnkürzungen, konnten aber verhindert werden. So hat der Betriebsrat kürzlich eine Vereinbarung mit der Geschäftsleitung getroffen, die neben einer Zusage über Investitionen von 7,5 Mrd. \$ für die folgenden fünf Jahre eine teilweise Anrechnung zukünftiger Tarifierhöhungen zum Inhalt hat. Die Auslagerungsdebatten des vergangenen Jahrzehnts haben den Betriebsrat nicht entmutigt. Die intensive Beschäftigung mit Kosten, mit Problemen der Qualität und der Termine haben bei uns eine weitaus präzisere Sicht der Schwachstellen, aber auch der starken Seiten unserer Firma geschaffen, eine Sicht, die unserer Meinung nach eine optimalere Interessenvertretung erlaubt.

Zusammenfassend bewertet der Betriebsrat die Aktivitäten zur Verbesserung der Beziehungen zu unseren Lieferanten recht positiv. Frühere Befürchtungen, daß sich dadurch wesentlich Arbeitsumfänge verlagern könnten, haben sich eher als gegenstandslos erwiesen. Wir sehen unsere Haltung aber auch bestärkt durch die Vorschläge der IGM, die einen sinnvollen Ablauf der notwendigen Reorganisation über Unternehmensgrenzen hinweg zum Inhalt haben, Vorschläge, die "Der Gewerkschafter" in seiner Aprilausgabe 1994 wie folgt umreißt:

1. Der Rückgang des Arbeitsvolumens muß durch eine entsprechende Arbeitszeit- und Beschäftigungspolitik ausgeglichen werden.
2. Statt Auslagerungs-Ideologie um "jeden Preis", statt kurzatmiger Kostenkalkulation muß die Fertigungstiefe pragmatisch, mit Berücksichtigung der Folgekosten und unter Beteiligung der Arbeitnehmervertretung abgegrenzt werden.
3. Es muß eine faire Lasten- und Erfolgsteilung, eine Wertschöpfungspartnerschaft zwischen Endherstellern und Zulieferern erreicht werden anstelle eines kurzsichtigen Ausspielens der Marktmacht.

Keineswegs darf es dabei zu einer Entsolidarisierung zwischen den Arbeitnehmern verschiedener Betriebe und Unternehmen, wie bei den japanischen Betriebsgewerkschaften, kommen, was durch eine neuere Untersuchung der Kölner Universität wiederum bestätigt worden ist.

Der Preis, den wir für die ständige Arbeitsplatzvernichtung bezahlen, mag für unser Beispiel gerade noch erträglich sein; die massenhafte Arbeitslosigkeit in unseren demokratischen Gesellschaften, den sogenannten westlichen Wohl-

standsländern, ist dennoch ein Skandal. Wenn im Zuge des Konzentrationsprozesses am Ende mehr als 50% der Lieferanten ausgeschieden sind, so bedeutet dies allein in Deutschland mehr als 100.000 verlorengegangene Arbeitsplätze, ganz zu schweigen von den noch größeren Arbeitslosen im Ausland. Große Weltkonzerne oder der Wirtschaftschauvinismus einiger Staaten bestimmen, wo, wie und wieviel gearbeitet wird, und die nationale, souveräne Wirtschaftspolitik der EU-Länder degeneriert zu einer Petitesse. Demokratiefremde Kommissionen und Ministerräte bestimmen nach unkontrollierbaren Maßstäben, wieviel Markt (so wie beim Automobil) oder wie wenig Markt (so wie bei der Landwirtschaft) stattzufinden hat. In diesen Zeiten des Niedergangs gesellschaftlicher Vernunft muß dann jeder seinen Überlebenskampf selbst organisieren, es wird der Stärkere siegen, und die Solidarität bleibt auf der Strecke. So hat der Präsident des Bundeskartellamtes in einem kürzlich erschienenen Interview in der Zeitschrift "AutoMotorSport" die Gefahr eines Verfalls der Sitten und den Verlust der Rechtskultur heraufbeschworen, als er über die derzeitigen Hersteller-Lieferanten-Beziehungen befragt wurde. Ich meine, die wesentliche Ursache liegt in der völlig unterschiedlichen Bewertung des Wohles der Konsumenten einerseits und der Produzierenden andererseits.

Während der größte Teil der Aktivitäten der Europäischen Kommission auf eine weitere Besserstellung, ja Verhätschelung des Konsumenten gerichtet ist, kommt die soziale und demokratisch-solidarische Komponente zu kurz. Am Ende dieser Politik schämt sich dann keiner mehr, auf Teppichen von Kinderhand geknüpft herumzutrapeln und gar damit zu prunken. In der Gatt-Vereinbarung fehlen wirksame Sozialklauseln, so ist es nur folgerichtig, wenn in einigen Ländern bereits die Kinder ihre Eltern von den Arbeitsplätzen verdrängen. Und es bedarf keiner großartigen Fähigkeit zur Vorhersage, um eine weitere Verarmung der Arbeitnehmer auch bei uns in Europa vorherzusagen. Ich habe diesen kurzen Exkurs über die gesellschaftliche Notwendigkeit einer weltweiten Arbeitsteilung, die allen Regionen dieser Welt eine Chance für ein menschenwürdiges Leben läßt, deswegen gemacht, weil ich der festen Überzeugung bin, daß wir in den Betrieben und wir als Betriebsräte den Kampf gegen die Massenarbeitslosigkeit weder führen noch gewinnen können. Wir können, wie unser Beispiel zeigt, nur die schlimmsten Auswirkungen der Rationalisierung für unsere Kolleginnen und Kollegen verhindern.